



AGENCIA RACAMANDAKA

ENDOMARKETING

Rodrigo Federico Barbagelata García
Raúl Sanabria Parra

Universidad EAN
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas
Maestría en Creación y Dirección de Empresas
Maestría en Gerencia Estratégica del Diseño
Bogotá, Colombia
2020

Agencia Racamandaka

Endomarketing

Rodrigo Federico Barbagelata García
Raúl Sanabria Parra

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

Magister en Creación y Dirección de Empresas

Magister en Gerencia Estratégica del Diseño

Director:

Darío Mauricio Reyes Giraldo

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Creación y Dirección de Empresas

Maestría en Gerencia Estratégica del Diseño

Bogotá, Colombia

2020

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día - mes – año

Resumen

Los cambios culturales y sociales, así como la llegada de nuevas generaciones con intereses diferentes, en un mundo volcado a las causas sociales y en búsqueda de sentido, genera que sea indispensable que los lugares y espacios laborales no se queden ajenos a esta realidad.

Esto se da, en tanto las personas han entendido que el trabajo no es solo un medio, si no que hace parte de su libre desarrollo y sobre todo, un elemento más en su vida para alcanzar la estabilidad, la tranquilidad y la tan anhelada felicidad.

Adicionalmente, el endomarketing, permite a las organizaciones hacer del talento humano y de la cultura organizacional una ventaja competitiva, que le sirva de guía y de instrumento de liderazgo y transformación.

A partir de lo anterior, nace Racamandaka Endomarketing, una unidad de negocio de Racamandaka, la cual tiene como objetivo la transformación cultural de las organizaciones en busca de la excelencia y la generación de valor compartido entre el empleador y el empleado, complementado el portafolio de servicio de la organización y potencializando su oferta de valor: humanizar los negocios.

Así, después de una validación a partir de entrevistas en profundidad a directivos y líderes organizacionales y una simulación financiera, se entendió que Racamandaka Endomarketing, llega a competir en un mercado en desarrollo, en donde su conocimiento en innovación y marketing avalan esta nueva unidad, ofreciendo un servicio y orientación necesarios a la hora de transitar a nuevos caminos, los cuales en la actualidad, por la pandemia generada por la COVID-19, se han intensificado, dando respuesta a las necesidades de transformación cultural, atracción, retención y motivación del talento humano.

Esto demuestra que el mundo laboral está cambiando y las organizaciones necesitan de expertos en el comportamiento humano, la comunicación y el marketing que hagan de este cambio un medio para llegar al éxito.

Palabras clave: Conectar, Endomarketing, propósito superior, nuevas generaciones, ventaja competitiva.

Abstract

The cultural and social changes, as well the arrival of new generations with different interests, in a world focused on social causes and the search of sense, it makes essential that workplaces and spaces are not left out of this reality.

This occurs, insofar as the people have understood that the work is not only a means but is part of their free development and above all one more element in their life to achieve stability, tranquility and the long-awaited happiness.

Additionally, the endomarketing allows organizations to make human talent and organizational culture a competitive advantage, which serves like a guide and instrument for leadership and transformation.

So from above, Racamandaka Endomarketing was born, a business unit of Racamandaka, whose objective is the cultural transformation of organizations in search of the excellence and the generation of mutual value between the employer and the employee, complementing the service portfolio of the organization and enhancing its value offer: humanize business.

Thus, after a validation based on in-depth interviews with managers and organizational leaders and a financial simulation, it was understood that Racamandaka Endomarketing, comes to compete in a developing market, where its knowledge in innovation and marketing support this new unit, that offering a service and the necessary guide when moving to new roads, currently, due to the pandemic generated by COVID-19, have intensified, responding to the needs to attract, retain and motivate human talent.

This shows that the world of work is in continue change and the organizations need experts in human behavior, communication and marketing who make this change a means to achieve success.

Keywords: Connect, Endomarketing, higher purpose, new generations, competitive advantage.

Tabla de contenido

	<u>Pág.</u>
LISTA DE FIGURAS.....	8
LISTA DE TABLAS	9
1. INTRODUCCIÓN	10
2. NATURALEZA DEL PROYECTO.....	12
3. ANÁLISIS DEL SECTOR	30
4. ESTUDIO PILOTO DE MERCADO.....	42
4.1. ANÁLISIS Y ESTUDIO DE MERCADO	42
4.2. RESULTADOS	55
5. ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO	74
6. ASPECTOS TÉCNICOS.....	83
7. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES	93
8. ASPECTOS FINANCIEROS.....	102
9. ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD	114
10. CONCLUSIONES	117
11. REFERENCIAS.....	120
A. ANEXO. BATERÍA PREGUNTAS ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD	123
B. ANEXO. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN	129

Lista de figuras

[Pág.](#)

Figura 1. Proceso metodológico aplicado exitosamente por Racamandaka S.A.S.....	14
Figura 2. Logo de Racamandaka Endomarketing	22
Figura 3. Poder de influencia de las 5 fuerzas de Porter	38
Figura 4. Modelo Actual Racamandaka	60
Figura 5. Ejemplos de la sección principal del actual sitio web de Racamandaka	78
Figura 6. Extracto blog activo de Racamandaka (Entradas de blog más recientes)	79
Figura 9. Ejemplo de publicación en Instagram con objetivos divulgativos.....	80
Figura 10. Ejemplo de marketing de contenido utilizando Facebook.....	80
Figura 11. Portada LinkedIn de Racamandaka	80
Figura 12. Ejemplo de utilización de YouTube para divulgar contenido de interés	81
Figura 13. Diagrama de proceso Racamandaka Endomarketing	85
Figura 14. Organigrama Racamandaka Endomarketing.....	96
Figura 15. Esquema de gobierno corporativo Racamandaka Endomarketing	100
Figura 16. Gráfico Punto de equilibrio global del plan de negocio	113

Lista de tablas

Pág.

Tabla 1. Composición de las empresas en Bogotá y región a noviembre de 2019 (CCB)	23
Tabla 2. Ventas proyectadas 1er año Racamandaka Endomarketing	26
Tabla 3. Ventas 2021-2025 Racamandaka Endomarketing	26
Tabla 4. Equipo de trabajo Racamandaka S.A.S	28
Tabla 5. Variación anual del PIB por grandes ramas de actividad económica 2018/2019	30
Tabla 6. Ingresos operacionales 9.000 empresas siguientes por sector (año 2019)	31
Tabla 7. Matriz de evaluación competitiva.....	37
Tabla 8. Composición de las empresas en Bogotá y región a noviembre de 2019.....	46
Tabla 9. Distribución de las encuestas de satisfacción.....	52
Tabla 10. Distribución de las entrevistas en profundidad	54
Tabla 11. Análisis de competidores.....	56
Tabla 12. Concepto del negocio.....	59
Tabla 13. Validación de los pasos metodológicos	61
Tabla 14. Análisis DOFA.....	94
Tabla 15. Objetivos financieros de crecimiento por año en ventas	102
Tabla 16. Precio de los servicios prestados por Racamandaka Endomarketing.....	103
Tabla 17. Número de horas de trabajo al mes por servicio	103
Tabla 18. Precio por capacitaciones	104
Tabla 19. Precio por la gestión de la comunicación interna.....	104
Tabla 20. Presupuesto de ventas anualizado Racamandaka Endomarketing	105
Tabla 21. Horas totales requeridas mensuales de trabajo.....	106
Tabla 22. Estructura de la nómina del proyecto Racamandaka Endomarketing	107
Tabla 23. Estructura de financiación y capital de trabajo Racamandaka Endomarketing	108
Tabla 24. Flujo de caja Racamandaka Endomarketing	109
Tabla 25. Estado de resultados Racamandaka Endomarketing	110
Tabla 26. Balance General Racamandaka Endomarketing	111
Tabla 27. Resultados de la simulación financiera.....	112
Tabla 28. Participación porcentual de cada servicio sobre ventas.....	113

1.Introducción

El endomarketing es una rama o disciplina específica que se desprende del *marketing* y que se orienta concretamente a los clientes internos o colaboradores de una organización, con el objetivo de mejorar entre otras cosas, la comunicación interna, las relaciones, el bienestar y las condiciones laborales de estos.

Al implementar y gestionar estrategias de endomarketing en las organizaciones, se logra mayor implicación y sentido de pertenencia en los colaboradores, se aumenta la motivación y productividad de los mismos y de la empresa en general, y con lo anterior, resulta más sencillo generar satisfacción en el cliente externo.

Los colaboradores son la cara visible de cualquier empresa, son una suerte de indicador del estado de salud de la misma. Con trabajadores más motivados y productivos, más identificados con la organización, más alineados con el propósito superior de esta, con mayor probabilidad, la empresa responderá satisfactoriamente a las exigencias de sus clientes externos y, viceversa en el caso de tener un cuerpo de colaboradores desmotivado, sin sentido de pertenencia o no alineado a los propósitos de la organización, en otras palabras, tener colaboradores satisfechos es crítico siempre, ya que su trabajo repercute de manera directa en la mayor o menor satisfacción del cliente externo.

Por lo general nos enfocamos en la importancia de fidelizar al cliente externo, sin embargo, utilizando de manera correcta las estrategias de endomarketing estaremos, en primer lugar, fidelizando al cliente interno y al hacer esto, aumentamos considerablemente la probabilidad de atraer y luego fidelizar clientes externos para la compañía.

Sin embargo, en Colombia, las actividades anteriormente descritas están en pañales ya que no hay una maciza difusión de los conceptos asociados al endomarketing, en otras palabras, existe una genuina preocupación de parte de las empresas por mejorar sus procesos internos de motivación y comunicación, pero la deficiencia se presenta a la hora de implementar mejoras ya que esto se hace de manera poco metódica.

Es en este entorno donde entra en escena la Consultora Racamandaka Endomarketing, la cual les propone a sus clientes no la tercerización de un departamento de comunicación interna, sino,

el apoyo de expertos en la materia para que el cliente desarrolle dicha área y aprenda a utilizar los principios del endomarketing al interior de esta, además de ofrecer servicios de gestión de RRSS y sesiones de capacitación en temas de estrategia, innovación, motivación y comunicación interna.

La idea surge como un *spin off* al interior de una agencia ya existente, Racamandaka SAS, con más de 5 años de experiencia tanto en Colombia como en Perú y México, en las áreas de investigación de mercados y de innovación y que, en el desarrollo de sus actividades, identificó la oportunidad en el mercado colombiano y latinoamericano de implementar en su portafolio de propuestas, consultoría especializada en endomarketing.

Saber generar, desarrollar y aplicar un plan de marketing interno exitoso, será la clave para generar ventajas competitivas en cualquier empresa e industria y nuestra iniciativa busca ser una de las pioneras en Colombia en ofrecer servicios de consultoría en dicha disciplina.

En los siguientes capítulos se desarrollan los estudios de mercado, técnico y financiero de nuestra propuesta de negocio y, finalmente, se presentan las respectivas conclusiones.

2. Naturaleza del proyecto

- Origen o fuente de la idea de negocio

La primera encuesta nacional de comunicación interna de Colombia realizada el año 2017 demuestra que el 75% de las empresas encuestadas (500) tienen una sección de la compañía dedicada al endomarketing o temas relacionados pero esta no cuenta ni con las herramientas (teóricas y prácticas) ni con los recursos necesarios para lograr los objetivos que la empresa busca respecto a temas tales como el sentido de pertenencia en los colaboradores, la retención del personal de trabajo, la motivación y satisfacción laboral, la gestión de la comunicación interna, entre otros.

Por su parte, tras más de cinco años de experiencia en investigación de mercados e innovación, la agencia Racamandaka S.A.S, trabajando con empresas tales como Alquería, Levapan, Jerónimo Martins (Supermercados ARA), Belcorp, Motorola, Comestibles Ricos S.A (Super Ricas), entre otras, ha detectado que se está generando un creciente interés por parte de las empresas mencionadas y otras, de implementar y desarrollar, dentro de las mismas, procesos de mejora en campos tales como comunicación interna, satisfacción y motivación laboral de los colaboradores, mejoramiento del ambiente y clima de trabajo, desarrollo de carrera de los colaboradores y otros aspectos todos relacionados al bienestar general del personal de la empresa, es decir, todas materias que pueden ser abordadas de manera óptima desde el endomarketing.

Tomando en cuenta lo anterior surge una oportunidad negocio en el ámbito de la consultoría en endomarketing, ampliando así el portafolio de oferta de servicios de la agencia Racamandaka con el objetivo de dar respuesta a aquellas necesidades que los propios clientes de la empresa y otros actores del ecosistema empresarial tanto colombiano como latinoamericano, están manifestando de manera creciente.

- Descripción de la idea de negocio

Consultora Racamandaka Endomarketing será un intraemprendimiento que se gestionará de manera independiente respecto a la agencia madre que es Racamandaka S.A.S.

La idea de la nueva línea de negocio es ofrecer asesoría, consultoría y acompañamiento a las empresas que desean desarrollar (o mejorar, en el caso que ya exista) un área dedicada a:

a) Gestión de actitudes:

- Satisfacción en el puesto de trabajo
- Involucramiento con en el cargo
- Compromiso organizacional

b) Gestión de comunicaciones:

- Alinear y optimizar la comunicación interna (entre departamentos o áreas y entre colaboradores)
- Alinear y optimizar la comunicación externa (entre colaboradores y clientes externos)

c) Procesos de transformación cultural (que engloba las anteriores)

Lo descrito se pretende lograr a través de 3 servicios fundamentales:

1. Plan integral de endomarketing que a su vez se dividirá en tres etapas: diagnóstico, planteamiento y ejecución del programa
2. Consultoría especializada y talleres a la medida
3. Generación y gestión de ambientes de trabajos colaborativos (manejo de redes sociales internas)

Lo anterior se sustenta además en el trabajo ya realizado por Racamandaka S.A.S tanto en innovación como en transformación cultural.

Es por esto, que se utilizará el modelo doble diamante del *Design thinking* como proceso para llevar a cabo la consultoría en endomarketing, pues permite:

1. Identificar en profundidad los retos organizacionales
2. Idear y co-crear soluciones a la medida de la organización

3. Evaluar el potencial de desarrollo
4. Involucrar a los colaboradores en todo el proceso de endomarketing
5. Generar acciones que alimenten la oferta de valor interna e impacte positivamente el desempeño de los colaboradores

Es por esto, que Racamandaka S.A.S ha decidido dar el paso e ingresar en el mercado del talento humano, utilizando como base su conocimiento de las personas y su proceso metodológico de consultoría en investigación para innovación y generación de productos, el cual consiste en llevar a cabo 4 pasos fundamentales, como se detalla a continuación:

Figura 1. Proceso metodológico aplicado exitosamente por Racamandaka S.A.S



Fuente: Elaboración propia

1. Entendimiento del cliente/consumidor, que para el caso particular de Racamandaka Endomarketing, es el entendimiento del cliente interno.
2. Identificación de retos de negocios, el cual será denominado: diagnóstico organizacional y descubrimiento de valores clave para diseñar la oferta de valor
3. Ideación y co- creación de la oferta de valor y la estrategia de endomarketing y *employee branding*.
4. Validación y entrega del nuevo valor, el cual buscará a partir de ese momento, optimizar la vida del cliente interno dentro del ámbito laboral, con el fin de potencializar la productividad.

Este modelo ha sido ejecutado por Racamandaka S.A.S en más de 200 proyectos de investigación en innovación, *branding* y transformación cultural en empresas de consumo masivo, belleza, alimentos y servicios, tanto a nivel *business to business*, denominado de aquí en adelante “B2B” como business to consumer, denominado de aquí en adelante como “B2C”, con éxito.

Es por esto que la adaptación de este modelo se convierte en la forma de fusionar el *marketing* con el talento humano, en donde la colaboración se convierte en la base de la transformación, territorio del que Racamandaka es conocedor.

- Justificación y antecedentes

Analizando la composición del término endomarketing podemos ver que se forma a partir de la conjunción de dos partes: el prefijo “endo” y la palabra “marketing”.

El Gran Diccionario de la Lengua Española Larousse, define el prefijo “endo” como “componente de palabra procedente del griego endon, que significa dentro, interior” (Larousse, 2016). Por su parte, el *Kerneman English Multilingual Dictionary*, refiriéndose al mismo prefijo, nos dice que “se usa para formar nombres y adjetivos con el significado de dentro” (K Dictionaries, 2013) .

En base a lo anterior, se podría entender el endomarketing como “marketing hacia dentro”, o, de manera más completa o específica: técnicas del marketing aplicadas tradicionalmente al cliente externo, aplicadas ahora al colaborador, lo que a su vez implica ver al colaborador de la organización como un cliente de la misma, por eso llamado por el endomarketing, cliente interno.

Todo lo anterior se sostiene en un pilar fundamental: poner al colaborador al centro del desarrollo de la organización, entendiéndolo como el motor de crecimiento de la misma, lo que adquiere aún mayor sentido si recordamos que una organización o una empresa corresponde a un grupo de personas que se unen para lograr un objetivo que ninguna de ellas hubiese alcanzado de manera individual, es decir, las personas son el corazón de cualquier organización. Sin personas, la organización no existiría.

En la literatura se usa como sinónimo de endomarketing el concepto de “marketing interno”. El primero en acuñar el término fue Leonard Berry quien, para referirse al mismo, nos dice que tenemos que “considerar a los empleados como clientes internos, ver los puestos de trabajo

como productos internos que satisfacen las necesidades y deseos de esos clientes internos al mismo tiempo que se consiguen los objetivos de la organización” (Berry, 1981).

Diez años más tarde, Berry & Parasuraman desarrollan una definición más elaborada: “el marketing interno consiste en atraer, desarrollar, motivar y retener empleados cualificados hacia los empleos-productos que satisfagan sus necesidades. El marketing interno es una filosofía basada en tratar a los empleados como clientes y es la estrategia de alinear los empleos-productos con la satisfacción de las necesidades humanas” (Berry & Parasuramana, 1991).

De las definiciones anteriores, vemos que el enfoque de Berry & Parasuraman se orienta fundamentalmente a la satisfacción de los colaboradores. Desde un punto de vista diferente, otro de los pioneros del endomarketing, el académico finés, Christian Grönroos observa el marketing interno desde la óptica de la orientación al cliente definiéndolo como “un medio para integrar las diferentes áreas funcionales siendo esto vital para la relación del cliente con la empresa” (Grönroos, 1981)

En la actualidad, los enfoques anteriores se enriquecen con la visión de autores como Rafiq & Ahmed, que ven al marketing interno como una herramienta para ejecutar la estrategia organizacional y que lo definen como un “mecanismo de integración funcional dentro de la organización, que permite disminuir el aislamiento interdepartamental, reducir las fricciones internas y superar la resistencia al cambio” (Rafiq & Ahmed, 1993).

Más allá del enfoque teórico, lo que se busca obtener al aplicar las técnicas del endomarketing, tal como sostiene Santiago Castañeda respecto al cliente interno, es “conocer sus necesidades, requerimientos y deseos, una vez conocidos, será necesario buscar satisfacerlos, esto en resumen generará: motivación, alto grado de compromiso y sentido de pertenencia por la organización” (Castañeda Betancur, 2019).

Lo anterior, hacia dentro de la organización, repercute en un mejor clima laboral, y hacia afuera de la misma, en un mejor desempeño desde todo punto de vista, y este es el objetivo que se plantea alcanzar Racamandaka S.A.S implementando su nueva línea de consultoría especializada en endomarketing.

Tal como se destaca en el conference paper “Experiencias de endomarketing como estrategia organizacional en Colombia”, actualmente “muy pocas empresas lo han implementado en sus procesos, probablemente porque las áreas de Talento humano y Marketing no trabajan

conjuntamente” y agrega que “para las empresas colombianas es un tema nuevo y las que lo han trabajado son grandes compañías” (Valencia, Rojas, & Bejarano, 2016).

El endomarketing en Colombia hoy aún se describe como una tendencia ya que no está del todo interiorizada la convicción de que el mismo influya en el desarrollo de la productividad y ventas de las diversas organizaciones.

- Objetivos empresariales a corto plazo

1. Crear la unidad de negocios de Endomarketing dentro de Racamandaka S.A.S de manera independiente respecto a las unidades ya existentes: Investigación de mercados e Innovación
2. Antes de concluir el segundo semestre de 2020, concretar dos negociaciones (ya en marcha) con grandes empresas del sector alimenticio y *retail* en Colombia
3. Concretar al menos seis ventas de servicios de consultoría en endomarketing durante el año 2021

- Objetivos empresariales a mediano plazo

1. Tener un crecimiento en ventas de un 50% durante los primeros tres años de operación. (Sin perjuicio de lo anterior, las proyecciones de venta utilizadas en el análisis financiero son mucho más discretas, oscilando entre el 2% y el 10%. Se utilizaron dichos valores porque la intención es basarse en un análisis conservador)
2. Estar presentes en al menos un país de la región, diferente a Colombia, para el 2022 y, sumar otros dos países latinoamericanos al 2023 (Hoy Racamandaka S.A.S vende sus servicios de investigación de mercados e innovación en Perú y México, además de Colombia)

3. Haber completado exitosamente de 30 a 40 asesorías, como mínimo, al cerrar el año 2023

- Objetivos empresariales a largo plazo

1. Consolidarse como una de las agencias pioneras de endomarketing en Colombia y ser reconocida como tal
2. Llegar a posicionar a Racamandaka como una agencia influenciadora en temas de endomarketing, creando contenido propio que nazca de la experiencia y apalancándose en los canales de comunicación digitales de la compañía.

- Estado actual del negocio

Racamandaka Endomarketing ya ha comenzado operaciones, pero siendo parte de Racamandaka S.A.S, no aún como iniciativa autónoma.

Hasta ahora Racamandaka Endomarketing ha realizado 4 trabajos, todos orientados a la transformación cultural.

Los clientes de Racamandaka Edomarketing han sido:

- Belcorp (Multilatina de origen peruana perteneciente al sector de la belleza)
- Levapan (Sector alimentos)
- Figurella (Empresa de origen italiana del sector del acondicionamiento físico)
- SGS (Empresa de origen suiza, líder mundial en inspección, verificación, análisis y certificación en áreas tales como minería, agricultura, comercio, energía, etc).

La experiencia con todos los clientes mencionados ha sido exitosa y ha significado el más valioso de los aprendizajes. La validación del negocio se está haciendo directamente en terreno y los resultados han sido alentadores.

De las experiencias mencionadas ya estamos generando un incipiente *know how* respecto, entre otras cosas, a:

- *Insights* sobre lo que buscan los clientes cuando recurren a una agencia de endomarketing
- Precios y costos
- Elaboración de portafolios a la mediada

Respecto a la oferta de servicios similares a los de Racamandaka Endomarketing (desarrollado en extenso en 4.1), se lograron identificar 10 agencias cuyas características son disímiles.

Dos de las diez se ubican en la ciudad de Medellín, mientras las restantes ocho se encuentran en Bogotá, una de las cuales tiene una sede también en la ciudad de Cali. A su vez, de las diez agencias encontradas, cuatro tienen presencia internacional (la mayoría en Panamá).

Uno de los hallazgos principales que surgió a partir de analizar la propuesta de valor de las agencias mencionadas, es que prácticamente ni una de ellas propone soluciones de endomarketing desde la estrategia de la organización, y se centran en tácticas muy específicas, especialmente el manejo de la comunicación interna basada en principios publicitarios (*merchandising*) mientras otras, adicionan a lo anterior, trabajos de liderazgo y *coaching*.

Desde el punto de vista de la demanda, y con una óptica cualitativa, donde se fusionan la experiencia acumulada, las conversaciones informales con clientes y la investigación formal realizada a expertos del sector del talento humano tanto colombianos como internacionales, se llega a la conclusión de que el endomarketing, visto como una herramienta estratégica del negocio y que está a la base del cambio cultural organizacional, que tantas empresas colombianas y latinoamericanas buscan, en Colombia, aún está por desarrollarse y esa es la oportunidad que Racamandaka Endomarketing ha comenzado a explotar.

- Descripción de productos o servicios

Racamandaka Endomarketing trabajará fusionando dos disciplinas que históricamente se han desarrollado de manera aislada la una de la otra. Por un lado, el marketing y por otro, la gestión del talento humano.

El trabajo en particular implica utilizar herramientas propias del mercadeo, que normalmente se orientan al cliente externo (para persuadirlo, conquistarlo, fidelizarlo, etc) en los colaboradores de la organización o clientes internos.

Lo anterior, llevado a la práctica, implica tareas de alto vuelo como impulsar y gestionar el cambio cultural al interior de las organizaciones, lo cual implica adicionalmente, trabajos de corto y mediano plazo de nivel táctico pero que son esenciales para cumplir con los objetivos estratégicos propuestos.

Es claro que el trabajo en consultoría, con las características descritas, es muy diferente, por ejemplo, a trabajos de consultoría en ámbitos técnicos, como la ingeniería donde, quizás, podría resultar más sencillo caracterizar servicios concretos.

Explicado lo anterior, se pueden describir los servicios que Racamandaka Endomarketing ofrece a sus clientes divididos en 3 áreas principales: gestión de actitudes (fundamentalmente nivel táctico), gestión de la comunicación (nivel táctico-estratégico) y procesos de transformación cultural (nivel estratégico)

Respecto a la gestión de actitudes se abordan temas tales como satisfacción en el puesto de trabajo, involucramiento con el cargo, compromiso organizacional, etc.

Las herramientas más comunes a este nivel son las evaluaciones, encuestas y sesiones de exploración con los colaboradores del cliente (este proceso, englobado en un plan de transformación cultural puede representar a grandes rasgos lo que llamamos el diagnóstico organizacional)

Un segundo aspecto clave del endomarketing es la gestión de comunicaciones. Tanto es así que muchos suelen confundir los conceptos de endomarketing con comunicación interna.

En esta fase el trabajo se concentra en gestionar la comunicación tanto vertical como horizontal de la empresa, poniendo especial énfasis en transmitir el propósito superior de la compañía a todos los colaboradores. Este trabajo implica también el gestionar la comunicación diaria de manera tal que esta se presente siempre en forma oportuna y clara a quién la necesite.

En este contexto también se trabaja el nivel de involucramiento de los colaboradores, con la idea de desarrollar sentido de pertenencia y orgullo respecto a su lugar de trabajo, lo que redundará en

mayor productividad, por una parte, y por otra, en mayor lealtad del equipo, reduciendo la rotación.

Todo lo anterior, gestionado de manera adecuada, generará información hacia el exterior de la compañía lo que originará la atracción de nuevo talento hacia la organización, cerrando así un círculo virtuoso muy valioso para todos los actores.

Al llevar a cabo de manera ordenada y sistemática las tareas y pasos descritos, y pensando en un horizonte de largo plazo, se desarrolla al interior de la compañía un proceso de transformación cultural el cuál se trabaja de la mano con el cliente tomando en cuenta sus necesidades y expectativas

Racamandaka Endomarketing ofrece todos estos servicios bajo el siguiente formato inicial (que puede estar sujeto a cambios en la medida en que se gane experiencia en el mercado):

1. Plan integral de endomarketing (proceso de transformación cultural) que a su vez se dividirá en tres etapas:
 - diagnóstico,
 - planteamiento y
 - ejecución del programa
2. Consultoría especializada para quien busque solucionar problemas puntuales y no desarrollar un plan a largo plazo. Para esta tarea estarán disponible, entre otros:
 - talleres a la medida,
 - jornadas de trabajo (por ejemplo, sesiones de propósito, de co-creación, de alineación de intereses, etc.)
 - asesorías especializadas
3. Generación y gestión de ambientes de trabajos colaborativos (manejo de la gestión de la comunicación interna)
 - Nombre, tamaño y ubicación de la empresa

Como se ha dicho anteriormente, Racamandaka S.A.S es una agencia de investigación de mercados y de innovación con cinco años de experiencia en el mercado colombiano, peruano y mexicano.

Al desarrollar la nueva línea de negocios, se pretende apalancar a Racamandaka Endomarketing al nombre ya creado de Racamandaka y de su prestigio, pero a la vez, subrayar que es claramente una nueva línea de trabajo, diferente a la que se ha hecho conocida en el mercado, pero que se soporta en el trabajo ya realizado tanto en innovación como en transformación cultural.

Figura 2. Logo de Racamandaka Endomarketing



Fuente: Elaboración propia

La empresa responde al concepto de microempresa¹ (ingresos inferiores o iguales a 32.988 UVT).

Racamandaka S.A.S dispone de una oficina en Bogotá, ubicada en Carrera 55 # 152B 68, Oficina 1204 Edificio Maz, sector de Mazurén. Dicha oficina se encuentra completamente equipada y acondicionada para realizar sesiones de trabajo con clientes y grupos que pueden llegar a 20 o 25 personas a la vez.

Por otro lado, en Racamandaka siempre se ha fomentado y valorado el teletrabajo e, impulsados por la pandemia, los clientes de la compañía también han migrado a plataformas de trabajo

¹ De acuerdo con el decreto 957 de 2019

compartido que Racamandaka misma les proporciona y la experiencia ha resultado sumamente exitosa por lo que se puede decir que un altísimo porcentaje del trabajo se realiza *on line*.

- Potencial del mercado en cifras

Si bien Racamandaka S.A.S trabaja a nivel nacional con clientes en las principales ciudades del país y tiene presencia también, fuera de Colombia, se ha querido ser cautelosos a la hora de proyectar la nueva línea de negocios enfocada al endomarketing. Es por eso por lo que en esta primera etapa el foco será puesto en la ciudad de Bogotá para analizar los números de mercado.

Según los últimos datos reportados por la Cámara de Comercio de Bogotá (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019), publicados en su sitio web en diciembre de 2019, la composición de empresas en la ciudad y región, sobre un total de 788.675 registradas, fue la siguiente:

Tabla 1. Composición de las empresas en Bogotá y región a noviembre de 2019 (CCB)

Tamaño	Porcentaje sobre el total
Grandes	0,66%
Medianas	1,8%
Pequeñas	6,1%
Micro	91,4%

Fuente: Elaboración propia a partir de Cámara de Comercio de Bogotá

El reporte destacaba el hecho de que el crecimiento del número de empresas inscritas era de un 14% respecto a la última medición de la institución.

Evidentemente estas tendencias se han visto afectadas por la pandemia de COVID-19, pero de igual forma sirven de referencia para tener una idea preliminar del tamaño de mercado potencial al que se ve enfrentado Racamandaka Endomarketing.

Empujados por la misma cautela que ha llevado a los autores del presente trabajo a evaluar solo la ciudad de Bogotá, es que se tomarán los datos referentes solo a grandes y medianas empresas, bajo el supuesto de que son éstas las que han mostrado mayor interés en los servicios de la compañía y que disponen del dinero para solventar ese tipo de consultoría, sin embargo, cabe recalcar que Racamandaka Endomarketing ya ha realizado asesorías a empresas que entran en la categoría de pequeña.

Dicho lo anterior, y tomando en cuenta solo los datos de las empresas grandes y medianas, se puede hablar de un porcentaje de empresas de un 2,46% lo que, sobre un total de 788.675, nos habla de un mercado potencial de 19.400 empresas.

Si a la cifra anterior se agregarán las pequeñas empresas (6,1%), el mercado potencial ascendería a 67.510, todo lo anterior, cubierto por solo 8 agencias de endomarketing presentes en la ciudad.

- Ventajas competitivas del servicio

La experiencia de Racamandaka S.A.S en el mercado, y los resultados de los diversos estudios realizados para el presente trabajo, hacen posible concluir que:

1. El estudio de la competencia reveló que existen actualmente ocho agencias activas en Bogotá que se dedican expresamente a consultoría en endomarketing.
2. Como se demostró en el apartado anterior, el mercado potencial es amplio. Solo considerando a empresas grandes y medianas inscritas en la ciudad de Bogotá, el mercado potencial sería de 19.400 empresas (sin considerar aún el sector público)
3. Como se verá detalladamente en el apartado dedicado a la investigación de mercado, donde se entrevistó en profundidad a expertos del sector, tanto colombianos como extranjeros, se pudo constatar que la consultoría en endomarketing, por un lado, se percibe cada vez como más necesaria, y por otro, que el mercado colombiano, en comparación a otros (como Brasil, Perú o Chile), se encuentra rezagado en esta materia.

Tomando en consideración lo anterior, se puede afirmar que la primera gran ventaja competitiva es el momento: se entra a competir en un “océano azul”, es decir, “espacios de mercado no aprovechados con grandes posibilidades de creación de demanda y oportunidades de crecimiento altamente rentable” (Chan & Mauborgne, 2005).

La segunda ventaja competitiva es la experiencia técnica del equipo, donde se mezclan experiencia práctica y formación académica que permiten entregar un servicio de alto nivel.

Además de aquello, se cuenta con un equipo multidisciplinar, donde se encuentran psicólogos, ingenieros, sociólogos, arquitectos, diseñadores, etc. e internacional, ya que el equipo lo conforman personas de Colombia, Chile y Venezuela.

En tercer lugar, en las investigaciones realizadas quedó de manifiesto el hecho de que el enfoque que le da la competencia a la materia es limitado, y se reduce a concentrarse en el aspecto comunicacional del fenómeno.

El punto de vista macro es el del cambio cultural y dentro de esa visión, la comunicación interna es solo uno de los aspectos a tomar en consideración. En otras palabras, gran parte de la competencia actual ofrece un enfoque táctico y de corto plazo mientras que, Racamandaka Endomarketing es una de las primeras en ofrecer un enfoque estratégico (necesidad que aparece como latente en las entrevistas realizadas) y de largo plazo, acompañando al cliente en cada uno de los pasos del proceso (uno de los aspectos que más destacan los clientes de Racamandaka y que se ve claramente reflejado en las encuestas de satisfacción realizadas por la compañía).

En resumen, las ventajas competitivas de Racamandaka Endomarketing serían las siguientes:

- Momento (es un mercado en nacimiento, en crecimiento y muy mal cubierto)
 - Equipo especialista y multidisciplinario (la competencia es, en la gran mayoría de los casos, especialista solo en comunicación)
 - Enfoque estratégico y de largo plazo (necesidad latente no cubierta)
-
- Resumen de las inversiones requeridas

La inversión inicial para poder dar comienzo formal a las operaciones asciende a \$188.483.040 Cop, lo que incluye:

- Trabajo directo
- Costos indirectos
- Nómina y costos fijos
- Estrategia de mercadeo
- Gastos de puesta en marcha

Lo anterior será financiado con un 40% de aporte de los socios y 60% crédito o fuentes externas.

- Proyecciones de ventas y rentabilidad

Las ventas proyectadas por servicio para el primer año son las siguientes:

Tabla 2. Ventas proyectadas 1er año Racamandaka Endomarketing

Servicio	Unidades	Precio por unidad
Diagnóstico	1475 hrs	\$140.000/hr
Planteamiento	1790 hrs	\$200.000/hr
Ejecución	360 hrs	\$300.000/hr
Capacitación	215 hrs	\$300.000/hr
Gestión comunicación interna	15 suscripciones	\$3.000.000/mes

Fuente: Elaboración propia

Tomando en cuenta crecimientos en venta conservadores (que se detallan en la sección de aspectos financieros del proyecto), las ventas para los siguientes años se estiman como sigue:

Tabla 3. Ventas 2021-2025 Racamandaka Endomarketing

Año	Ventas
2021	\$782.000.000
2022	\$837.536.172
2023	\$888.081.120
2024	\$948.778.571
2025	\$1.012.067.900

Fuente: Elaboración propia

- Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad

El análisis desarrollado en el simulador proporcionado para evaluar la viabilidad del proyecto arrojó resultados alentadores.

En primer lugar, se obtiene un valor presente neto positivo del proyecto de \$45.476.907.

Por su parte, la tasa interna de retorno (37,95%) supera ampliamente la tasa mínima esperada por los emprendedores (27,7%).

Por último, el período de recuperación de la inversión es relativamente breve (1,87 años).

Tomando en cuenta los datos obtenidos, se puede afirmar que el negocio es viable y rentable, sin embargo, siendo conscientes que este particular es crítico en un *business plan*, es que queremos subrayar los siguientes aspectos:

1. Las cifras de precio y cantidad vendida que llevaron a los resultados aquí descritos están basadas en la realidad actual tanto de Racamandaka S.A.S como la de Racamandaka Endomarketing que ha ya dado sus primeros pasos experimentales en el mercado.

2. Por otro lado, esas cifras a las que estamos haciendo referencia ya se han visto impactadas por la situación actual de pandemia (se ha tomado en consideración todo el 2020, año que, a nivel de ventas, mantiene la misma tendencia que los años anteriores para Racamandaka, con gran parte de los contratos celebrados después de iniciadas las restricciones sanitarias asociadas al COVID-19)
 3. Es del todo razonable ponerse en el caso de un desplome de la demanda por la situación que se está viviendo, sin embargo, tal como se detallará en el estudio de mercado, y como se ha podido comprobar en la realidad concreta del negocio, las empresas no han podido eliminar ni reducir significativamente el presupuesto de bienestar, tampoco lo ha hecho el sector público (gran actor del mercado), ya que, la filosofía, impuesta por la realidad, es seguir promoviendo que la fuerza laboral, que se ha mantenido en sus puestos, trabaje de la mejor manera posible y sean apoyados por el empleador en su proceso de adaptación al cambio y es precisamente en ese punto donde Racamandaka Endomarketing satisface esa necesidad y se puede decir que llega en un momento pertinente para impactar positivamente en este mercado golpeado pero que debe seguir adelante a pesar de la dura realidad.
- Equipo de trabajo

Como se ha explicado anteriormente, Racamandaka Endomarketing nace como una idea de negocio dentro de una agencia ya existente, que es Racamandaka S.A.S cuyos focos principales son la investigación de mercados y la innovación.

En Racamandaka S.A.S se trabaja por proyectos. El gerente de mercadeo es quién sostiene las reuniones iniciales con el cliente y una vez que el proyecto se vende, se forman *clusters* de trabajo tomando en cuenta las habilidades de cada miembro del equipo y los requerimientos del cliente.

Para Racamandaka Endomarketing, se pretende mantener un formato similar, sin embargo, desde un principio el objetivo es independizar el área para que esta crezca orgánicamente a partir de sus propias necesidades y objetivos. Es por esta razón que, si bien el área contará inicialmente con el apoyo de todo el equipo, tal como sucede con investigación de mercados e

innovación, nace con un responsable o gerente del área que será Raúl Sanabria Parra y un gerente de proyectos del área que será Rodrigo Barbagelata García (ambos autores del presente proyecto).

El equipo de trabajo es el que se presenta a continuación:

Tabla 4. Equipo de trabajo Racamandaka S.A.S

Nombre	Form. Académica	Experiencia	Cargo en Racamandaka S.A.S	Cargo en Racamandaka Endomarketing
Raúl Sanabria (Colombia)	Psicólogo Esp. Gerencia de Mercadeo Mst. Gerencia Estratégica del Diseño (c)	15 años en consultoría en investigación, innovación y desarrollo de marca	Socio inversionista. Gerencia General. Gerencia de Mercadeo.	Socio inversionista. Gerencia de Área.
Rodrigo Barbagelata (Chile)	Ingeniero Industrial. Administrador. Mst. Creación y Dirección de Empresas (c). Digital Business (c)	11 años en gerencia del talento humano 3 años en consultoría	Analista -Diseñador de caminos	Socio Inversionista. Gerente de Proyectos.
Carlos Rojas (Colombia)	Psicólogo Mst. Investigación Social Interdisciplinaria. Gestión de la Innovación	14 años en investigación de mercados y consultoría	Socio inversionista. Gerente de Investigación.	Socio inversionista. Gerente de Investigación. Responsable de consultores Consultor senior.
Fabio Fernández (Colombia)	Sociólogo Mst. Prospectiva Estratégica	15 años en investigación sociocultural del consumo y planeación estratégica	Socio inversionista. Reestructurador Creativo.	<i>No participa</i>
Diana Higuera (Colombia)	Arquitecta Esp. Gerencia de Mercadeo	10 años de experiencia en comunicación organizacional	Responsable Marketing Digital	Gerente de Comunicación y Marketing
Patricia Romero (Colombia)	Administradora	15 años de experiencia en administración de empresa	Responsable administrativa	Responsable administrativa

Carla Niño (Colombia)	Psicóloga	13 años en investigación de mercados	Coordinadora de proyectos	<i>No participa</i>
Ana Porras (Colombia)	Psicóloga Mst. Psicología del Consumidor	5 años en investigación de consumidor y marcas	Analista - Cazadora de oportunidades.	Consultora senior
Daniela Reale (Venezuela)	Comunicadora Social Mst. Investigación para el Diseño y la Innovación	4 años de experiencia en desarrollo de proyectos de comunicación e innovación	Analista – Cazadora de oportunidades.	Consultora junior
Juliana Párraga (Colombia)	Diseñadora	3 años en investigación y endomarketing	Analista - Cazadora de oportunidades.	Responsable área de diseño
Laura Bojacá (Colombia)	Diseñadora Gráfica	Diagramación y creación de marca	Diseñadora de experiencias	Apoyo en diseño gráfico

Fuente: Elaboración propia

Además del equipo estable, se cuenta con el apoyo de diversos profesionales *freelance* que han trabajado con la compañía desde su fundación entre los cuales se encuentran expertos en talento humano, mercadeo y planeación estratégica.

3. Análisis del sector

- Caracterización del sector

Una empresa de consultoría se enmarca en el sector servicios, a su vez, una agencia como la que se propone en el presente estudio puede ser subcategorizada (dependiendo de los servicios concretos) como una empresa que ofrece la posibilidad de tercerizar procesos (*outsourcing*).

Es por lo anterior que, para caracterizar el sector, el enfoque será puesto en servicios (general), outsourcing y BPO (más específico), y en la medida de lo posible, el sector en consultoría en talento humano propiamente tal.

Respecto al sector servicios, en el último informe de la Superintendencia de Sociedades (Superintendencia de Sociedades, 2020) sobre ingresos operacionales de las “9000 empresas siguientes” (es decir, que no cuenta a las primeras mil empresas más grandes), se pueden obtener una serie de datos muy relevantes que ayudan a comprender el sector.

En primer lugar, el informe destaca el crecimiento del PIB colombiano, que ascendió, en 2019 a 3,3% mientras que, para el mismo período, la subregión sudamericana presentaba un decrecimiento del PIB de -0,1%.

De las doce ramas de actividades económicas que se toman en cuenta para el cálculo del PIB, el sector denominado “Actividades profesionales, científicas y técnicas” se posicionó en cuarto lugar, con un crecimiento respecto al 2018 del 3,7%. El detalle se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 5. Variación anual del PIB por grandes ramas de actividad económica 2018/2019

Rama de actividades económicas	Crecimiento respecto al 2018
Actividades financieras y de seguros	5,7%
Adm Pública, defensa, educación y salud	4,9%
Comercio al por mayor y menor	4,9%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	3,7%
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación	3,4%
Actividades inmobiliarias	3,0%

Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	2,8%
Explotación de minas y canteras	2,1%
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	2,0%
Información y comunicaciones	1,7%
Industrias manufactureras	1,6%
Construcción	-1,3%

Fuente: Elaboración propia a partir de Superintendencia de Sociedades 2020

El documento sostiene que “la rama de actividades profesionales, científicas y técnicas explica su crecimiento principalmente por la variación positiva en las actividades profesionales (3,9%) y en las actividades de servicios administrativos y de apoyo (3,6%)” (Superintendencia de Sociedades, 2020).

Al afinar el análisis, el informe indica que, respecto a los ingresos operacionales del año 2019, el segundo sector con mayor participación en dicha variable es el de servicios, con un 31,6% (lo que corresponde a \$102 Billones).

Tabla 6. Ingresos operacionales 9.000 empresas siguientes por sector (año 2019)

Sector	Participación	Billones de pesos
Comercio	33,5%	\$108
Servicios	31,6%	\$102
Manufactura	20,8%	\$67
Construcción	8,5%	\$28
Agropecuaria	3,7%	\$12
Minero – Hidrocarburos	1,8%	\$6

Fuente: Elaboración propia a partir de Superintendencia de Sociedades 2020

Por último, el informe sostiene que el sector que presentó el más alto margen neto fue el de servicios aduciendo a su modelo de negocio y estructura contable (menos costos y gastos).

Por su parte, en base a la última Encuesta Nacional de Servicios (EAS) realizada por el DANE en 2018 y presentada en diciembre de 2019 (DANE, 2019), se puede notar que, dentro del sector servicios, el subsector con mayor crecimiento de sus ingresos operacionales fue el de actividades administrativas y otras actividades de apoyo a empresas (8,9%), seguido por el subsector actividades profesionales, científicas y técnicas (8,6%).

Por otro lado, si se focaliza el análisis en el departamento de Bogotá Capital, basados en datos del DANE presentados en el Boletín Técnico Producto Interno Bruto Trimestral de Bogotá (1er trimestre 2020) (DANE, 2020), notamos que, a pesar de los efectos negativos de la pandemia de COVID-19, la tasa de crecimiento por actividad económica muestra que la subcategoría actividades profesionales, científicas y técnicas es la que registra el cuarto mayor crecimiento (6,9%) de un total de 12 subcategorías (donde muchas decrecieron en el período).

Desde el punto de la tercerización de servicios, también se encuentran datos alentadores, ya que, según diversas publicaciones especializadas, se ha encontrado que el negocio del BPO (*business process outsourcing*) está en auge en Colombia.

Ya en 2010, Portafolio publicaba el artículo “Colombia, gran potencia en servicios de tercerización de procesos”, donde adelantaba que el país contaba con ventajas comparativas en la región para desarrollar este tipo de negocios basándose a su vez en dos estudios internacionales: *India Tholons INC* para Proexport - hoy ProColombia - y otro del Banco Interamericano de Desarrollo (Portafolio, 2010).

En 2017, tomando en cuenta que en los años anteriores el crecimiento del sector había llegado a dos dígitos (21% promedio en BPO), revista Dinero, en su artículo “Así va el negocio de la tercerización de servicios en Colombia”, destacó las cifras más significativas en los últimos años, afirmando que:

“Este sector (tercerización de servicios), que mueve más de \$6 billones al año y aporta 1,2% del PIB, es clave en la generación de empleo, con 350.000 puestos de trabajo en la totalidad de la industria, incluyendo *contact centers*, BPO, KPO e ITO, entre otros servicios, según datos de la Andi” (Dinero, 2017).

Respecto al subsector BPO en específico, siempre revista Dinero, en su artículo “El *outsourcing* crece como la espuma de la mano de la innovación” de 2015, nos decía que dicha categoría es la de mayor crecimiento en el mercado colombiano, donde talento humano aporta con un 9,2% de participación. La publicación sostiene que:

“Según el PTP, en 2013 obtuvo (el subsector de BPO) ingresos por \$7,40 billones, lo que significó un crecimiento de 22,37% respecto al año que le precedió.

El mayor responsable de este rendimiento fue el subsector de *Contact Center* en español, con una participación de 48,2%, seguido de cobranzas con 14,1%, y recursos humanos con 9,2%” (Dinero, 2015).

- Análisis de las fuerzas que impactan el negocio

Para esta sección se ha decidido hacer un análisis de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 2017) con el fin de comprender a cabalidad las oportunidades y amenazas que ofrece el mercado.

Es importante tener en cuenta que la oportunidad de mercado que se recoge en la iniciativa que se da a conocer en el presente trabajo, surge directamente de la experiencia con los clientes. Fueron ellos mismos los que se acercaron de manera informal y espontánea a Racamandaka S.A.S en el marco de trabajos en curso sobre investigación de mercados, innovación o afines, e hicieron comentarios sobre la falta en el mercado colombiano de consultoras que se dedicaran a temas como motivación del personal, fidelización del talento, comunicación interna, entre otros.

Posteriormente, en el marco del presente trabajo, tal como se señalará oportunamente en la sección dedicada al estudio piloto del mercado, en entrevista con expertos en el tema, se descubrió que la percepción inicial era una falencia real del mercado.

El endomarketing cubre una necesidad que no cubre ni una agencia tradicional de recursos humanos, ni una agencia de mercadeo ni una agencia de comunicación. Estas últimas son las que más han intentado explorar el tema del endomarketing en Colombia, pero su enfoque es publicitario o de *merchandising* y no, estratégico, que es lo que busca actualmente el mercado según nuestras propias investigaciones.

Poder de negociación de los clientes: Tal como se explicaba en las líneas anteriores, en Colombia no existen agencias que recojan una visión estratégica del endomarketing y, por otro lado, un número creciente de empresas está requiriendo servicios que cubran dicha necesidad.

Precisamente por el hecho de que se ha producido en el tiempo la brecha descrita es que los responsables de la gerencia del talento humano de diversas organizaciones están estudiando de manera autónoma temas relacionados a la disciplina para suplir internamente la necesidad.

Es por todo lo anterior que la capacidad de negociación de los clientes la podríamos dividir en tres posibilidades:

1. Un bajo poder de negociación entre aquellos clientes que necesitan el servicio y ni siquiera lo han podido suplir internamente
2. Poder de negociación medio-bajo entre aquellos que ya han iniciado labores internas para suplir la necesidad
3. Alto poder de negociación entre aquellos clientes que no consideran necesario el servicio

Desde el punto de vista del número de clientes, también el poder de negociación se hace bajo.

Según datos de la CCB (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019), en la ciudad y región existen 788.675 empresas registradas, de ellas, 1,8% son medianas y 0,66% son grandes. Asumiendo que el servicio no esté al alcance de pequeñas y microempresas (hecho que no necesariamente será así ya que la intención del equipo de Racamandaka es precisamente abordar también el segmento de las empresas pequeñas), el mercado potencial correspondería a 19.401 empresas y si se tiene en cuenta que, como se indicará oportunamente en el estudio de los competidores, actualmente en forma activa existen solo 8 agencias en Bogotá que manifiestan expresamente ofrecer servicios de endomarketing, el mercado aún está muy lejos de saturarse.

Al respecto, es legítimo pensar que la oferta está adaptada a la demanda ya que son pocos aún en Colombia en considerar importante el endomarketing para sus empresas, sin embargo, se quiere reafirmar la idea que, en parte derivado de la experiencia, en parte por lo investigado al entrevistar a expertos en el marco del presente trabajo, es que se tiende a creer más probable la hipótesis de que si existe una creciente demanda y es el mercado de la oferta el que se está rezagando.

Rivalidad entre los competidores existente: Como se adelantó en líneas anteriores, y se explicará en detalle en la sección que corresponde al análisis de los competidores, la competencia es muy baja o poco intensa.

Se han detectado 10 agencias en total que declaran ofrecer servicios de endomarketing (ocho con presencia en Bogotá y dos en Medellín), pero, como se ha dicho anteriormente, prácticamente ninguna de ellas le da al servicio ofertado un enfoque estratégico y son agencias

de mercadeo o de comunicación que realizan trabajos concretos asociados al endomarketing (no son especializadas).

El análisis de estas agencias no nos permite determinar el nivel de agresividad de su competencia o si pudiese llegar a producirse una guerra de precios.

De lo anterior se desprende que la Agencia Racamandaka Endomarketing está recogiendo una oportunidad en un mercado naciente y puede ser la pionera en un “océano azul”² prometedor, sin embargo, es sabido que esas oportunidades duran muy poco tiempo. Detectar la oportunidad es el primer gran paso, pero eso no asegura el éxito. Se debe tener presente que otros, más temprano que tarde, detectarán la misma oportunidad por lo que la consolidación en estos momentos iniciales es clave.

Amenaza de los nuevos competidores entrantes (barreras de entrada): Al observar la dinámica del mercado en Colombia, actualmente, no podemos ni afirmar ni descartar de plano que en el corto plazo entren competidores nacionales a rivalizar por espacios de mercado, lo que sí sabemos es que aún no lo han hecho.

Por otro lado, al observar el florecimiento y desarrollo de agencias de endomarketing en otros países de la región (como el caso emblemático de Brasil), es posible que los nuevos competidores con alto *know how* y experiencia lleguen desde fuera del país.

Respecto a barreras de entradas propiamente dichas, la más fuerte de todas es el conocimiento y la especialización de los profesionales que se dediquen a ofrecer el servicio y como se acaba de decir, en países vecinos se está acumulando *know how* de manera creciente y ya muchas instituciones de educación superior han tomado la posta al respecto y están naciendo programas de diverso tipo para preparar a profesionales en las disciplinas ligadas al endomarketing, algo que hasta ahora es prácticamente inexistente en Colombia.

Poder de negociación de los proveedores: Las herramientas de trabajo de base tecnológica para realizar consultoría en endomarketing son el insumo más relevante para realizar este análisis.

Para este caso se da una situación paradójal: por una parte, en el mundo de las TIC's, es bien sabido que mantener precios altos por un producto nuevo no es sostenible debido a la propia

² Ya se definió el concepto en la página 24 del presente trabajo

dinámica del sector, ya que este está en permanente desarrollo y, por otro lado, situaciones como las generadas con la pandemia de COVID-19 (caso de Zoom), demuestran que nada asegura que los precios de las plataformas necesarias para desarrollar nuestro trabajo se mantengan siempre en niveles competitivos y convenientes.

En resumen, podemos decir que el poder de negociación de los proveedores normalmente es bajo, lo que no es así en el caso de los *freelancers* especializados en temas de endomarketing los cuales poseen un poder de negociación entre medio y alto dependiendo del nivel de conocimientos y experiencia.

Respecto a las necesidades de Racamandaka S.A.S y basados en la experiencia acumulada, hasta ahora, la negociación con proveedores, por lo general, no es difícil.

Amenaza de servicios sustitutos (barreras de salida): Se deberá prestar especial atención a la evolución que tengan los productos sustitutos que son todos aquellos que le permitan a la empresa prescindir de la necesidad de invertir en su personal tal como lo propone el endomarketing.

Un ejemplo de lo anterior podrían ser las empresas de tercerización de procesos, las cuales se encargan de realizar el trabajo liberando a la empresa mandante del mismo, con la clara consecuencia de que ya no habría razón para recurrir al endomarketing, sin embargo, la necesidad de mantener al equipo motivado y siendo altamente eficiente pasa a la empresa de tercerización por lo que, en un cierto sentido, se puede afirmar que la necesidad sigue latente.

La automatización del trabajo como, por ejemplo, la posibilidad de recurrir a máquinas o robots en reemplazo de trabajo humano es un fenómeno que puede impactar al negocio del endomarketing y es una amenaza que hay que monitorear con atención, sin embargo, en este caso también surge la necesidad latente, esta vez, de trabajar en una cultura organizacional adaptada a la automatización del trabajo, situación que en cierta medida es posible paragonar a lo que está sucediendo hoy en día con el COVID-19, donde ha surgido la necesidad de generar y profundizar el lazo empleado-empleador a partir de la masificación del trabajo desde la propia casa.

El análisis de las fuerzas de Porter desde un punto de vista cuantitativo se presenta en la siguiente tabla donde 1 es una calificación de baja determinación y 5 una de alta determinación:

Tabla 7. Matriz de evaluación competitiva

Ítem	Factor: (1) Poder de negociación de los clientes	Escala				
		1	2	3	4	5
1	Concentración de clientes			X		
2	Volumen de compra				X	
3	Diferenciación			X		
4	Información acerca del proveedor			X		
5	Identificación de la marca			X		
6	Productos sustitutos			X		
Sub Total		0	0	5	1	0

Ítem	Factor: (2) Rivalidad entre empresas	Escala				
		1	2	3	4	5
1	Concentración		X			
2	Diversidad de competidores		X			
3	Costos fijos elevados			X		
4	Diferenciación entre productos			X		
5	Costo de cambio					X
6	Grupos empresariales			X		
7	Crecimiento de la demanda					X
8	Barreras de salida		X			
9	Equilibrio entre capacidad y producción			X		
10	Efectos de demostración		X			
Sub Total		0	4	4	0	2

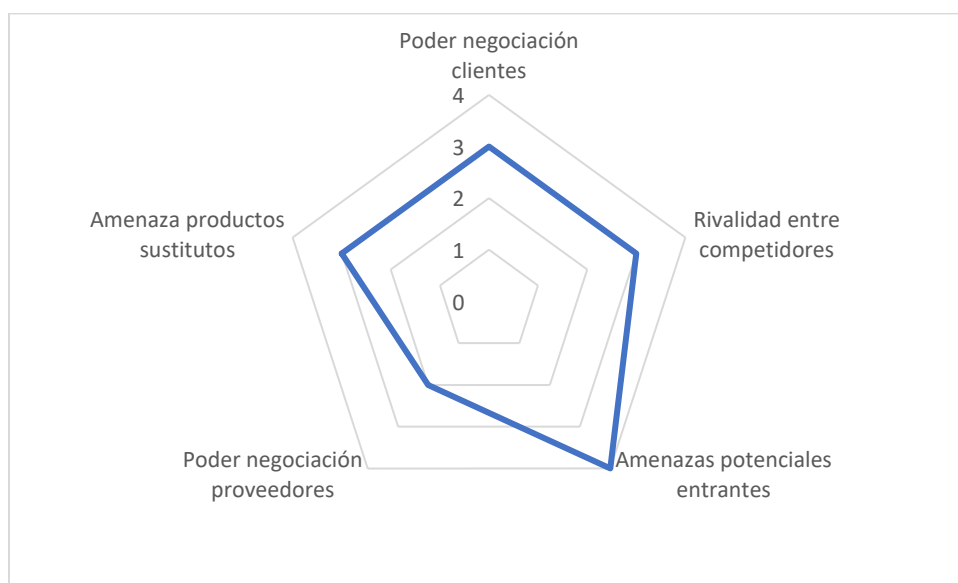
Ítem	Factor: (3) Amenaza de los potenciales entrantes	Escala				
		1	2	3	4	5
1	Economía de escala				X	
2	Curva de experiencia				X	
3	Requisitos de capital				X	
4	Costo de cambiar de proveedor			X		
5	Acceso a insumos		X			
6	Acceso a canales de distribución		X			
7	Identificación de marca				X	
8	Identificación de producto			X		
9	Barreras gubernamentales		X			
Sub Total		0	3	2	4	0

Ítem	Factor: (4) Poder de negociación de los proveedores	Escala				
		1	2	3	4	5
1	Concentración de los proveedores			X		
2	Importancia del volumen de los proveedores		X			
3	Diferenciación de insumos		X			
4	Costo de cambiar		X			
5	Disponibilidad de insumos sustitutos		X			
6	Impacto de los insumos		X			
7	Capacidad del proveedor para integrar hacia delante		X			
8	Diferenciación del producto		X			
Sub Total		0	7	1	0	0

Ítem	Factor: (5) Amenaza de productos sustitutos	Escala				
		1	2	3	4	5
1	Disponibilidad de sustitutos			X		
2	Precio entre el ofrecido y el sustituto			X		
3	Rendimiento y calidad comparada		X			
4	Costo de cambio para el cliente			X		
5	Rendimiento relativo al precio		X			
6	Propensión del comprador a cambiar		X			
Sub Total		0	3	3	0	0
TOTAL						

Fuente: Elaboración propia

Figura 3. Poder de influencia de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

■ Análisis de oportunidades y amenazas

Por todos los factores que se han venido analizando a lo largo del presente estudio, y recurriendo al análisis realizado en el apartado anterior, podemos delinear las siguientes oportunidades y amenazas para el negocio:

Oportunidades: En primer lugar, se ha identificado una demanda desatendida: la experiencia obtenida por Racamandaka S.A.S, la investigación realizada a expertos y el análisis de la competencia llevan a concluir que existe una demanda (potencialmente alta), insatisfecha,

principalmente porque no existen consultoras de endomarketing en Colombia que ofrezcan un enfoque estratégico de los problemas a resolver, y se concentran en elementos de nivel más bien táctico, como lo puede ser la gestión de la comunicación interna enfocada a momentos particulares.

Se dice que existe una demanda potencialmente alta, insatisfecha, a partir de dos situaciones.

La primera es que clientes actuales de Racamandaka S.A.S (de los servicios de investigación de mercados y consultoría en innovación), se han lamentado de la inexistencia de consultoras de endomarketing con enfoque estratégico (esa fue la primera señal de alarma para pensar en ese negocio en particular)

La segunda se relaciona directamente con el presente informe y tiene que ver con las investigaciones realizadas a expertos tanto colombianos como internacionales. En este caso se hizo evidente que los entrevistados colombianos están en un proceso de aprendizaje precisamente porque no hay consultoras de endomarketing que suplan esa falencia. Surgió de las entrevistas que existe el deseo de implementar las herramientas que ofrece el endomarketing al interior de las organizaciones que dirigen, pero al no poder recurrir a consultoras especializadas, están conformando equipos al interior de las organizaciones que estudian y se informan sobre la disciplina y han empezado a hacer pruebas piloto ejecutando ellos, de manera “artesanal” lo que aprenden en sus investigaciones.

A partir de esas dos fuentes de información, una formal y la otra informal, es que se ha llegado a la convicción que se abre una gran oportunidad en el campo de la consultoría en endomarketing en Colombia (y en el mundo).

Lo anterior lo confirma también el estudio de tendencias realizado, presente en los capítulos siguientes, que demuestra el consenso existente entre ejecutivos tanto colombianos como internacionales en la necesidad de implementar las herramientas del endomarketing al interior de las organizaciones desde un enfoque estratégico, es decir, orientadas a facilitar y gestionar el cambio cultural al interior de las empresas, sosteniendo, además, que es ese el futuro de la gestión del talento humano.

Por otro lado, el importante tamaño de la demanda potencial, también se presenta como una gran oportunidad a explotar dada la inmadurez del mercado actual en el negocio específico de la consultoría en endomarketing (alta demanda y baja oferta).

Amenazas: La amenaza principal identificada es la competencia que puede venir desde el extranjero. Es sintomático ver que en otros países latinoamericanos se está tomando la delantera en este rubro lo que es notorio, por ejemplo, en el mercado de la educación superior: no son pocas las universidades de la región que ya ofrecen postgrados en endomarketing, mientras eso en Colombia aún no sucede.

En países como Brasil, Argentina, Chile o Perú las empresas llevan más de 10 años desarrollando sólidos departamentos de endomarketing lo que, a su vez, ha motivado el surgimiento de consultoras que los apoyen en su misión. En Colombia esto aún no sucede masivamente pero no tarda en suceder y es por eso por lo que es imperativo tomar la delantera ya que, será inevitable que empresas extranjeras con experiencia suficiente, se interesen en un mercado hasta ahora insatisfecho y por lo mismo, tan lleno de oportunidades como el colombiano, en el área de la consultoría en endomarketing.

Como se sostuvo anteriormente, también una amenaza potencial es la creciente automatización del trabajo y el masivo reemplazo de seres humanos por máquinas y robots. Este aspecto podría volverse crítico en el futuro y por eso hay que tenerlo siempre bajo observación.

Existe una amenaza pero que se puede transformar en oportunidad, que son los efectos de la pandemia de COVID-19 especialmente en la economía, de hecho, se podría pensar que no es momento para invertir en nuevos negocios, sin embargo, se decía que también esto puede ser visto como una oportunidad, en primer lugar, porque las empresas ya están enfrentando duros procesos de cambio cultural en su interior, y el endomarketing es una respuesta eficaz a aquello. Por otro lado, es sabido a las crisis económicas las siguen recuperaciones importantes, especialmente cuando estas crisis no se deben a situaciones estructurales de la economía misma, si no que responden a problemas acotados en el tiempo, como pueden ser un desastre natural o una epidemia.

- Conclusiones sobre la viabilidad del sector

Como se ha evidenciado con la información presentada en las secciones anteriores, el mercado de la consultoría en endomarketing está recién naciendo en Colombia y todo indica (tendencias, opinión de expertos, experiencia práctica, etc.) que es un mercado con un gran potencial de crecimiento.

Sumado a aquello, se puede afirmar que la propuesta de valor de Racamandaka Endomarketing es más robusta que la de la competencia debido a su enfoque estratégico, lo que amplía aún más las posibilidades de la compañía.

Con el apoyo del análisis de las fuerzas de Porter, ha quedado claro también que una de las mayores amenazas para Racamandaka Endomarketing es el eventual ingreso al mercado colombiano de compañías extranjeras, atraídas por la brecha existente actualmente entre la necesidad real (demanda potencial) y la oferta real, es por eso por lo que este es un momento clave para aprovechar la oportunidad y moverse con rapidez en un mercado que hoy está totalmente abierto.

4. Estudio piloto de mercado

4.1. Análisis y estudio de mercado

- Tendencias del mercado.

Racamandaka Endomarketing es una idea de intra-emprendimiento que se soporta fundamentalmente en tres tendencias clave en el mercado laboral en Colombia.

La primera de ellas es la necesidad de las empresas por construir marca empleadora con el fin de atraer y retener (fidelizar en lenguaje propio del endomarketing) el talento, en donde se aplican los principios del marketing con el fin de construir una oferta de valor interna potente que ponga a las diferentes áreas de la organización a trabajar sobre un objetivo que facilite el reclutamiento, selección y mantenimiento del mejor talento, tal como sostiene la experta en endomarketing, Claudia Varela (Dinero, 2017).

La segunda de ellas es la llegada del *Happy Shifting* al país, el cual es considerado un movimiento desarrollado por Daniel Lyones y Montse Ventosa en 2009, que consiste en que las personas en la actualidad entienden el trabajo como un camino más para conseguir la felicidad, haciendo *fit* con las necesidades de las generaciones actuales *millennials* y *centennials*, siendo *Microsoft* y *Google* referentes en el tema (Adecco, 2018).

La tercera de ellas obedece a la tendencia de establecer conexiones empleador – empleado soportadas en la alienación de un propósito superior que conecte y dé sentido al trabajo juntando los valores y la visión de la organización (MacGregor & Simpson, 2018).

Dichas tendencias vienen creciendo y se están viendo potencializadas por la pandemia generada por la COVID-19, pues debido a esta, las empresas han tenido que comenzar a explorar y seguir profundizando su relación con los empleados, especialmente a la hora de motivarlos para que, a pesar de la situación actual, se mantengan productivos y conectados con su trabajo.

Esto se hace relevante pues se presenta como un gran reto a nivel organizacional, basado en tres elementos clave:

1. La distancia con sus empleados a nivel comunicacional y físico,
2. el balance y equilibrio entre la vida personal y laboral por parte de los colaboradores y
3. la productividad en una “nueva normalidad” o desde su casa.

Es así como el marketing interno o endomarketing se estructura como una solución relevante para hacerle frente a esta “nueva realidad”, presentándose como una solución integral que ayuda a gestionar la transformación de los modelos de negocio, la cultura organizacional, la productividad y el nivel de conexión de los trabajadores con la empresa y su rol dentro de ella. Esto se hace posible en tanto los procesos de endomarketing impactan positivamente el bienestar del empleado y según *Great Place to Work*® tienen como consecuencia una mejora en el retorno en la inversión, siendo un 2,1% mayor al promedio de las empresas (Dinero, 2020).

- Segmentación de mercado objetivo.

De acuerdo con la idea de Racamandaka Endomarketing, los clientes principales de esta unidad de negocio son empresas medianas y grandes que estén interesadas en:

- a) Atraer y retener el mejor talento
- b) Aumentar la productividad
- c) Disminuir el ausentismo y la accidentalidad
- d) Transformar y convertir su cultural en una ventaja competitiva
- e) Mantener la conexión con sus colaboradores,

Siendo estos elementos clave no solo ante la “nueva normalidad” si no para el desarrollo de negocios poderosos, capaces de conectar con nuevas generaciones que demandan ambientes de trabajo más sanos, diversos, inclusivos, dinámicos y retadores.

Esto se soporta en datos proporcionados por el Ministerio del trabajo en 2020 en Colombia donde la firma *Manpower* asegura que el 54% de los empleadores exteriorizan la dificultad para encontrar el talento que necesitan (Ministerio del Trabajo, 2020).

Así mismo, *Great Place to Work*® señala en su artículo “¿Su cultura lo hace un gran empleador?”, de 2016, que la rotación de personal puede costar el 200% del salario de un

empleado y que el 87% de los empleados de las 100 mejores empresas para trabajar, según la revista *Fortune*, sostienen que “quieren trabajar allí por mucho tiempo” (Great Place to Work, 2016).

- Descripción de los consumidores.

Los clientes de Racamandaka Endomarketing serán las empresas, sus consumidores, los colaboradores de ellas.

De acuerdo con Forbes, la clave está en la motivación del empleado, en donde a la empresa le corresponde ayudarlo a transitar a una nueva realidad pues la vida laboral y personal se fusionan en un mismo espacio (Forbes, 2020). Esta situación, según el estudio *Workquake*: “El nuevo orden laboral realizado por Citrix Colombia” y publicado por La República (La República, 2020), ha generado la siguiente realidad en los trabajadores:

1. El 44% esperan un trabajo más centrado en el humano
2. El 66% espera una cultura más digital
3. El 44% espera más confianza y autonomía por parte del empleador
4. El 55% espera un estilo más fluido entre la oficina y el trabajo en casa
5. El 76% considera que su jornada laboral ha cambiado, y el 57% considera que es más larga.

Adicionalmente, según *Hays* citada por *El Nuevo Siglo* en 2018, la rotación laboral en el país es alta, alrededor del 74% sobre todo en edades entre los 20 y los 29 años lo que potencializa las necesidades de atracción y retención del talento.

De igual manera el mismo artículo señala que el 97% de las empresas considera importante tener beneficios adicionales al salario para lograr la conexión real con el empleado (*El nuevo siglo*, 2018). En este orden de ideas, para *PageGrup*, citado por Galvis & Marín (Galvis & Marín, 2020) quien realizó una encuesta a 300 hombres y mujeres, identificó que los beneficios no monetarios esperados y valorados por los trabajadores, entre otros, son:

- a) Horarios Flexibles: 50%

- b) Subsidios de estudio: 30%
- c) Capacitación y formación: 30%
- d) Teletrabajo: 25%
- e) Voluntariados: 18%

Tomar en consideración los aspectos antes mencionados, se evidenciaría la importancia que tiene el empleado para la organización y por ende se potencializaría la conexión entre el colaborador y el empleador.

En este orden de ideas, *Michael Page* señaló que de 360 candidatos entrevistados en febrero de 2018 en Colombia el 94,7% asegura que el salario emocional incide positivamente en su productividad (Michael Page, 2018).

- Tamaño del mercado.

Como se expresó en capítulos anteriores, Racamandaka ha querido ser conservadora en sus estudios de tamaño de mercado y, a pesar que en sus líneas de consultoría en investigación de mercado e innovación, trabaja a nivel nacional (Bogotá, Barranquilla, Cartagena, Pereira, Montería, etc), e internacional (Perú y México), entiende que la línea de consultoría en endomarketing es nueva y debe aún abrir su propio espacio en el mercado (cosa que ya está haciendo ya que, hasta la fecha, Racamandaka Endomarketing ha ya realizado cuatro consultoría, a saber, con Belcorp, Levapan, Figurella Colombia y SGS).

El enfoque conservador mencionado se refleja en dos aspectos: geográfico y de alcance.

Desde el punto de vista geográfico, nos hemos concentrado inicialmente en el tamaño potencial del mercado de empresas que se circunscribe a la ciudad de Bogotá y región (a pesar de que, por ejemplo, el trabajo de endomarketing con Belcorp englobó la casa matriz de la empresa, ubicada en Lima, Perú y que los trabajos con SGS se llevan a cabo con personal de ciudades de la costa)

Desde el punto de vista del alcance, asumimos un supuesto conservador respecto al tamaño de las empresas que requerirían los servicios de la compañía, tomando en consideración, inicialmente, empresas grandes y medianas (supuesto que en cierta medida nos lo contradice la

misma experiencia ya que Figurella Colombia, con quienes ya se hizo un trabajo de transformación cultural, está catalogada como empresa pequeña).

Dicho lo anterior, se trae a colación el último estudio realizado por la Cámara de Comercio de Bogotá (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019) respecto a la composición por tamaño de las empresas registradas en la institución a noviembre de 2019 que entrega la siguiente información:

Tabla 8. Composición de las empresas en Bogotá y región a noviembre de 2019

Tamaño	Número de empresas	Porcentaje sobre el total
Grandes	5.205	0,66%
Medianas	14.196	1,8%
Pequeñas	48.109	6,1%
Micro	720.849	91,4%

Fuente: Elaboración propia a partir de Cámara de Comercio de Bogotá 2020

Lo que lleva a calcular el tamaño de mercado aproximado en 19.401 empresas solo en la ciudad de Bogotá y región.

- Riesgos y oportunidades de mercado.

Riesgos:

La dinámica social: Los servicios dedicados a la transformación cultural deben mapear y anticiparse a los cambios de las sociedades pues son estos los que le permitirán trabajar y predecir el comportamiento, los deseos, las motivaciones de los individuos, y de estos frente al trabajo, es por ello que no llevar a cabo una correcta lectura del contexto social y cultural de las organizaciones puede determinar un riesgo y una propensión al fracaso.

En este orden de ideas, el Phd en Psicología social francés Clotaire Rapaille, en su libro *Move Up*, ¿Por qué unas culturas avanzan y otras no? (Roemer & Rapaille, 2014), propone que para entender el avance de unos países frente a otros se deben entender la cultura y los elementos simbólicos de la misma, al igual que pasa con las organizaciones y su relación con el contexto.

Así, dejar por fuera el contexto social o entender las dinámicas sociales de forma equivocada puede suponer un gran riesgo a la hora de llevar a cabo programas de endomarketing, pues es determinante que esto se entienda desde y con los trabajadores y directivos.

El Impacto en el negocio: Este quizás es el riesgo más determinante, pues si no se entiende o se registra correctamente la data acerca de cómo los programas (que son herramientas de medio) impactan las métricas del negocio a nivel de productividad, orgullo, pertenencia, retorno de la inversión, se puede generar que las directivas pierdan de vista el valor que supone invertir en el colaborador.

De esta manera, los planes de endomarketing no deben reducirse a campañas de comunicación, deben ser holísticos y soportarse como mínimo en las 4 p's del marketing, así:

1. Precio: Deben entender el salario y salario emocional
2. Plaza: El lugar de trabajo debe reflejar los valores de la organización, transmitir la oferta de valor y permitir que el colaborador la experimente al 100%
3. Producto:
 - a. Los retos del trabajo deben estar acorde al rol y suponer una exigencia alineada con lo establecido.
 - b. Deben ofrecer beneficios a nivel intelectual como capacitación y la posibilidad de aportar y crecer
4. Promoción: Las campañas de comunicación deben ser coherentes, transmitir la oferta de valor, los beneficios funcionales y emocionales y generar conexión emocional con los colaboradores.
5. Indicadores de gestión: Debe ser medidos a nivel de impacto y oportunidades de mejora, esto permitirá correlacionar con las variables propias del negocio, los indicadores de desempeño y las oportunidades de mejora continua.

En este orden de ideas, los programa de endomarketing no se reducirán a lindas campañas de comunicación, si no que permitirán poner a los colaboradores como el centro de la estrategia del negocio y medir los resultados de estas.

La entrada de nuevos competidores: Como se ha ya señalado en el presente documento, a partir de los resultados de nuestra investigación a nivel de oferta y demanda, hemos detectado que este es un mercado naciente, y como tal, y por las facilidades de entrada de nuevos competidores (las barreras de entrada dicen relación principalmente con conocimiento y *know how*), se cree que en los próximos meses y años, posiblemente haya una notable entrada de nuevos competidores, sea internacionales, que poseen el *know how* suficiente ya que en otros países de la región el tema se viene desarrollando hace muchos años, o consultores nacionales, que desarrollan su trabajo en torno a disciplinas tales como la gestión del talento humano, el marketing, la comunicación organizacional o incluso la publicidad y que migrarán (como ya lo han hecho las agencias existentes) desde las posiciones originales descritas, a la consultoría en endomarketing.

Es por eso por lo que una vez más reforzamos la idea de que Racamandaka debe moverse rápidamente si quiere afianzar una porción de mercado interesante, tomando en cuenta que, en el caso de gestión de talento humano y cuerpos de conocimientos tales como el endomarketing, las organizaciones suelen mantenerse fieles a aquellas consultoras que se han demostrado confiables y les han ofrecido los resultados que la organización esperaba al contratarlas.

Oportunidades:

La cultura de cambio: En la actualidad el mundo se encuentra en constante movimiento y evolución, cada día es más difícil predecir y prepararse para el cambio, hacer esto ya no es un deber, es un tener, razón por la cual, diseñar culturas corporativas de talla mundial, que estén siempre listas para transformarse es determinante en el éxito de una compañía.

Ana María Rubio, Ex VP Senior de Talento Humano de Avianca, quién lideró la transformación cultural de la organización, sostuvo que “En talento humano debemos pensar más en competitividad y productividad. Ese no es el área de bienestar, es un área que tiene que dar una vuelta total hacia la estrategia, la competitividad y productividad”, evidenciando que el rol de las personas es un pilar clave para lograr los objetivos corporativos, por esto debe ponerse en el centro de la estrategia.

Así mismo, Rubio (2018), sostiene que “Reconocer a los colaboradores es algo supremamente importante. Por cada minuto de reconocimiento se generan 100 minutos de compromiso”

mostrando que la adaptabilidad de las organizaciones tiene como protagonista, el cliente interno y la capacidad que tengan las empresas y las culturas para que puedan desarrollar todo su potencial.

La necesidad de Innovación en productos/servicios: La evolución de los mercados, los consumidores y clientes ha exigido que las empresas estén buscando siempre caminos para poder satisfacer las necesidades de estos, lo cual moviliza a diseñar culturas que tengan un objetivo común, estén abiertas a encontrar siempre nuevas soluciones y, sobre todo, a encontrar las rutas para mantener la competitividad.

De acuerdo con lo anterior, el endomarketing se estructura como una opción importante a la hora de preparar a la organización para la innovación pues interviene en puntos clave, así:

1. Identifica las barreras y ayuda a derrumbarlas
2. Construye desde la co-creación e incentiva el trabajo en equipo
3. Dota a la organización de un objetivo común
4. Comunica y promueve la coherencia de los valores corporativos
5. Diseña y fortalece las culturas innovadoras

En este orden de ideas, el endomarketing se convierte en una herramienta estratégica a la hora de gestionar la innovación y el conocimiento al interior de las organizaciones.

Las nuevas generaciones: Tanto *millennials* como *centennials* van a consolidarse como la primera fuerza laboral en el mundo, pues de acuerdo con Michael Page, citado por Fedesarrollo, estas generaciones serán 59% del mercado para el 2020 (Fedesarrollo, 2019).

Esto comienza a mostrar los retos que tienen las empresas a la hora conectar con nuevos talentos y por supuesto, a la hora de retenerlos, pues dichas generaciones consideran que no es suficiente una buena remuneración, esperan poder encontrarse con un salario emocional, organizaciones con propósito superior y estilos de trabajo más flexibles como se mencionaba anteriormente.

De esta manera, el endomarketing se convierte en una herramienta clave, estratégica y facilitadora a la hora de relacionarse y conectar con las necesidades funcionales y emocionales de las nuevas generaciones.

Así mismo, es una herramienta que ayuda a dotar de objetivo común, por lo que servirá también para gestionar la multigeneracionalidad, elemento también importante, pues se trata de permitir fluir en diferentes visiones de vida, pero sin perder de vista los objetivos corporativos y el éxito empresarial.

La baja oferta y el crecimiento en la demanda: En la actualidad, al mapear la oferta de endomarketing en Colombia, solo se encontraron 10 empresas que lo tienen dentro de su portafolio, sin embargo, día a día crece la necesidad de las empresas de alinear su personal a sus objetivos, motivarlos para cumplirlos y potencializar los canales de comunicación, creando mensajes relevantes y potentes que conecten con los trabajadores.

Es así como empresas como Sura, Bancolombia, Quala, Alquería, Crepes & Waffles que cuentan con áreas especializadas en endomarketing, se han convertido en modelo y referente en el país frente a la gestión de personal, ocupando una posición privilegiada en la mente los nuevos talentos para trabajar en ellas, sin embargo, encuentran pocos aliados a la hora de implementar sus modelos y poder conectar con su cliente interno.

Adicionalmente, esto ha generado que otras empresas estén interesadas en acceder a modelos de endomarketing que les permitan potencializar su cultura, co-crear con sus colaboradores y aumentar los niveles de orgullo y compromiso, mostrando el camino para Racamandaka Endomarketing.

- Diseño de las herramientas de investigación.

Respecto a la investigación propiamente tal, esta se puede dividir en dos grandes líneas de acción:

Por una parte, un *desk research* que implicó la revisión de la documentación disponible que permitiera entender, desde un punto de vista teórico (cualitativo y cuantitativo) diversos elementos tales como:

1. Las implicaciones de la idea de negocio y las tendencias del mercado (publicaciones especializadas)
2. La composición del mercado en cifras (documentos oficiales)

3. La oferta de la competencia (fuentes directas de la competencia tales como sus sitios web)

Por otra parte, se realizaron dos investigaciones dirigidas que nos llevaron a comprender los siguientes elementos:

1. La percepción de los clientes de Racamandaka S.A.S y los 4 primeros clientes de Racamandaka Endomarketing para hacer un trabajo de control de nuestra propia propuesta de valor y llevar a cabo las acciones correctivas allí donde sea necesario y aprender del propio proceso de la compañía a partir del punto de vista del cliente. Para ello se realizaron **encuestas telefónicas de satisfacción**³ a los responsables de las áreas involucradas en cada trabajo.
 2. A través de **entrevistas en profundidad**⁴ a expertos, tanto colombianos como extranjeros, se indagó sobre la necesidad de una consultora de endomarketing, las tareas principales para las cuales dichos expertos consideran que la consultora pudiese ser un real aporte en sus trabajos y la opinión de los mismo respecto al estado actual del mercado en torno al endomarketing.
- Objetivos.

Objetivo general: Conocer la situación global y el contexto general en que se está desarrollando Racamandaka Endomarketing con el fin de encontrar la mejor estrategia de penetración y posicionamiento en el mercado.

Objetivos específicos:

- Tener a disposición una evaluación crítica desde el punto de vista de los clientes respecto del trabajo realizado por Racamandaka S.A.S y Racamandaka Endomarketing para detectar oportunidades de mejora.

³ Encuesta disponible en el anexo A

⁴ Formato de la entrevista disponible en el anexo B

- Conocer el punto de vista de expertos respecto al estado del arte de la consultoría en endomarketing en Colombia (y en la medida de lo posible, también en otros países de la región).
 - Detectar oportunidades de negocio en el contexto actual, proyectado a partir del estudio de tendencias.
 - Comprender qué ofrece la competencia.
- Cálculo de la muestra.

Respecto al tamaño de la muestra, es importante recalcar que los dos procesos descritos con anterioridad tienen tanto forma como propósito diferente.

En el caso de la **encuesta de satisfacción**, el tamaño de la muestra viene dado por las circunstancias: esta encuesta se realizó a todos aquellos clientes que hubiesen cerrado un proceso de consultoría con Racamandaka durante un período de tiempo específico (en este caso, julio y agosto de 2020).

La encuesta de satisfacción se realizó telefónicamente a los 8 líderes de todos aquellos proyectos que se cerraron (concluyeron) en Racamandaka S.A.S y Racamandaka Endomarketing entre julio y agosto de 2020. Dichas encuestas se distribuyeron de la siguiente manera:

Tabla 9. Distribución de las encuestas de satisfacción

Empresa	N° de encuestas (corresponde al número de proyectos cerrados entre julio y agosto 2020)
Figurella Colombia	2
Belcorp	2
Jerónimo Martins (Supermercados ARA)	1
Comestibles Ricos (Super Ricas)	1
Levapan	1
SGS	1

Fuente: Elaboración propia

Por su parte, de manera paralela, pero siguiendo una lógica diferente, se realizaron **entrevistas en profundidad**.

En este caso resulta ilustrativo recordar a Hernández Sampieri quién, en Metodología de la Investigación, nos dice: “en estudios cualitativos el tamaño de muestra no es importante desde una perspectiva probabilística, pues el interés del investigador no es generalizar los resultados

de su estudio en una población más amplia. Lo que busca en la indagación cualitativa es profundizar”. El mismo autor agrega posteriormente: “aunque diversos autores recomiendan ciertos tamaños mínimos de muestra (número de unidades o casos), para diversos estudios cualitativos, no hay parámetros definidos ni precisos” (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014).

En definitiva, la esencia de la entrevista a expertos es obtener información valiosa y profunda sobre el fenómeno objeto de estudio, por lo tanto, poniendo el foco en aquello, se procedió a seleccionar a los entrevistados.

Los parámetros generales para seleccionar a los entrevistados fueron:

1. Es importante que haya una cifra crítica de colombianos, sin embargo, también la opinión de extranjeros se consideró pertinente y valiosa.
2. El área disciplinar de proveniencia del entrevistado de preferencia debía ser:
 - a. Recursos Humanos
 - b. Innovación
 - c. Mercadeo
3. Los entrevistados debían cubrir posiciones jerárquicas superiores y de preferencia, manejar presupuesto para su área.
4. Los entrevistados debían representar a distintos sectores económicos o industrias

Las entrevistas a profundidad con expertos se realizaron a través de video conferencia *Microsoft Teams* y se distribuyeron de la siguiente manera:

Tabla 10. Distribución de las entrevistas en profundidad

Cargo del entrevistado (a)	Organización	Sector	País
Jefe de Selección y Desarrollo	Invest in Bogotá	Agencia de promoción de inversión	Colombia
Jefe de Selección y Desarrollo	Mesofoods	Alimentos y bebidas	Colombia
Coordinador de campo para Recursos Humanos	Nabors Drilling	Extractivo	Colombia
Gerente de Innovación	SGS	Servicios para la gran industria	Colombia
Ex Gerente de Mercadeo para Región Copac (Centro américa, Colombia, Ecuador y Perú) de Sanofi. Socio fundador The Click	Sanofi The Click	Salud Mercadeo	Colombia
Gerente de Desarrollo Organizacional	Banco Santander	Financiero y Banca	Chile
Gerente de Gestión de Personas	Grupo Carozzi	Consumo masivo	Chile

Fuente: Elaboración propia

- Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes.

Para el diseño de las herramientas el foco estuvo puesto en la información que se deseaba recopilar.

Respecto a la encuesta de satisfacción se preguntó por:

- Lo destacable del trabajo realizado por Racamandaka
- Los aspectos por cambiar/mejorar
- Evaluación del equipo de trabajo de Racamandaka
- Nivel de logro de los objetivos propuestos en el proyecto
- Satisfacción en general

La entrevista en profundidad buscaba que el experto, en una situación relajada, expresase libremente sus puntos de vista respecto a ciertas preguntas que guiaban la conversación. La estructura de la entrevista se hizo pensada para recoger la siguiente información.

- Detalles sobre la experiencia laboral del entrevistado
- Detalles del cargo y su relación con el área de recursos humanos
- Nivel de conocimiento del entrevistado sobre el endomarketing
- Apreciación personal del entrevistado sobre el endomarketing

- Eventual interés del entrevistado por servicios de Racamandaka Endomarketing para su organización
 - Aproximación a la disponibilidad de presupuesto de su área o su organización para consultoría en endomarketing
-
- Metodologías de análisis de los competidores.

Respecto a los competidores, la metodología de análisis fue diferente en comparación a la usada para actuales y eventuales futuros clientes.

Lo que se llevó a cabo en este caso fue un ejercicio de rastreo de información y *benchmarking* utilizando las fuentes que los propios competidores ponen a disposición para el público en general. Se hace referencia en particular a sitios webs, blogs de contenido y redes sociales, los que fueron analizados con herramientas de auditoría web y similares.

El objetivo del proceso fue fundamentalmente conocer el tamaño de la competencia (número de competidores) y el alcance de sus respectivas propuestas de valor.

4.2. Resultados

- Resultados del análisis de la competencia.

El análisis de la competencia se concentró en un *desk research* basado en la información que los propios competidores cuelgan voluntariamente en la red.

El primer paso fue identificar todas aquellas agencias presentes en Colombia que declaran expresamente en sus sitios web ofrecer servicios de endomarketing.

Pasadas por ese primer filtro, se hizo una auditoría web con la herramienta *Seigoo* donde se identificaron algunos aspectos fundamentales. El primero de ellos fue la metadescripción del sitio, que suele ser el lugar donde se explicita el verdadero *core business* de la empresa, más allá de las palabras claves o las imágenes y frases que se usen para llamar la atención del internauta.

El primer descubrimiento fue que, de las 10 agencias que pasaron el primer filtro, encontramos solo 3 cuyo *core business* declarado es el de consultoría en endomarketing (o similares).

Más detalles sobre el análisis de los competidores se encuentra en la siguiente tabla:

Tabla 11. Análisis de competidores

Agencia	Sede	Core business (meta descripción)
Lobo Agencia	Medellín	Agencia de publicidad
Martín Alba	Bogotá Cali Ciudad de Panamá	Consultoría en endomarketing y comunicación corporativa
Imaginario	Bogotá (5 países)	Consultoría en Endomarketing y comunicación estratégica
Maranta Producciones	Bogotá	Consultoría en comunicación interna
Adentro	Medellín	Consultoría en endomarketing* (sin metadescripción)
Contenidos El Rey	Bogotá	Agencia de contenidos
Introcreea	Bogotá Ciudad de Panamá	Agencia de marketing digital
Bendita Essence	Bogotá Ecuador	Marketing automatizado* (sin metadescripción)
Incentives	Bogotá	Sin información en la web
Estratégikas	Bogotá	

Fuente: Elaboración propia

Quitando del análisis aquellas agencias cuyo *core business* no es la consultoría en endomarketing y ofrecen servicios complementarios y no estratégicos en dicha área, el análisis en profundidad se concentra en las siguientes 3 agencias: Martín Alba, Imaginario y Adentro

Martín Alba & Asociados (<https://www.martinalba.com/>): Con 22 años de experiencia y presencia en Bogotá, Cali y Ciudad de Panamá, es una agencia muy focalizada en la gestión de la comunicación corporativa.

Muestran un equipo multidisciplinar y en su plana directiva destacan: un publicista y diseñador gráfico, una ingeniera especialista en comunicación corporativa y una administradora. No dan más detalles sobre su staff.

Si las necesidades del cliente se enfocan principalmente a la comunicación estratégica y la comunicación interna, Martín Alba es un competidor de peso, sin embargo, su portafolio de servicios no ofrece visiones estratégicas y a largo plazo. Encontramos, por ejemplo: planes de comunicación interna, sistemas de conversaciones, *storytelling*, diagnósticos de comunicación, entre otros, sin embargo, no hay ofertas sobre transformación cultural, ni nada relacionado a las diversas aristas de la satisfacción del cliente interno que son clave si se desea proveer de una consultoría integral y con resultados poderosos.

Respecto a su portafolio de clientes se puede decir que es muy extenso. Entre muchos otros destacan: Carvajal, Banco de Occidente, Colombina, Johnson & Johnson, Abbot y Volvo

Imaginario (<https://www.imaginario.co/>): Cuentan con 13 años de presencia en el mercado distribuidos en 5 países. Destacan también en su sitio web que han implementado 4000 proyectos en sus años de existencia.

Trabajan fundamentalmente 3 grandes áreas: comunicación estratégica, mercadeo y endomarketing. Respecto a este último, ofrecen una amplia gama de servicios que en este caso abarca prácticamente todos los aspectos de la disciplina, donde es posible destacar: experiencia interna de marca, planeación de actividades de bienestar, gestión del cambio cultural organizacional, promover el sentido de pertenencia, iniciativas motivacionales, estrategias de salario emocional, alineación de la estrategia, etc.

No es posible entrar a analizar un portafolio de clientes ya que no lo publican, pero si destacan dos casos de éxito, uno con Banco Agrario y otro con Constructora Bolívar.

De lo que se puede obtener de su sitio web y redes sociales, Imaginario aparece como el competidor más fuerte de Racamandaka Endomarketing.

Adentro (<http://www.adentro.com.co/>): Ubicados en la ciudad de Medellín, se describen como la primera agencia de endomarketing en Colombia. Se centran en ofrecer estrategias de mercadeo interno a través de los siguientes servicios: charlas académicas, consultorías con planes anuales de endomarketing, campañas de comunicación interna y gerencia de la felicidad.

Aparece como una agencia muy enfocada y con una visión estratégica, capaz de acompañar a sus clientes en todo el proceso.

Entre sus clientes destacan: Nutresa, Grupo Sura, Grupo Familia y Cámara de Comercio de Medellín.

Como conclusión respecto al análisis de la competencia, podemos decir que muchas agencias, de diferentes ramas, tales como agencias de publicidad, agencias de comunicación o incluso productoras de material audio visual dicen ofrecer servicios de endomarketing, pero lo hacen desde una visión muy limitada mientras que, servicios similares a los de Racamandaka Endomarketing, y que son justamente los que están demandando los clientes de la compañías y

los que manifestaron necesitar los expertos en las entrevistas en profundidad, los ofrecen muy pocas compañías, de hecho, para efectos del presente trabajo, se encontraron solo dos competidores con servicios similares: Imaginario (Bogotá) y Adentro (Medellín).

- Resultados de la medición del comportamiento del consumidor.

Para analizar al cliente y cliente potencial se contó, como se mencionó anteriormente, con dos fuentes principales: por un lado, se realizaron entrevistas a expertos y por otro, encuestas de satisfacción de los clientes de Racamandaka S.A.S que se convirtieron en los primeros clientes de Racamandaka Endomarketing.

Así mismo, se incluyó en el análisis, la intención de compra e invitación a licitar en procesos de transformación cultural para la innovación de potenciales clientes.

En el primer caso, al haber sido entrevistas en profundidad, soportadas en preguntas abiertas, las cuales consisten en tener una conversación donde se valora la opinión del entrevistado, se identificó lo siguiente:

A nivel general, los entrevistados mencionaron que, en la actualidad, las empresas se encuentran en una fase de cambio, la cual se ha visto acelerada por la pandemia y está caracterizada por la necesidad de encontrar diferentes caminos que les ayuden a integrar la diversidad, conectar con las nuevas generaciones, entender la “nueva normalidad”, mantener la productividad, alinear sus empleados a la oferta de valor de la organización y seguir vigentes en el mercado.

Adicionalmente, consideran que se está dando un tránsito apresurado y reactivo de la presencialidad a la virtualidad, generando incertidumbre en los empresarios frente a los caminos más apropiados para abordar dicho cambio.

De acuerdo a lo anterior, a la hora de validar el concepto e idea de negocio, se pudo concluir que conecta con los entrevistados, en tanto, resuelve una necesidad latente y relevante, permite fusionar diferentes áreas y disciplinas del conocimiento para generar valor en los colaboradores, transformando la visión que se tiene de los mismos convirtiéndolos en los clientes principales de la empresa y evidenciando que en realidad son la empresa misma, facilitando el trabajo en equipo y motivando a los trabajadores para mantenerlos productivos y focalizados en los objetivos

corporativos, generando una alta intención de compra de los servicios de Racamanaka Endomarketing como facilitador en dicho proceso.

Lo anterior se ve reflejado en la percepción generada en cada parte del concepto, dejando identificar el alto nivel de agrado entre los 8 participantes del estudio de mercado realizado, así como oportunidades para potencializar la idea de negocio tal como indica la tabla a continuación:

Tabla 12. Concepto del negocio

Concepto	Valoración General
<i>Tenemos una idea de negocio, la cual nace de lo que creemos es una necesidad actual de las empresas, sobre todo a la hora de retener y atraer el talento, es por eso, que decidimos fusionar el desarrollo del talento humano con el mundo del mercadeo, diseñando y desarrollando programas de endomarketing que a partir de la alineación de la oferta de valor externa – interna se replantea el rol del empleado, convirtiéndolo en el cliente interno.</i>	Conecta con la necesidad de todas las empresas evaluadas, pues verbalizan que los costos operativos, “emocionales” y los reprocesos que genera la rotación de personal se convierten en una barrera clave para lograr los objetivos corporativos. Así mismo, se puede concluir que: • Evidencia una necesidad sentida por las empresas • Detona interés frente a la solución a proponer • Logra la identificación por parte del target, pues toca un tema clave de su diario vivir. Finalmente, cuando el conocimiento en endomarketing es bajo, sugieren dimensionar los ítems que aborda, para poder ver toda la potencia que tiene como herramienta de transformación, pues una vez les es explicado, genera una alta intención de compra y uso de los servicios que puede tener.
<i>La idea es ser el aliado estratégico del crecimiento de su negocio, pues consideramos que los empleados son más que embajadores de su empresa, son la empresa como tal.</i>	Si bien clarifica lo que se va a ser y permite entender los principios sobre los cuales va a trabajar Racamandaka Endomarketing, en algunos casos piden replantear la frase “aliado estratégico” pues la consideran “trillada”, si bien es lo que buscan, muchos dicen y pocos logran.
<i>y por eso queremos trabajar de la mano con usted para dotarlos de un objetivo común que se inserte en su vida y les genere valor compartido entre usted y su colaborador.</i>	Aterrizza que es un trabajo colaborativo empresa-consultora, en donde la co-creación y la construcción sobre lo construido es determinante, deja claro que Racamandaka Endomarketing va a tomar lo

que tiene la empresa para convertirlo en una ventaja competitiva para la misma. Esto genera un alto nivel de agrado y aceptación de la idea de negocio y dispara el interés de compra de los servicios ofrecidos.

Fuente: Elaboración propia

Después de evaluar el concepto, se presentó la adaptación del modelo de trabajo a utilizar, el cual fue descrito con anterioridad en el documento y que comprende 4 pasos/etapas, que atravesarían las empresas clientes.

Figura 4. Modelo Actual Racamandaka



Fuente: Elaboración propia

A nivel general, frente al modelo presentado y la adaptación al proceso de Racamandaka Endomarketing, los entrevistados verbalizaron sentirse motivados en participar de la metodología, en tanto les permite dimensionar como se fusionan las diversas áreas y disciplinas en busca de la generación constante de valor, introduce elementos clave de innovación y *Design Thinking*, lo que permite visualizar trabajo colaborativo y co-creación lo que ven como el gran diferencial, soportado en la experiencia de la marca sombrilla.

Esta metodología aclara a los entrevistados el cómo se va a adelantar el proceso y les permite predecir un estilo de servicio cercano, centrado en las personas, iterativo y participativo lo que aumenta el nivel de agrado, la percepción de pertinencia y relevancia de la idea de negocio.

Así mismo y después de ver la adaptación del modelo y entender las 4 fases que plantea Racamandaka Endomarketing, consideran que es una herramienta relevante e indispensable en estos momentos de cambio acelerado, pues entra a facilitar la transición de manera colaborativa, generado que los trabajadores se sientan parte de la transformación y se comprometan con ella.

Asociado a esto, verbalizan que los presupuestos de capacitación y bienestar no se han visto reducidos en gran medida, pues en la actualidad deben trabajar arduamente para poder mantener la motivación, la productividad, el trabajo en equipo, el equilibrio entre la vida personal/laboral y la conexión con la empresa y el trabajo en “la nueva normalidad”, razón por la cual, entienden que es un modelo pertinente, accionable y con alta probabilidad de ser contratado y adquirido por las empresas que representan.

Igualmente, tanto el concepto como el modelo, permiten visualizar que es una herramienta de transformación cultural que funciona para llevar a los equipo a adaptarse al cambio, construir equipos de innovación y liderar la co-creación propia del marketing, mostrando transversalidad dentro de la organización, lo que amplía los posibles clientes al interior de la misma, al hacer posible consolidar esfuerzos, alinear y construir la visión a futuro convirtiéndola en un objetivo común y ampliar el presupuesto para lograr el tan anhelado proceso de comunicación 360 realmente, en donde todas las áreas entiendan el rol, los retos y las realidad de las demás potencializando la cohesión y la materialización de los objetivos corporativos.

Así mismo, los entrevistados pudieron dar su percepción frente a cada una de las etapas, lo que permitió identificar qué elementos tienen que generar mayor conexión al entender lo que resuelve en cada momento.

Tabla 13. Validación de los pasos metodológicos

Etapa	Valoración
Paso 1: Entendimiento del cliente interno y la cultura organizacional	Las empresas entrevistadas consideran esta fase como fundamental, pues les sirve como línea de base e insumo para el diagnóstico. En algunos casos, sugieren tener modelos de referencia que les permitan mapear ganancias y tipos de culturas corporativas de negocios del sector que hayan sido exitosos y sirvan de modelo a seguir.
Paso 2: Diagnóstico organizacional y descubrimiento de valores clave para diseñar la oferta de valor	Los entrevistados sienten clave esta segunda instancia, pues permite entender sobre qué elementos se puede construir el futuro deseado y sienten que conectará a los colaboradores con el proceso. Así mismo, la consideran una propuesta que reta el <i>status quo</i> de las organizaciones pero que no desconoce lo que se ha logrado, lo que permite tener un balance interesante entre lo nuevo y

	conocido al proponer seguir edificando sobre las bases más sólidas de las existentes, generando una alta intención de contratar los servicios, especialmente el de diagnóstico.
Paso 3: Ideación y co- creación de la oferta de valor y la estrategia de endomarketing y <i>employeeer branding</i>.	Esta etapa es la que más expectativa genera en los entrevistados, al entender que es en esta donde se logra la alineación de los diferentes equipos, incluido el directivo, aquí, esperan técnicas que movilicen al equipo alrededor de los objetivos por encima de los cargos, roles y funciones. Adicionalmente, consideran que es esta en donde se presenta finalmente el plan estratégico de intervención, lo que les parece clave, pues se hace después de haber empatizado y conectado con el equipo, mostrando la coherencia del modelo presentado para ser evaluado por ellos.
Paso 4: Validación y entrega del nuevo valor, el cual buscará a partir de ese momento, optimizar la vida del cliente interno dentro del ámbito laboral, con el fin de potencializar la productividad.	Finalmente llega la validación y la implementación del proceso, si bien genera expectativa, lo que más importa aquí es el acompañamiento esperado en la implementación de la estrategia, vigilando los diseños, los talleres y en general la capacidad de Racamanda Endomarketing de estar presente durante todo el proceso de implementación que los lleve a la transformación esperada. Este planteamiento conecta con la necesidad personal de los entrevistados de sentirse acompañados en los procesos de transformación y evolución, reforzando la intención de contratación de los servicios evaluados.

Fuente: Elaboración propia

En este orden de ideas, se puede observar como la idea y el proceso conectan con todos los entrevistados, pues logran entender a nivel general el valor de la idea propuesta y reconocen en ella una necesidad latente y 100% relevante para las empresas, conectar con sus colaboradores y diseñar culturas corporativas de talla mundial.

Esto permitió identificar y dimensionar el rol que podría tener Racamandaka Endomarketing, en tanto, de acuerdo con los elementos mencionados, las empresas entrevistadas lograron identificar los espacios donde puede generar valor la oferta de esta unidad de negocio, así:

1. **Mantenerse en el mercado:** Los entrevistados consideran que Racamandaka Endomarketing puede acompañar a organizaciones o áreas de estas, que buscan conservar sus valores, sus clientes y personal, aun cuando estas no están dispuestas a hacer grandes inversiones ni en capacitación ni en planes de bienestar, pues igualmente tienen necesidades tácticas, que Racamandaka Endomarketing puede transformar en estratégicas, lo que detona una alta intención de compra del servicio evaluado, frente a:
 - a. **Para ayudar a disminuir la accidentalidad:** Se activa especialmente cuando deben trasladar normas de cuidado, evidenciando los beneficios en el uso de prendas y medidas de protección.
 - b. **Generado valor en los espacios de entrenamiento:** Se activa cuando son cargos operativos y deben dar luces para poder ejecutar y desempeñar sus funciones.

De esta manera, el *target* conecta con la idea evaluada, pues considera que se pueden realizar programas puntuales que ayuden a gestionar el riesgo y el conocimiento, permitiendo que el empleado entienda el valor y los beneficios funcionales, emocionales y sociales de protegerse y aprender, alineado los objetivos corporativos, los objetivos de su rol y los objetivos personales.

A nivel de presupuesto, tienen contemplado el gasto pues se acogen al *“artículo 21 de la Ley 50 de 1990 que establece que en las empresas con más de 50 trabajadores y cuya jornada sea de 48 horas a la semana, los trabajadores tendrán derecho a que 2 horas de dicha jornada se dediquen, por cuenta del empleador, a actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación”*.

Para dar cumplimiento a esto, usualmente las empresas contratan terceros/consultoras que cobran por empleado capacitado. Así, según uno de los entrevistados y de acuerdo con su experiencia, las empresas tienen un presupuesto anual por empleado que oscila entre \$672.000 y 1'344.000 destinado para suplir estas necesidades, lo que comienza a marcar el camino de crecimiento y los supuestos financieros para Racamandaka Endomarketing.

2. **Cuando necesitan adaptarse y reaccionar para no quedarse atrás:** Hace referencia a cuando las organizaciones se ven motivadas por una fuerte necesidad de adaptarse para poder sobrevivir en mercados y entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos, denominado VUCA por sus siglas en inglés, en donde los competidores han evolucionado más rápido y necesitan accionar cambios de manera pronta.

Generalmente, cuando se dispara esta necesidad los entrevistados verbalizan que las empresas están dispuestas a hacer una inversión mayor siempre y cuando las consultorías se apalanquen en resultados inmediatos, al necesitar reconectarse rápidamente con el mercado, razón por la cual, las empresas *target* consideran que se abre la puerta para Racamandaka Endomarketing a prestar servicios que las ayuden:

- a. **Entrenando y liderando procesos rápidos de innovación:** Buscan construir equipos ágiles, en donde los resultados se den en el corto plazo. Este tipo de servicios, son de alto valor para las empresas, por lo tanto, se considera que estructura un alto potencial para Racamandaka y su nueva unidad de negocio, porque permitiría entrar como equipo capacitador y líder del proceso, en donde parte del aprendizaje se dé a través del trabajo guiado, la colaboración y la práctica.
- b. **Capacitando la implementación de nuevas tecnologías para acceso remoto y trabajo colaborativo:** Entrenar a los equipos no solo en el uso de herramientas contemporáneas, si no en el valor de estas y el aporte a su rol, a la estrategia de la empresa y los resultados financieros.

Respecto al presupuesto, los entrevistados mencionan que las empresas en este tipo de proceso/intervención, calculan el acompañamiento tomando como base un aproximado que oscila entre las 200 y 300 horas de consultoría, las cuales tienen un valor promedio que está entre los 180.000 y 300.000 pesos la hora de servicio.

Esto quiere decir que para este tipo de proyectos tienen un presupuesto que oscila entre los \$36'000.000 y los \$90'000.000 millones de pesos.

3. **Liderando los procesos de co-creación sobre lo construido a partir de los valores:**

Los entrevistados consideran que a las organizaciones no les gusta perder los caminos recorridos, por eso, les genera alto valor construir sobre lo construido. Es por esto, que las 8 personas con las que se evaluó la idea consideran que Racamandaka tiene una gran oportunidad en este apartado, en tanto las organizaciones si bien quieren mantener elementos que han construido están seguras de incorporar visiones externas que les sirvan de pivote y guía en los pasos que deben seguir.

Esta nueva unidad de negocio representaría ese aliado estratégico que con una visión holística puede nutrir la estrategia y acompañar:

a. **Liderando los procesos de fortalecimiento y transformación cultural:**

Trabajar oferta de valor interna que permita fortalecer la relación, diseñar e implementar culturas corporativas que permitan el cumplimiento de los objetivos y el desarrollo de la empresa de manera óptima.

b. **Gestionando la transformación digital:** Inserción de todas las áreas en el mundo digital, convirtiéndose en empresas omnicanal, las cuales buscan replicar su experiencia y oferta de valor de marca en todos los puntos de contacto, en este caso focalizándose en el cliente interno.

c. **Desarrollando equipos de alto desempeño:** tener equipos que se conviertan en referencia de modelos de trabajo ágiles y sean aspiracionales para el resto de la organización.

d. **Co-implementando sistemas de innovación:** Están interesado en volcar las organizaciones al cliente y necesitan desarrollar equipos multidisciplinarios que les permitan estar reinterpretando negocios y buscando oportunidades diariamente.

Frente a la definición del presupuesto a este tipo de programas holísticos, Racamandaka Endomarketing ha sido invitado a participar en procesos cuyo presupuesto oscila entre los \$90.000.000 y los 540'000.000 al año, los cuales dependen de la cantidad de actividades y el impacto en la estrategia y métricas del negocio.

4. **Liderar la transformación del contexto a partir de la innovación:** Sí bien los entrevistados consideran que es donde está la oportunidad más grande, con mayor presupuesto asignado y probablemente el que permita mayor crecimiento, también es el que requiere mayor experiencia por parte de la firma de consultoría, en tanto, requieren un análisis como intervención holística que aborde desde temas financieros hasta temas individuales.

De esta manera, consideran que se estructura como una oportunidad parcial para Racamandaka Endomarketing, pues podría estar presente, en tanto puede abordar algunos puntos clave con su oferta de servicios, pero requiere de mayor infraestructura, lo cual representa para Racamandaka un reto mayor y sugieren ir por este en una segunda etapa de esta unidad de negocio.

Lo anterior evidencia de manera contundente la oportunidad de abrir esta nueva unidad de negocio en Racamanadaka, en tanto:

- a) Para las compañías en Colombia resulta sumamente difícil encontrar consultorías en endomarketing con un enfoque estratégico. De hecho, la necesidad es tanta que en muchos casos el camino hacia el endomarketing lo están realizando al interior de las compañías de manera autodidacta.
- b) El endomarketing dejó de ser una novedad para pasar a ser una necesidad.
- c) De recurrir a una consultoría de endomarketing, sería, muy probablemente, a largo plazo y con un enfoque holístico y estratégico. Para consultorías puntuales existen agencias especializadas.
- d) Si el trabajo de consultoría genera confianza, surge una relación de alta fidelidad por parte del cliente. Cambiar de consultora es percibido como altamente riesgoso y costoso.
- e) El endomarketing será una herramienta clave para enfrentar el desafío que significa hacer trabajar juntas a personas de muy diversas generaciones.

- f) Los entrevistados concuerdan en que la propuesta de valor de Racamandaka Endomarketing es poderosa y ganadora.
- g) Las empresas tienen el presupuesto asignado a estos procesos y, a pesar de la pandemia de COVID-19 que afecta al mundo, no se han visto tan perjudicados como los de otras áreas, pues la pandemia ha exacerbado la necesidad de utilizar el endomarketing y lograr la transformación cultural y la conexión emocional con el empleado.

Adicionalmente, como ya se explicó, se revisaron las encuestas de satisfacción con clientes actuales, en donde se pueden ver los pilares que muestran la capacidad de la marca de entrar con esta nueva unidad de negocio focalizada en la transformación cultural utilizando como herramienta el endomarketing.

De aquellas entrevistas se pueden extraer las siguientes conclusiones muy valiosas para el presente estudio:

- a) Todos los entrevistados destacaron como la principal característica de Racamandaka la disponibilidad y el acompañamiento. De este punto se extrae algo que es un gran dolor en este negocio, que es el recurrente caso de entregar el servicio pactado y abandonar al cliente a su suerte. El acompañamiento es clave y es un diferencial que el 100% de los encuestados destacó de la compañía.
- b) Algo que destacaron espontáneamente todos los clientes entrevistados fue la confianza que genera el equipo de Racamandaka, que surge de sus sólidos conocimientos teóricos y de su experiencia en terreno. En una relación de consultoría, la confianza es clave, y de las encuestas de satisfacción se extrae que Racamandaka genera dicha confianza de manera clara.
- c) Otro aspecto clave que surgió de las encuestas de satisfacción es que todos los entrevistados afirmaron que volverían a trabajar con Racamandaka en caso de necesitarlo (aspecto que se ha verificado en los hechos).
- d) Como puntos a mejorar aparecen como destacados el de mantener siempre un mismo responsable a la cabeza de los proyectos, ya que cambiarlo genera confusión, y una sugerencia recurrente fue la de tomar menos proyectos ya que se veía al equipo, a veces, sobrecargado de trabajo.

- Cálculo de la demanda potencial y participación del mercado.

Tal como se sostuvo en los apartados “potencial del mercado en cifras”, del capítulo 2 del presente estudio, y “tamaño de mercado”, del capítulo cuatro y, asumiendo un enfoque conservador circunscribiéndose solo a la ciudad de Bogotá y región, y tomando en consideración solo grandes y medianas empresas, el número de empresas inscritas a noviembre de 2019 en la Cámara de Comercio de Bogotá era de 19.400 (que respondían a dichas características).

Ese tamaño de mercado es un punto inicial de referencia, sin embargo, no podemos ser indiferentes al impacto social y económico que está generando la pandemia de COVID-19 en Colombia y el mundo.

Hacer un análisis del impacto de dicho fenómeno es sumamente complejo ya que aún lo estamos padeciendo y el futuro es especialmente incierto, sin embargo, si se vuelven a tomar las cifras de actividad emprendedora, tendremos resultados dispares pero que entregan, de todas formas, algo de luz al respecto.

Según datos proporcionados por la Cámara de Comercio de Bogotá y publicados por el semanario especializado Dinero entre enero y agosto del presente año, desaparecieron en Bogotá, 37.000 empresas, de las cuales, un 99% eran mipymes (Dinero, 2020).

Por otro lado, según la misma institución, en su indicador de empresas creadas, se sostiene que, en Bogotá, durante el primer semestre de 2020 se crearon 29.035 empresas (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020).

En la medida que la información de ambos reportes se puede agregar, podemos llegar a establecer que en números absolutos se perdieron en Bogotá durante el período de pandemia, hasta ahora, aproximadamente 8.000 empresas de las cuales la gran mayoría son mipymes.

Sin embargo, no todos los números son desalentadores para Racamandaka Endomarketing. Por ejemplo, tal como se sostiene en el capítulo 2 del presente estudio, en el apartado “Características del sector”, según un informe del Departamento Administrativo de Estadística (DANE, 2020) durante el primer trimestre del año se reportó un crecimiento de la actividad del sector servicios en Bogotá del 6,9%, a pesar de la pandemia.

A su vez, resulta importante destacar que los efectos de la pandemia están provocando serios problemas incluso a nivel psicológico a gran parte de los trabajadores y las organizaciones enfrentan un desafío importante al deber mantener a sus colaboradores motivados y productivos con lo que podemos llegar a la conclusión de que la crisis le abre una oportunidad a la consultoría en endomarketing.

Para cerrar el tema de tamaño de mercado, se ha decidido mantener la cifra de 19.400 empresas (grandes y medianas) como tamaño aproximado, para efectos de cálculos, aunque se estará alerta a las nuevas situaciones que se vayan generando debido a la compleja situación actual de manera de ajustar la cifra a la realidad del momento.

Si ha sido complejo calcular el tamaño de mercado por todo lo descrito anteriormente, lo ha sido aún más, estimar una porción de este para Racamandaka Endomarketing, debido a las dinámicas particulares del sector de la consultoría.

Sin embargo, tal como se ha manifestado con anterioridad, Racamandaka Endomarketing, en estos meses, ha llevado a cabo 4 procesos de consultoría en endomarketing y transformación cultural (a saber, Belcorp, Levapan, Figurella y SGS) incluso antes que se dé a conocer la nueva línea de negocio como tal.

En definitiva, se espera tener una buena recepción en el mercado al dar vida formal al *spin off* que se está desarrollando, basados fundamentalmente, tal como se ha manifestado en otras secciones del presente estudio, en:

- la experiencia acumulada
- los resultados del análisis de mercado presentado
- los resultados del análisis de la competencia
- los resultados del estudio de tendencias.

Sin desestimar lo dicho anteriormente, y teniendo en cuenta que, por capacidad instalada, tal como se explica en el capítulo “Aspectos financieros”, Racamandaka Endomarketing, actualmente puede desarrollar como máximo 15 proyectos al mes, lo que implicaría, a pleno régimen, desarrollar 180 proyectos al año.

Atendiendo aquellos datos, podríamos tener una aproximación a una cuota de mercado inicial de un 1%.

- Descripción de la estrategia de generación de ingresos para su proyecto.

Las estrategias principales de generación de ingresos de Racamandaka Endomarketing, van por tres vías paralelas:

Conseguir nuevos clientes: Ya se ha dicho que el mercado de la consultoría ligada al talento humano es un mercado muy fiel. Una vez que la consultora generó confianza y antes de que empiece a reinar un natural desgaste con el cliente, es muy difícil que esta sea reemplazada.

Lo anterior implica que, si no se es el primero, hay que persuadir al eventual futuro cliente para que realice esa primera compra y es en ese momento donde se abre esa oportunidad única para demostrar lo que se es, generar confianza y ganar ese nuevo cliente.

En consecuencia, la primera venta es clave, por lo tanto, los esfuerzos se deben centrar en cerrar esa venta.

La experiencia le indica a Racamandaka que la primera venta hay que hacerla muy atractiva a través del precio dejando claro al cliente que ese primer contrato se llevará a cabo a un precio mucho más bajo del precio oficial.

Una rebaja del 30% al 50% en esa primera venta le concederá a la empresa la posibilidad de mostrar su trabajo y probablemente, crear un vínculo duradero con ese nuevo cliente.

La estrategia es delicada y hay que saber manejarla. El cliente debe tener clarísimo que ese precio no es normal y que, al acceder a esa rebaja en el precio, él le está dando una gran oportunidad a la consultora de demostrar lo que hacen. En otras palabras, hay que persuadir al cliente que asuma un riesgo y por eso que la estrategia del precio rebajado es el arma seleccionada.

Ofrecer siempre más valor: Ofrecer más de lo mismo, en especial en el mundo de la consultoría, es la receta del desgaste.

Ser la consultora de la novedad, de la innovación y la que siempre ofrece la alternativa diferente, genera un valor agregado inestimable que el cliente suele agradecer profundamente.

Nuestro monitoreo continuo del mercado, y la elaboración de paquetes a la medida que generan alto valor e impacto al cliente, son la segunda estrategia para generar ingresos.

Apuntar a la recompra: Este es un mercado fiel y eso hay que explotarlo generando relaciones de confianza poderosas.

En el trabajo concreto con los clientes, y tal como hemos comprobado formalmente con la realización de encuestas de satisfacción como la descrita con anterioridad, es que ha quedado en evidencia que el diferencial de la empresa es el acompañamiento permanente.

Con Racamandaka el cliente jamás se siente solo ni perdido, y ese “ADN” Racamandaka Endomarketing no lo va a perder. Apuntar a la confianza y la tranquilidad del cliente, por experiencia, la compañía sabe que es una estrategia ganadora de fidelización, lo que redunda en recompra, en decir, genera aumento en los ingresos.

- Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado.

Respecto a las tendencias de mercado, a modo de resumen, se puede decir que estas marcan el camino para lo que debe hacer Racamandaka Endomarketing hacia el futuro.

La necesidad de las empresas de construir una marca empleadora que atraiga y fidelice talento, la llegada del *happy shifting*, es decir, concebir el trabajo como un medio para alcanzar la felicidad y, la necesidad cada vez mayor en las empresas de generar un vínculo con los colaboradores a través de la alineación del propósito superior de la organización y el individual de cada empleado, son solo 3 ejemplos de las enormes posibilidades que tiene la aplicación del endomarketing en las empresas colombianas.

A partir de los estudios de mercado realizados, también surgió el tema de la multigeneracionalidad como un factor clave que también puede y debe ser atendido por Racamandaka Endomarketing.

La reducción de las brechas que surgen al verse enfrentados, en un mismo trabajo, paradigmas de vida y de concepción de este tan diferentes entre las generaciones, empuja a las empresas a recurrir a soluciones basadas en los principios del endomarketing.

Por otro lado, los estudios realizados llevan a hipotetizar en la existencia de un “océano azul” en el mercado de la consultoría en endomarketing ya que, tal como se ha ido mostrando a lo largo del texto, existe una demanda desatendida lo cual se identificó a partir de:

- a) La experiencia obtenida por Racamandaka S.A.S en 5 años trabajando con importantes empresas colombianas y extranjeras.
- b) La investigación realizada a expertos, donde expresan claramente que la necesidad existe y cubrirla ha sido un problema para ellos.
- c) El análisis de la competencia que es notoriamente baja respecto a la demanda potencial y, más importante que eso, el enfoque de trabajo (estratégico) que están buscando las empresas actualmente en Colombia, las agencias existentes no lo están brindando o lo brindan de manera incompleta.
- d) Tal como ya se dijo, el estudio de tendencias reafirma o apoya la hipótesis de que el mercado de la consultoría en endomarketing viene creciendo con fuerza y eso aún en Colombia no se ve reflejado en el mercado de la oferta del servicio.

Desde el punto de vista de los riesgos, probablemente el más destacable o al menos el más urgente es el que dice relación con la pandemia que atraviesa el planeta.

Como se explicó anteriormente, la situación actual ha generado alta incertidumbre y estancamiento en los mercados, baja en la actividad económica, fuerte reducción en la creación de empresas etc.

Visto que nos encontramos inmersos en el problema, sacar conclusiones en este momento es arriesgado y sumamente difícil (la probabilidad de no acertar es muy alta).

Como toda situación incierta, tiene de luces y sombras ya que, por un lado, ocurre lo recientemente descrito, lo que es una dura realidad, por otro, y desde el punto de vista de Racamandaka Endomarketing, se abren oportunidades de negocio toda vez que las empresas, más que nunca, requieren mantener a sus colaboradores motivados y productivos trabajando en condiciones adversas, nuevas y completamente inesperadas.

Otro riesgo ya mencionado en otras secciones del presente estudio es el de la entrada de nuevos competidores al mercado.

Por último, el estudio de mercado nos permitió afinar la proyección de ingresos.

En este caso se combinó la experiencia empírica, totalmente basada en datos objetivos y actuales de Racamandaka S.A.S (en otras palabras, tomamos en consideración los precios que hoy está cobrando la compañía) y aquello lo cruzamos con la información obtenida en las entrevistas en profundidad.

Se tiene consciencia que los entrevistados no pudieron dar cifras del todo concretas, sin embargo, compartieron datos relevantes respecto a los porcentajes de presupuesto que manejan, en especial, las áreas de talento humano e innovación de las empresas en que han trabajado y/o trabajan actualmente.

Para conocer dichas proyecciones es posible remitirse al apartado específico del tema del capítulo “Naturaleza del proyecto” o del capítulo “Aspectos Financieros”.

5. Estrategia y plan de introducción de mercado

- Objetivos mercadológicos.

Los objetivos mercadológicos para Racamandaka S.A.S, y en especial para Racamandaka Endomarketing se resumen en los siguientes aspectos:

- Posicionar la marca Racamandaka Endomarketing como una nueva línea de negocios que si bien nace al alero de Racamandaka S.A.S, tiene sus características y peculiaridades.
 - Generar percepción y recordación en el público objetivo en el sentido de que Racamandaka Endomarketing es una de las pioneras en Colombia en ofrecer consultoría en endomarketing con visión estratégica.
 - Generar retención en el público interesado de manera tal que tenga claro que Racamandaka ofrece servicios diferenciados, a saber, investigación de mercados, innovación y endomarketing pero que a la vez pueden ser complementarios.
 - Ampliar la cartera de clientes llegando a nuevos sectores de la economía nacional.
- La estrategia de mercadeo.

La estrategia de mercadeo se soportará principalmente en herramientas digitales utilizando los principios y técnicas del marketing digital

Los canales de comunicación fundamentales que Racamandaka Endomarketing utilizará son:

- Sitio web
- Blog
- Redes sociales con especial énfasis en LinkedIn

Lo anterior no implica que se abandonarán del todo los medios tradicionales, sin embargo, al ser este un negocio B2B (*business to business*) de alta especialización, las plataformas a utilizar para darse a conocer serán:

- Seminarios y congresos de especialidad
 - Prestar charlas a instituciones
 - Mantenerse siempre cercanos a la academia
 - Generar contenido especializado de interés de libre descarga y difusión
-
- Estrategias de producto y servicio.

La estrategia de servicio es clave ya que es el modo mediante el cual se mantendrá al cliente fidelizado y para ello, se monitoreará permanentemente el mercado y las tendencias y se generarán circuitos de aprendizaje a partir de los trabajos realizados de manera tal de mantener el servicio siempre adaptado a las necesidades del cliente.

En este sentido es importante destacar, como es de suponer en un trabajo de consultoría, que este es siempre personalizado y ajustado a lo que el cliente necesita, es por eso que las reuniones previas para definir la profundidad y alcance de los proyectos son esenciales.

Otro atributo fundamental que forma parte de la estrategia del servicio es el acompañamiento permanente del cliente.

Un dolor del cliente que fue claramente detectado en las entrevistas a expertos fue el “abandono” de las empresas de consultoría. Dicho abandono puede verse reflejado en varios momentos del proceso, por ejemplo, entre el diagnóstico y la fase de implementación. Racamandaka en general, y Racamandaka Endomarketing en particular, siempre co-crean las soluciones con sus clientes y siempre procura no generar vacíos como el mencionado.

Otro momento de abandono es el que se da después de un entregable donde el cliente queda a su suerte para desarrollar o implementar la solución diseñada por la consultora. Racamandaka acompaña en todas las fases y eso ya se ha transformado en “marca registrada” de la empresa.

Otra característica primordial que forma parte de la estrategia de servicio es la flexibilidad a la hora de entregar el mismo. Racamandaka siempre está dispuesto a cambiar, mejorar, probar

nuevos caminos y todo aquello se realiza de la mano con el cliente. No hay soluciones únicas, la solución es siempre una construcción llevada a cabo entre Racamandaka y el cliente. Está permitido equivocarse para aprender, y eso vale para ambas partes.

- Estrategias de distribución.

Al ser un servicio de consultoría no existe en realidad una estrategia de distribución como tal.

Los servicios de Racamandaka Endomarketing se pueden prestar recurriendo a un *mix* de las siguientes opciones y siempre tomando en consideración la necesidad y comodidad del cliente:

- En forma virtual utilizando la plataforma de video conferencias Zoom con la cual Racamandaka estableció una suscripción
- En forma virtual utilizando la plataforma de preferencia del cliente
- En las instalaciones de Racamandaka
- En las instalaciones del cliente
- Utilizando otros lugares acondicionados para la ocasión

- Estrategias de precio.

Para llegar a los precios de nuestros servicios se recurrió a la unidad de medida más básica, pero eficiente: las horas de trabajo de consultoría que se deben dedicar.

A partir de planillas internas de Racamandaka S.A.S para el cálculo de pago por servicios de profesionales, se estimó un valor por hora para cada servicio que luego simplemente se multiplicó por el número de horas que se estima se deberían emplear para desarrollar la tarea en específico.

Hechos aquellos cálculos, se llegar a un precio del servicio el cuál se le presenta al cliente y a partir del cual, se pueden negociar ciertas facilidades.

Para profundizar al respecto remitirse al apartado “Presupuesto de ventas” del capítulo 8 del presente documento.

A nivel propiamente de estrategia de precio, por las características del servicio y del cliente, se estima erróneo apuntar a competir por precio (si bien es un aspecto que no hay que descartar a *priori*, se debe estudiar caso a caso)

El precio del servicio, en definitiva, debe ayudar a reforzar la imagen que se desea proyectar que es la de:

- o Ser un servicio especializado y escaso en el mercado.
 - o Ser un servicio necesario y que permite mejorar los índices de productividad y rentabilidad de los clientes.
 - o Que quién pague por ellos lo está haciendo por un producto innovador y de alto impacto.
-
- Estrategias de comunicación y promoción.

Como ya se ha adelantado en el presente capítulo, una parte importante de la comunicación de Racamandaka Endomarketing pasará por los medios digitales disponibles, seleccionados con criterios específicos y fines diferenciados.

Página web: Hará las veces de una vitrina de un local comercial físico. La página web será aquel portal que le cuente al mundo quiénes somos y por qué existimos. A través de la página web se transmiten los valores de la compañía (ver ejemplos de las figuras 5), su personalidad y su carácter, etc.

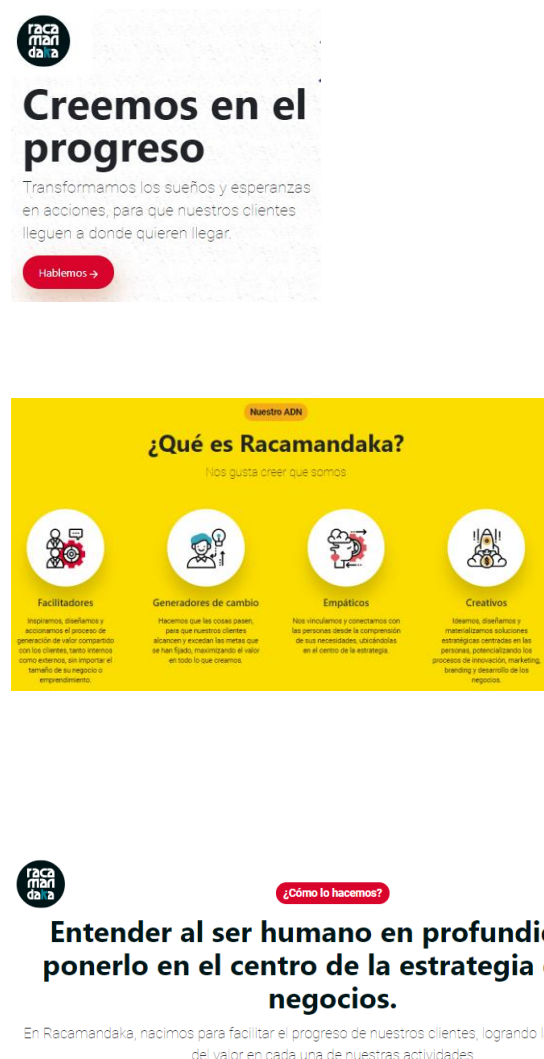
Además, el sitio web de Racamandaka Endomarketing será aquel lugar que dará a conocer los principales servicios de la compañía, dejando claro el enfoque estratégico que existe detrás de ellos.

Racamandaka S.A.S ya tiene un sitio web (www.racamandaka.co) y en primera instancia, para dar a conocer el nuevo servicio de manera formal, especialmente a quienes ya conocen y siguen a la compañía, Racamandaka Endomarketing tendrá un espacio dentro de dicho sitio web.

Teniendo en cuenta que la intención es hacer crecer Racamandaka Endomarketing de manera autónoma y orgánica, es que se planea, a seis meses plazo, una vez que la plataforma de apalancamiento de Racamandaka haya cumplido su efecto de difusión, crear toda una estructura

digital para Racamandaka Endomarketing que se estructurará a partir de un sitio web independiente.

Figura 5. Ejemplos de la sección principal del actual sitio web de Racamandaka



Fuente: Elaboración propia

Blog: El blog será un espacio de reflexión para aquellos que quieran informarse y conocer respecto del endomarketing y temas de interés relativos al mismo.

El blog no tiene esa forma de comunicación frenética de las redes sociales, es un espacio que invita a la lectura, el pensamiento crítico y a dar una opinión entre personas que comparten los mismos intereses.

El blog será aquel filtro que le dará relevancia a los seguidores del sitio web de la compañía, ya que será el modo de atraer a quienes realmente les interesa saber sobre endomarketing o están en busca de servicios relacionados

Racamandaka Endomarketing usará la plataforma blog de Racamandaka (<https://racamandaka.net/blog/>) y solo se diferenciará de ella por los enlaces en su interior, que llevarán al sitio web de Racamandaka Endomarketing específicamente.

Figura 6. Extracto blog activo de Racamandaka (Entradas de blog más recientes)

Entradas recientes

¿Qué será del marketing?

La economía del desconfinamiento

5 Claves de supervivencia para
emprendedores

¡Sean todos muy bienvenidos!

Fuente: Elaboración propia

Redes Sociales: En Racamandaka se está conscientes que hoy más que nunca, las empresas deben “conversar” con sus consumidores, y eso lo hacen fundamentalmente a través de las redes sociales.

Actualmente Racamandaka S.A.S cuenta con:

- Facebook (<https://www.facebook.com/racamandaka2020/>)
- Instagram (https://www.instagram.com/raca_mandaka/)
- LinkedIn (<https://co.linkedin.com/company/raca-mandaka>)

La decisión de abrir dichos canales en específico nace de un estudio realizado a fines de 2019 que demostraba que el *target* de clientes de la compañía usaba mayoritariamente aquellas redes sociales.

Figura 7. Ejemplo de publicación en Instagram con objetivos divulgativos



Fuente: Elaboración propia

Figura 8. Ejemplo de marketing de contenido utilizando Facebook



Fuente: Elaboración propia

Figura 9. Portada LinkedIn de Racamandaka



Fuente: Elaboración propia

Evidentemente Racamandaka Endomarketing no será ajena a la utilización de redes sociales a modo divulgativo, informativo y como una manera de estar en estrecho contacto con clientes y seguidores. Dentro de dichas estrategias, la que cobrará mayor relevancia será aquella que buscará atraer clientes a la empresa, y no solo seguidores.

Como ya se dijo, la estrategia en concreto será utilizar, por las peculiaridades del sector, el marketing de contenido: generar contenido de interés para aquellas personas interesadas en el tema y/o que están buscando los servicios específicos de consultoría en endomarketing, esto porque, el endomarketing aún es un tema de discreta difusión, y en ese sentido, Racamandaka pretende posicionarse como uno de los primeros en abordar el tema en profundidad y, por otro lado, la motivación de aquello se ve reforzada por los resultados de la investigación con expertos, la cual arrojó un dato muy relevante: los responsables de áreas tales como talento humano, desarrollo organizacional y similares, están aprendiendo del tema de manera autodidacta, principalmente utilizando las herramientas que ofrece internet, y, entonces, allí existe una brecha que Racamandaka puede ayudar a disminuir, instalándose como un creador de contenido especializado.

Es en dicho contexto que la red social más poderosa para Racamandaka Endomarketing será LinkedIn, que estará estrechamente ligada al Blog y al canal de You Tube de la compañía, para que el efecto en el seguidor sea completo y le genere interés e involucramiento.

Es posible ver un ejemplo de lo anterior en la campaña desarrollada en el canal de YouTube de Racamandaka denominada *#Racarecomienda*, donde tanto Raúl Sanabria como Rodrigo Barbagelata, impulsores dentro de la compañía de la línea de negocios ligada al endomarketing, incluyeron temas relacionados a este para ofrecer contenido de calidad y atraer público relevante para la empresa.

Figura 10. Ejemplo de utilización de YouTube para divulgar contenido de interés



Fuente: Elaboración propia

Todo lo anterior no quiere decir que no se utilicen herramientas de comunicación y promoción tradicionales.

Dado el sector, las estrategias no digitales para darse a conocer y posicionar el nombre de la empresa, entre otros, serán:

- Mantenerse próximos a la academia y estar al día con los temas técnicos y las tendencias del negocio (los dos impulsores del proyecto se dedican a la docencia universitaria)
- Participar activamente en eventos de difusión del tema tales como foros de discusión, charlas en cámaras de comercio y similares, participación en seminarios y congresos, etc.
- Estrategia de fuerza de ventas.

En Racamandaka S.A.S existe un Gerente Comercial y es quién se encarga de generar las ventas para la compañía y que en esta etapa naciente de Racamandaka Endomarketing cumplirá la misma función para ambas, sin embargo, al corto plazo Racamandaka Endomarketing, para estimular las ventas, contará con un agente responsable para realizar dicha labor, cuyo salario mensual ascenderá a \$2.000.000 más un 5% de comisión (dicha comisión aplica para ventas de diagnóstico, capacitaciones y servicios de gestión de la comunicación)

- Presupuesto de la mezcla de mercadeo.

Se ha asignado un presupuesto de *mix* de mercadeo anual de \$30.000.000 el cual estará principalmente enfocado a la estrategia de comunicación descrita en los apartados anteriores.

6. Aspectos técnicos

- Objetivos producción

Lo que propone Racamandaka es un servicio de consultoría en endomarketing que es sumamente flexible ya que en cada proyecto se trabajará de la mano con el cliente, adaptándose a sus propios requerimientos. Claramente no es lo mismo trabajar en transformación cultural en una industria creativa, en una fábrica manufacturera o en un ente público.

En este sentido, manejar un servicio flexible y adaptativo es clave y es por todo lo anterior que hablar en términos estandarizados de producción, resulta mucho más complejo respecto al caso de aquellas empresas que efectivamente producen un bien físico y tangible, donde la estandarización tiene mucho mayor sentido.

A pesar de lo dicho, toda empresa, incluso aquellas de servicios intangibles y de consultoría, pueden trabajar en optimizar los procesos lo que redundará en:

- Desarrollo del trabajo más ordenado y en base a parámetros claros de avance y control
- Mayor satisfacción del cliente

Los objetivos de producción fundamentales para Racamandaka Endomarketing, son:

1. Tener la capacidad de presupuestar de manera adecuada cada portafolio y proyecto de manera tal de evitar caer en costos inesperados por no tener la capacidad de adelantarse a las situaciones que cada proyecto pueda presentar.
2. Dedicar tiempo y recursos de manera consciente a la mejora continua, en especial, respecto a los conocimientos técnicos y prácticos del equipo de trabajo. Los temas relacionados al trabajo con personas cambian de manera vertiginosa y si una consultora no es capaz de adelantarse y subirse a la ola de dichos cambios, o en el peor de los casos, si no es capaz de reaccionar y adaptarse a los cambios que ya llegaron, esta pierde relevancia y deja de ofrecer valor a sus clientes.

3. Desarrollar procesos y procedimientos de trabajo que permitan a la compañía responder al cliente de manera oportuna, y en base a los resultados prometidos. Los clientes recurren a la consultoría como un apoyo y si no se responde en los tiempos comprometidos o en base a los resultados pactados, deja de existir dicho apoyo, el cliente pierde la confianza y finalmente recurre a otros en busca de esa ayuda que necesita. La generación de confianza, de manera muy relevante en este negocio en particular, es clave, porque esta es la madre de la fidelidad del cliente.

▪ Ficha técnica del producto o servicio

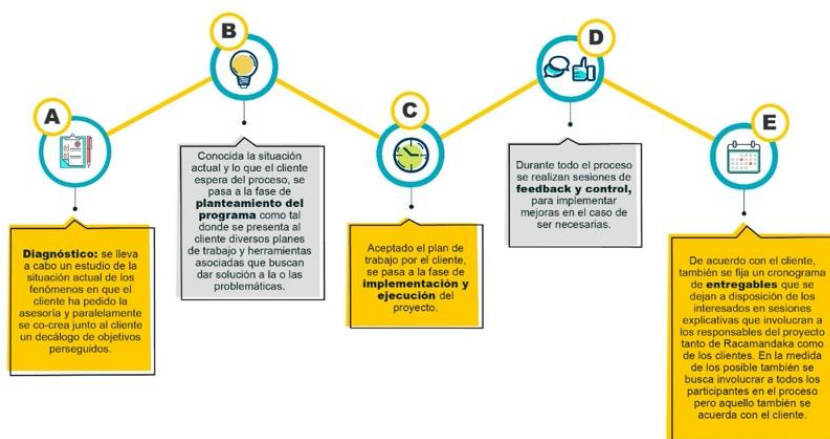
Ficha de servicio de consultoría en endomarketing	
Denominación del servicio	Consultoría en endomarketing estratégico
Denominación técnica del servicio	Plan integral de endomarketing y transformación cultural
Unidad de medida	Horas de consultoría
Descripción general	Plan integral de endomarketing (proceso de transformación cultural) por fases (*): • Diagnóstico • Planteamiento y planeación • Implementación y ejecución del proyecto • Feedback y control, para implementar mejoras en el caso de ser necesarias Además de lo anterior, Racamandaka endomarketing puede ofrecer consultorías especializadas para quien busque solucionar problemas puntuales y no desarrollar un plan a largo plazo. (*) Descripción detallada en el apartado siguiente.
Especificaciones	Cada proyecto puede exigir especificaciones diferentes. En líneas generales Racamandaka cuenta con las siguientes herramientas de apoyo para realizar las actividades: • Instalaciones propias acondicionadas con mesas de trabajo, paneles de cocreación, proyectores de video y salas de trabajo creativo

	- Herramientas tecnológicas para el trabajo a distancia como salas “zoom” propias para video conferencias, plataforma para trabajo colaborativo “miro” y herramienta de <i>social listening</i> “awario” Por su parte el equipo de Racamandaka cuenta con certificaciones que los autorizan a trabajar con las siguientes metodologías: - CPS - Lego ® Serious Play ® - Points of you
--	--

▪ Descripción del proceso

El proceso Racamandaka Endomarketing se puede describir de la siguiente manera:

Figura 11. Diagrama de proceso Racamandaka Endomarketing



Fuente: Elaboración propia

- a) **Diagnóstico:** se lleva a cabo un estudio de la situación actual de los fenómenos en que el cliente ha pedido la asesoría y paralelamente se co-crea junto al cliente un decálogo de objetivos perseguidos
 - b) Conocida la situación actual y lo que el cliente espera del proceso, se pasa a la fase de **planteamiento del programa** como tal donde se presenta al cliente diversos planes de trabajo y herramientas asociadas que buscan dar solución a la o las problemáticas.
 - c) Aceptado el plan de trabajo por el cliente, se pasa a la fase de **implementación y ejecución** del proyecto
 - d) Durante todo el proceso se realizan sesiones de **feedback y control**, para implementar mejoras en el caso de ser necesarias
 - e) De acuerdo con el cliente, también se fija un cronograma de **entregables** que se dejan a disposición de los interesados en sesiones explicativas que involucran a los responsables del proyecto tanto de Racamandaka como de los clientes. En la medida de lo posible también se busca involucrar a todos los participantes en el proceso, pero aquello también se acuerda con el cliente
-
- Necesidades y requerimientos

Tal como se explica en la ficha técnica, cada proyecto puede implicar y requerir diversas especificaciones.

En un intento de comprender el proceso de manera estandarizada, se llega a la conclusión que los elementos mínimos de los que se requiere para realizar el trabajo de manera satisfactoria son.

- Conocimiento técnico y práctico por parte del equipo de Racamandaka (aunque parezca una obviedad, algunos lo olvidan)
- Instalaciones acondicionadas (Racamandaka cuenta con una oficina propia que dispone de mesas de trabajo (5), paneles de co-creación (10), proyectores de video (3) y salas de trabajo creativo (2))

- Respecto a las herramientas que facilitan el trabajo a distancia, Racamandaka cuenta con las siguientes licencias:
 - ✓ Salas *Zoom* para video conferencias
 - ✓ Plataforma para trabajo colaborativo *Miro*
 - ✓ Herramienta de *social listening* *Awario*
- Cada miembro debe contar con una computadora actualizada y disponible a entrar en red con las instalaciones de la compañía
- Conexión a internet de alta velocidad tanto en la oficina como en las residencias del equipo de trabajo
- Características de la tecnología

Racamandaka adquiere licencias de uso para manejar las herramientas tecnológicas que apoyen su trabajo y faciliten el de los clientes.

Estas herramientas evolucionan permanente y hay una constante generación de nuevas opciones en el mercado que Racamandaka monitorea permanentemente.

Actualmente se cuenta con las herramientas tecnológicas detalladas en el apartado anterior.

- Materias primas y suministros

Teniendo en cuenta que el bien que ofrece Racamandaka Endomarketing es un intangible, no existe un requerimiento de materias primas al menos en el sentido clásico del término, sin embargo, a los autores del presente trabajo les parece relevante destacar que la materia prima más importante para el trabajo de la empresa es el conocimiento actualizado de todos los miembros del equipo, por lo que, mantener a todos los colaboradores y directivos de Racamandaka capacitándose permanentemente respecto a las materias que forman parte del patrimonio inmaterial de la compañía, es fundamental.

- Plan de producción

Dadas las peculiaridades del bien ofrecido, no existe un plan de producción como tal, sin embargo, con el foco puesto en cumplir los mismos efectos de la elaboración de un plan de aquellas características es que se desarrolló un proceso de atención al cliente que se puede describir de la siguiente manera:

- El requerimiento principal es dar una clara visión de lo que Racamandaka Endomarketing entiende por servicio al cliente a su equipo, de manera tal que esto se incorpore en el “ADN” empresarial. En este caso, el centro de la atención se pone en el acompañamiento permanente del cliente y ser los facilitadores de su trabajo. Al menos, un 30% de las horas asignadas a cada miembro del equipo para desarrollar los proyectos tienen que estar dedicadas a acompañar al cliente.
- Lo anterior lleva de manera natural al siguiente paso, que es, priorizar el aprendizaje. En esas horas que se pasan junto al cliente, co-creando, solucionando inquietudes y ejecutando tareas, el facilitador de Racamandaka Endomarketing está entrenado para indagar sobre las necesidades de este, sus requerimientos y adelantarse a futuros eventuales problemas, así como también, solucionar los inconvenientes concretos que se presenten y aprender de ellos. El cliente está en el centro de la estrategia.
- Mantener al equipo entrenado en orientación al cliente es clave, es por eso por lo que capacitaciones en ese sentido tienen un nivel de importancia significativo en los planes de crecimiento del personal y del *know how* empresarial.

- Procesamiento de órdenes y control de inventarios

El trabajo de consultoría no cuenta con un inventario físico por la naturaleza del servicio. Por su parte, el procesamiento de órdenes sigue un proceso que implica los siguientes pasos:

- Monitoreo del mercado en busca de clientes (muchas veces responde a un proceso informal) o acercamiento espontáneo de un eventual cliente (contacto telefónico, contacto por medio digitales), conversación presencial, etc.
 - Reunión formal de coordinación donde el cliente plantea sus expectativas y dos miembros del equipo de Racamandaka le explican el proceso
 - Acuerdos técnicos
- Escalabilidad de operaciones y capacidad de producción

Desde su nacimiento, y precisamente por verse envuelta directamente con el tejido económico-productivo del país es que Racamandaka Endomarketing es consciente que la perdurabilidad y la escalabilidad son dos factores clave si se quiere tener una visión amplia de la compañía.

Al no tener que estar sujetos a producciones de bienes físicos, la producción de Racamandaka Endomarketing es inherente a su talento humano.

Si se busca escalabilidad, por lo tanto, los factores críticos serán la escrupulosa selección y posterior educación de su fuerza de trabajo para que estén preparados para los desafíos que depara el futuro.

Lo anterior por sí solo, claramente no es un factor de escalabilidad de manera directa, sin embargo, la empresa debe estar preparada para crecer y para esto requerirá formar alianzas estratégicas que la lleven a cubrir mayores cuotas de mercado nacional e internacional.

Por otro lado, al generar dichas alianzas, la compañía se beneficiará de tres factores clave de crecimiento:

- *Know how* del o los aliados estratégicos.
- Poder de difusión de la compañía y ampliación de redes de trabajo.
- Optimización del trabajo por medio de sinergias y aprovechamiento de las economías de escala que se generen al ampliar el radio de colaboración con otras compañías del sector (praxis muy común en el mundo de la consultoría)

- Modelo de gestión integral del proceso productivo

El proceso de prestación de servicios, compuesto de los pasos de acercamiento al cliente, diagnóstico, planteamiento y ejecución, se describen en detalle en la sección “descripción del proceso” del presente capítulo.

- Política de aseguramiento de la calidad y estrategia de control de calidad sobre el producto o servicio

Como se ha manifestado en diversas secciones del presente documento, la calidad del servicio es un imperativo para Racamandaka Endomarketing.

La experiencia enseña, y la investigación con los expertos confirmó aquello, que en el mundo de la consultoría de la familia de la de Racamandaka Endomarketing, el factor confianza es la clave.

En este sector del B2B (*business to business*), la fidelidad es altísima, obviamente, esto se logra solo si en un proceso continuo de excelencia la consultora logra ganarse (y mantener) la confianza de sus clientes.

De ahí, además, surge el sumamente valioso “voz a voz”, que en este negocio es de vital importancia.

Por todo lo anterior es que Racamandaka Endomarketing trabaja sobre la calidad de su servicio a través de 3 aristas:

1. La co-creación con el cliente y el acompañamiento de este durante todo el proceso de consultoría. Acompañar al cliente es de suma importancia, ya que lo que él busca en una empresa consultora es apoyo y seguridad, y una consultora ausente, no lo brinda. Pero aquello no es todo. El acompañamiento permanente y la co-creación permiten descubrir de manera temprana, desvíos indeseables en el proceso, por lo tanto, la probabilidad de corregir errores es mucho más alta cuando se trabaja codo a codo con el cliente.

2. Sin embargo, la experiencia enseña que lo anterior no es suficiente. El acompañamiento tiene que seguir más allá del cierre del proyecto (lo que se podría llamar, una relación *post venta* con el cliente).

La encuesta de satisfacción, por ejemplo, que se utilizó como insumo para el presente trabajo, ha sido una herramienta clave para conocer los errores de la compañía, pero, también sus aciertos, lo que ha permitido trabajar permanentemente en mejorar o eliminar los unos y consolidar y explotar los otros.

3. Por último, y ligado al apartado siguiente, y tal como se ha sostenido en diferentes secciones del presente trabajo, mantener al equipo de Racamandaka Endomarketing, ligado a la academia, a la investigación, al estudio teórico y aplicado de todas aquellas disciplinas que enriquecen el patrimonio de conocimientos y habilidades de los equipos de trabajo que conforman Racamandaka Endomarketing, es clave.

Lo anterior no se queda en palabras. Tal como se puede comprobar en las secciones dedicadas al desarrollo del talento humano de la compañía como en el capítulo que estudia los aspectos financieros del proyecto, se puede ver claramente que la compañía dedica recursos tanto monetarios como no monetarios a desarrollar a su personal y así garantizar la calidad del servicio.

- Procesos de investigación y desarrollo

Tal como se explica en el párrafo anterior y tal como aparece desarrollado a lo largo de todo el documento, Racamandaka Endomarketing cree firmemente que un pilar de su éxito es la inversión en I+D de su equipo de trabajo, es por eso por lo que parte importante de los incentivos ofrecidos al equipo se relacionan con capacitaciones, cursos, talleres y todas aquellas herramientas que permitan su desarrollo intelectual-profesional y que repercutirán en el *know how* de toda la compañía. (Para profundizar ir a la sección “factores clave de la gestión del talento humano del capítulo sobre Aspectos Organizacionales y Legales del presente documento)

- Plan de compras

Dadas las singularidades del bien ofrecido por la compañía, no existe un plan de compras como tal, sin embargo, lo que si hay son asignaciones de presupuesto a activos específicos que se detallan en el capítulo “Aspectos Financieros” donde podemos encontrar, entre otros,

suscripciones a publicaciones especializadas o suscripciones a plataformas digitales de trabajo colaborativo.

- Costos de producción

Costos asociados a la producción propiamente tal son aquellos detallados en la sección “Presupuesto de costos administrativos” del capítulo siguiente, “Aspectos financieros”. La cifra a la que asciende dicho presupuesto es de \$27.050.000 Cop. mensuales

- Infraestructura

Actualmente Racamandaka S.A.S cuenta con sus propias oficinas totalmente equipadas para desarrollar todos los trabajos ligados a la consultoría y Racamandaka Endomarketing hará usufructo de aquellas instalaciones generando así, sinergia entre los diversos equipos de trabajo.

- Mano de obra requerida

Si bien, dado las características del negocio, no es propio hablar de mano de obra, si existe un equipo de trabajo que lleva adelante toda la operación y que se compone de la siguiente manera:

- Los socios fundadores donde el Gerente General será Raúl Sanabria y el Gerente de Proyectos será Rodrigo Barbagelata
- Un consultor/a senior
- Un consultor/a junior
- Un diseñador /a
- Un comunicador/a
- Un agente de ventas
- Un auxiliar administrativo/va

Para mayor profundización se puede recurrir al apartado “Equipo de trabajo” del capítulo “Naturaleza del Proyecto” o al apartado “Presupuesto de costos laborales” del capítulo “Aspectos Financieros”

7.Aspectos organizacionales y legales

- Análisis estratégico

A continuación, se desarrolla un análisis estratégico de la situación a partir del estudio misional y un análisis DOFA, que permiten reconocer debilidades, amenazas que enfrenta la compañía, así como sus fortalezas y debilidades que le son inherentes en este momento.

- Misión

Hacemos que nuestros clientes pongan al colaborador, al centro de la estrategia de su organización. Nuestro proceso le permite al cliente entender que su colaborador es su primer cliente y le ayuda a reconocerlo y tratarlo como tal, aumentando de esta manera, los indicadores cuantitativos y cualitativos de desempeño de su empresa.

- Visión

Posicionar el nombre de Racamandaka Endomarketing en el ecosistema productivo nacional y a partir de allí, apalancarse a nivel latinoamericano, al mismo tiempo, Racamandaka Endomarketing busca transformarse en un influenciador de la industria a través de sus estrategias de *content marketing*.

- Análisis DOFA

A lo largo del presente documento se han puesto en evidencia oportunidades, riesgos, amenazas, etc.

En esta sección se resumen dichos hallazgos en la matriz DOFA que se presenta a continuación:

Tabla 14. Análisis DOFA

	Análisis Interno	Análisis Externo
Negativos	DEBILIDADES • Estar encasillados a la investigación de mercados • Generar el conocimiento práctico adecuado de un sector poco explorado aún por la compañía • Negocio que por sus características a veces hace difícil transmitir al cliente los beneficios concretos y puntuales que le prestará	AMENAZAS • Nuevos entrantes • Productos o servicios sustitutos • Tener que enfrentar fidelidades ya creadas en el mercado • Pandemia Covid – 19 (desde el punto de vista de la incertidumbre y las consecuencias económicas que conlleva)
Positivos	FORTALEZAS • Orientación estratégica (diferencial respecto a la competencia) • Equipo de trabajo afianzado que ha dado pruebas de eficiencia y alto desempeño	OPORTUNIDADES • Demanda insatisfecha • Nuevas tendencias sobre construcción de marca interna, <i>happysifting</i> y alineación del propósito organización – colaborador • Pandemia Covid – 19 (desde el punto de vista que hizo surgir la necesidad en las compañías de generar transformación cultural a gran escala)

Fuente: Elaboración propia

- Estructura organizacional

Dada las dimensiones de la compañía, la estructura organizacional está diseñada hacia la flexibilidad y adaptabilidad, donde más que roles específicos, los retos que plantee cada proyecto serán resueltos en equipo y, aplicando los principios del *design thinking* de manera tal de agilizar los procesos de respuesta y lograr la satisfacción rápida del cliente.

A pesar de tener nominalmente un Gerente General y un Gerente de Proyectos, estos son cargos que hacen hincapié en la responsabilidad, pero no en la relación con los compañeros de tarea.

Racamandaka Endomarketing no establece jerarquías, lo importante es el trabajo colaborativo y enfrentar los retos de manera unitaria sin perjuicio de lo cual, existen roles y funciones que se detallan a continuación

- Perfiles y funciones

En la estructura de la organización se han definido los siguientes cargos:

- Gerente general
- Gerente de proyectos
- Consultor senior (Gerente de Investigación) y junior
- Diseñador
- Comunicador (Gerente de comunicación y mercadeo)
- Agente de venta

A continuación, se detallan funciones y perfiles de cada uno de estos cargos:

Cargo	Funciones
Gerente general	• Planificar objetivos generales y específicos de la compañía • Organizar la estructura de la compañía • Dirigir la compañía a través del liderazgo transformacional • Establecer objetivos y metas y controlar su cumplimiento
Gerente de proyecto	• Organizar la entrada, desarrollo y cierre de proyectos según los criterios elaborados por Racamandaka Endomarketing • Estar en estrecha relación con el cliente directo y con los usuarios del servicio que se esté desarrollando • Liderar el equipo de proyectos
Consultor (Gerente de Investigación)	• Profesional responsable de actuar como facilitador entre el cliente y Racamandaka Endomarketing • Diagnosticar problemas y ofrecer posibles soluciones • Comunicar de manera clara y oportuna el desarrollo del proyecto al equipo, así como los eventuales ajustes y cambios de este.
Diseñador	• Crear conceptos visuales a los problemas que se le plantean • Co-crear junto al equipo de consultores o directamente con los clientes, soluciones creativas de cara a los retos de la organización que está siendo asesorada
Comunicador (Gerente de comunicación y mercadeo)	• Generar estrategias de comunicación hacia dentro y hacia afuera de la compañía • Gestionar el área de <i>marketing</i> digital • Unir a los miembros del equipo a través de la comunicación

Agente ventas	• Vender servicios de la compañía • Manejar portafolios de clientes • Garantizar un proceso de ventas fluído
---------------	--

▪ Organigrama

Figura 12. Organigrama Racamandaka Endomarketing



Fuente: Elaboración propia

▪ Esquema de contratación y remuneración

El esquema de contratación de Racamandaka Endomarketing, empresa que se constituirá legalmente en Colombia, deberá ceñirse a la normatividad del país y, para este caso en particular, a lo que establece la legislación colombiana en el Código Sustantivo del Trabajo, que es la disposición legal pertinente para entender sobre estas materias.

Las dos figuras legales a las que recurrirá Racamandaka Endomarketing en su esquema de contratación serán, el contrato a término indefinido y el contrato civil de prestación de servicios.

Respecto a la remuneración, Racamandaka Endomarketing la diseñará y erogará entendiéndola como una de las justas y merecidas recompensas a sus colaboradores por el trabajo realizado.

Sus montos serán revisados periódicamente una vez que se esté en operaciones y se conozcan en la práctica todas las variables que inciden en ellos, sin embargo, se estableció una tabla inicial

de remuneraciones cuyo detalle se puede estudiar en la sección “Presupuestos de Costos Laborales” del capítulo “Aspectos Financieros”.

- Factores clave de la gestión del talento humano

La cultura corporativa representa para Racamandaka una de sus ventajas competitivas, pues para poder lograr los objetivos no solo se necesita gente talentosa, si no un espacio óptimo para que las personas desarrollen y desplieguen todo su potencial, es por esto, que Racamandaka Endomarketing nace bajo este concepto y con la idea de potenciarlo.

De esta manera, en Racamandaka Endomarketing es determinante estimular una cultura basada en valores conectados con la necesidad de humanizar los negocios, en donde se entiende que son las personas las que hacen realidad los negocios, es por esto por lo que los factores que se ha tener en cuenta para llevar a cabo una efectiva estrategia de talento humano en Racamandaka son:

- **Equidad:** Es un valor determinante para el éxito y fundamental en Racamandaka Endomarketing, en tanto, tener un trabajo soportado en el entendimiento que todos (as) tienen las mismas capacidades, posibilidades, salarios y oportunidades, sin importar su género, raza o condición social es fundamental para estimular la productividad y el cumplimiento de objetivos.

Es por esto, que cada uno recibirá el reconocimiento necesario conforme sus méritos y logros, en donde la calidad humana y el trabajo colaborativo serán determinantes para poder trabajar desde la equidad.

- **Diversidad e inclusión:** En línea con lo anterior, contar con un equipo multidisciplinario, nutrido por la diferencia personal, en donde todos los trabajadores serán valorados por su desempeño y su capacidad de conectar con los demás.

Para Racamandaka Endomarketing, tener un equipo que incorpore diferentes visiones y posturas frente a la vida, en donde la apertura mental y la capacidad de retar el *status quo* sean clave para el desarrollo de estrategias y el fortalecimiento de la cultura corporativa.

- **Confianza:** Un valor determinante será la confianza en la capacidad de los colaboradores, que estimule el empoderamiento de estos. En este orden de ideas, construir una cultura de puertas abiertas en donde se premie la iniciativa y la proactividad y no se castigue el error, reforzará los niveles de empoderamiento y la apertura a buscar siempre nuevos caminos.

Así mismo, la confianza se dará desde el trabajo respetuoso y con el ánimo del estimular el libre desarrollo de los colaboradores, en donde el atreverse será premiado y estimulado, aumentando la auto imagen del equipo.

- **Innovación y creatividad:** Uno de los grandes retos a la hora de diseñar, desarrollar e implementar estrategias de endomarketing es poder buscar caminos diferentes, desconocidos y disruptivos que generen valor a las organizaciones y a los empleados de estas, es por esto, que estimular la creatividad y tener la capacidad de transformarla en acciones será clave dentro de los factores de éxito.

Para esto, se generará un ambiente de trabajo que estimule la participación, la construcción colectiva y la capacidad de retar con el fin de generar soluciones diversas.

- **Responsabilidad:** Este factor, esta soportado en la capacidad de estructurar metas y objetivos claros, posibles y medibles, que permitan tener los indicadores de desempeño alienados al éxito organizacional.

Para ello es importante co-crear los procesos y objetivos con los colaboradores en donde el nivel de involucramiento en el cumplimiento de estos sea mayor y este acorde a las necesidades de cada uno de los cargos de la organización.

- Sistemas de incentivos y compensación del talento humano

Como se ha venido explicando a lo largo del documento un punto importante para tener en cuenta es la remuneración justa, pero no solo desde el punto de vista del salario, si no, desde el punto de vista emocional y personal, en donde el reconocimiento, el progreso y la evolución serán clave para el montaje del sistema de incentivos.

Este sistema tendrá como base dos líneas clave, así: la primera línea, la cual denominaremos de ahora en adelante, Valera Cultura Raca, que tendrán todos los colaboradores de la organización por hacer parte de esta y la segunda línea, que denominaremos de ahora en

adelante, Súper Pro-Raca, que se tendrá de acuerdo con el desempeño y cumplimiento de objetivos. Entendamos cada una de ellas.

La Valera Cultura Raca: Esta corresponde al salario emocional de los colaboradores de Racamandaka, la cual contemplará los siguientes elementos:

1. La jornada laboral no se basa en un horario, se basa en objetivos
2. El día de cumpleaños será libre
4. Tendrá una mañana al mes para hacer diligencias y citas médicas
5. Premio cada vez que reciba un título de post grado

Adicionalmente, el sistema de incentivos correspondiente a la Valera contemplará el acompañamiento y capacitación en temas relacionados con el entendimiento del ser humano y su desarrollo a nivel corporativo y endomarketing. Frente a esto, se podrá financiar o patrocinar según sea el caso la participación en eventos, cursos, diplomados y post grados, en los siguientes temas:

1. Marketing digital
2. Branding y Employee Branding
4. Storytelling
5. Coaching y Desarrollo humano
6. Relacionamiento
7. Innovación y Diseño
8. Design thinking
9. Estrategia

De esta manera, Racamandaka Endomarketing hará de su modelo de negocio parte integral de su desarrollo y cultura organizacional.

Súper Pro-Raca: Corresponde al sistema de incentivos por el cumplimiento óptimo de objetivos y la superación de expectativas, el cual se activará cada vez que una empresa intervenida, arroje un nivel de satisfacción mayor a 4.7 (en una escala de 1 a 5).

Este sistema se implementará de la siguiente manera:

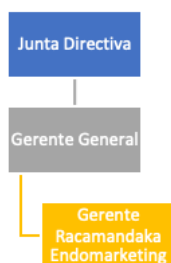
1. La primera vez que pase comenzará a hacer parte del programa Súper Pro-Raca
2. Se le mostrará el plan de crecimiento diseñado por hacer parte del programa
 - a. Será Talento Top durante 6 meses
 - b. Si pasados 6 meses logra mantener la satisfacción del cliente pasará a ser Gerente junior
 - c. Se le asignará un consultor y un diseñador
3. Se le adicionará a su salario el 2% de la utilidad del proyecto

Este programa permitirá complementar el plan de compensación de la compañía y así aumentar los niveles de compromiso, orgullo y desempeño de los trabajadores de Racamandaka Endomarketing.

- Esquema de gobierno corporativo

Debido a que Racamandaka Endomarketing, nace como una nueva unidad de negocio dentro de Racamandaka, el esquema de gobierno corporativo queda vinculado a la junta directiva, el gerente general y el gerente de la unidad de negocio. En tanto, la inversión para la creación de la empresa vendrá de los socios de Racamandaka, razón por la cual, la junta directiva de la empresa será la guía estratégica de las decisiones de la unidad de negocio y esta, deberá generar valor a la oferta de valor de la organización. De esta manera, la estructura será como se muestra a continuación:

Figura 13. Esquema de gobierno corporativo Racamandaka Endomarketing



Fuente. Elaboración propia

De esta manera, las funciones del Gerente General estarán ligadas a la toma de decisiones técnicas y del día a día, en donde tendrá control de las personas, los insumos y el relacionamiento con los clientes.

Así mismo, será el encargado de liderar y velar por el presupuesto y la rentabilidad de los negocios, así como, por la entrega de la oferta de valor en cada punto de contacto con los diferentes clientes de la compañía.

Finalmente, el gerente de la unidad de negocio Racamandaka Endomarkting, será el encargado de liderar la ejecución de la estrategia elaborada previamente con la junta directiva, también deberá velar por la rentabilidad de los proyectos y la entrega de la oferta de valor en cada punto de contacto. Este deberá liderar el equipo de la unidad de negocio y garantizar que este entregue la oferta a los clientes en los diferentes puntos de contacto, así como por la correcta ejecución del presupuesto de cada negocio.

- Aspectos legales

Como se dijo anteriormente, Racamandaka Endomarketing será una empresa registrada en Colombia, por lo tanto, deberá respetar escrupulosamente toda la normativa jurídica establecida en el país que regula las actividades económicas.

- Estructura jurídica y tipo de sociedad

Racamandaka Endomarketing configurará el mismo tipo de sociedad que Racamandaka S.A.S, es decir una Sociedad por Acciones Simplificada.

- Regímenes especiales

Racamandaka Endomarketing no se encontraría cubierta por ningún régimen especial.

8. Aspectos financieros

▪ Objetivos financieros

A la hora de realizar la simulación financiera, al igual como se hizo cuando se estimó el tamaño del mercado, se han planteado expectativas conservadoras de modo tal de tener una visión lo más cercana a la realidad posible, tomando en cuenta que el mundo en su conjunto se encuentra en una época de incertidumbres muy particular.

- a) Respecto al crecimiento en ventas por año, por producto, los objetivos que se plantean son los siguientes:

Tabla 15. Objetivos financieros de crecimiento por año en ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Diagnóstico	2%	2%	3%	3%
Planteamiento	2%	2%	3%	3%
Ejecución	2%	2%	3%	3%
Capacitaciones	2%	2%	3%	3%
Programa acompañamiento comunicación interna	10%	10%	8%	8%

Fuente: Elaboración propia

- b) Comenzar a producir utilidades al inicio del segundo año (disponer de un año para recuperar la inversión)
- c) Disponer de un proyecto sólido de manera tal de obtener un 60 % de inversión de fuentes diferentes a los socios

▪ Política de manejo contable y financiero

La política de manejo contable y financiero se ceñirá a la normatividad colombiana e internacional vigente.

Nacional: Marco Técnico Normativo de Información Financiera para Empresas, Ley 1314 de 2009, Decreto 2706 de 2012 Marco normativo de información financiera para las microempresas y el Decreto 2784 de 2012 Marco normativo de información financiera para empresas del grupo 1 y su respectivo anexo.

Internacional: Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades – NIIF.

- Presupuestos económicos (simulación)

Los planes de endomarketing se dividen en 3 servicios base: diagnóstico, planteamiento del programa y ejecución. Los precios de estos serán los siguientes:

Tabla 16. Precio de los servicios prestados por Racamandaka Endomarketing

Servicio	Precio del servicio	Horas de trabajo promedio	Capacidad máxima
Diagnóstico	\$7.000.000 Cop	50	15 proyectos al mes
Planteamiento	\$10.000.000 Cop	50	
Ejecución	\$9.000.000 Cop	30	

Fuente: Elaboración propia

Cada etapa del programa se contrata al finalizar la anterior, a criterio del cliente

La forma de pago para los servicios anteriormente mencionados es a 60 días desde la radicación de la factura y esta se radica al momento de la entrega del informe final, lo cual corresponde aproximadamente a un mes desde el inicio del estudio (Tiempo total para recibir el pago: 30 + 60 = 90 días).

La capacidad actual le permite a Racamandaka Endomarketing trabajar en máximo 15 proyectos mensuales donde el 40% es diagnóstico, 35% planteamiento y 25% ejecución del programa.

Tomando en cuenta lo anterior se tiene la siguiente distribución de horas de trabajo al mes por servicio:

Tabla 17. Número de horas de trabajo al mes por servicio

Servicio	Número de servicios en ejecución (mes tipo)	Horas totales requeridas
Diagnóstico	6	300
Planteamiento	5	250
Ejecución	4	120

Fuente: Elaboración propia

La consultora, además, ofrece servicios de capacitación en estrategia, innovación y endomarketing en general que se pagan por hora:

Tabla 18. Precio por capacitaciones

Servicio	Precio del servicio	Hrs de trabajo promedio	Demanda
Capacitaciones	\$300.000 x hr	2 talleres de 3hrs c/u	6 capacitaciones al mes

Fuente: Elaboración propia

Las capacitaciones se pagan, al igual que en el caso anterior, a 60 días después de radicada la factura, esto es, a 60 días a partir del momento en que se realiza el último taller.

La capacidad máxima le permite desarrollar 6 capacitaciones mensuales donde cada una se compone de 2 talleres (en días diferentes), cada uno con duración de 3 hrs. Las capacitaciones serán dictadas exclusivamente por los socios fundadores. (36 hrs de capacitaciones al mes)

Por último, se ofrece la gestión de la comunicación interna y el manejo de redes sociales internas (Yammer x ejemplo) para medianas empresas o departamentos de empresas grandes.

Lo que buscan estas redes es generar y gestionar ambientes de trabajo colaborativo, flujos de información y aumentar la eficiencia del trabajo.

El promedio de usuarios de estas redes por empresa se estima en 350 empleados. En este caso el pago es mensual.

Tabla 19. Precio por la gestión de la comunicación interna

Servicio	Precio del servicio	Demanda potencial
Gestión de la comunicación interna y manejo de rrss internas	\$3.000.000 x mes	28 empresas por año con un crecimiento estimado según publicaciones especializadas de un 25% ⁵

Fuente: Elaboración propia

- Presupuesto de ventas

El presupuesto anualizado de ventas para Racamandaka Endomarketing, tomando en cuenta los supuestos del apartado anterior es:

⁵ Para efectos de simulación se utilizó un crecimiento conservador de la demanda de un 10%

Tabla 20. Presupuesto de ventas anualizado Racamandaka Endomarketing

2021	2022	2023	2024	2025
\$782.000.000	\$837.536.172	\$888.081.120	\$948.778.571	\$1.012.067.900

Fuente: Elaboración propia

Lo anterior corresponde, tal como se dijo, al cálculo de ventas tomando en cuentas los supuestos anteriores de demanda y crecimiento.

Para el primer año se espera vender:

1475 hrs de diagnóstico a un precio unitario de \$140.000/hora

1790 hrs de planteamiento a un precio unitario de \$200.000/hora

360 hrs de ejecución a un precio unitario de \$300.000/hora

215 hrs de capacitación a un precio unitario de \$300.000/hora

15 planes de gestión de comunicación interna a un precio unitario de \$3.000.000/mes

Las cifras anteriormente expuestas corresponden al 50% de la capacidad productiva potencial de Racamandaka Endomarketing.

Los crecimientos anuales están especificados en el apartado de objetivos financieros.

- Presupuesto de costos de comercialización

Para estimular las ventas se pretende contratar un agente responsable de esa labor cuyo salario mensual ascenderá a \$2.000.000 más un 5% de comisión por ventas (dicha comisión aplica para ventas de diagnóstico, capacitaciones y servicios de gestión de la comunicación)

- Presupuesto de costos laborales

Los socios fundadores pueden dedicar un máximo de 100 horas mensuales (cada uno) para consultoría y 36 horas mensuales (entre ambos) para capacitaciones, dedicando el resto de su tiempo a los trabajos propios de la administración de la empresa.

Se contará con un equipo de planta de un consultor senior y uno junior, quienes se encargarán, junto con los emprendedores fundadores, de gestionar los trabajos por proyectos utilizando metodologías ágiles de gestión de los mismos.

A cada proyecto que ingrese se le asignará por turnos un consultor encargado quién responderá por el avance de este.

Cada uno de estos consultores puede trabajar 73 horas mensuales en trabajos de consultoría (óptimo de rendimiento) ya que las horas restantes de trabajo que les corresponde las tendrán que dividir entre elaboración de informes, presentaciones y, asistencia a seminarios y congresos, investigación y desarrollo y generación de nuevo conocimiento para la empresa.

En caso de necesidad, las horas restantes de trabajo de consultoría las realizarán consultores junior externos quienes trabajarán por servicios prestados.

En general, las horas totales de consultoría que se podrían realizar al mes son:

Tabla 21. Horas totales requeridas mensuales de trabajo

Servicio	Horas totales requeridas
Diagnóstico	300
Planteamiento	250
Ejecución	120
TOTAL	670

Fuente: Elaboración propia

Tomando en cuenta que entre socios fundadores y consultores *seniors* y *juniors* la capacidad de trabajo óptima es en total 530 horas mensuales, se estima que las 140 hrs mensuales restantes se repartirán entre el diseñador de planta (40 hrs) y el consultor *junior* externo (60 hrs. En promedio: 24 hrs para diagnóstico, 21 hrs para planteamiento y 15 hrs para ejecución)

El equipo de apoyo para los consultores se compondrá del diseñador gráfico antes mencionado y un *community manager*, comunicador social o afín a cargo de redes sociales internas y tareas asociadas a la comunicación con los clientes.

El resto del equipo de la consultora se compondrá de un agente de ventas y un auxiliar administrativo. La nómina, por lo tanto, queda así compuesta (cifras incluyen prestaciones sociales y parafiscales):

Tabla 22. Estructura de la nómina del proyecto Racamandaka Endomarketing

Cargo	N°	Salario
Gerente de Área (fundador)	1	\$6.500.000
Gerente Proy. (fundador)	1	\$6.000.000
Consultor junior	1	\$2.500.000
Diseñador	1	\$1.200.000
Comunicador	1	\$2.000.000
Agente de venta	1	\$2.000.000 (+5% comisión)
Auxiliar administrativo	1	\$1.500.000

Fuente: Elaboración propia

Lo anterior suma: \$21.700.000

Los costos variables son:

- Consultor extra \$90.000 x hr
- Comisión por venta de 5% (Aplica para venta de diagnósticos, capacitaciones y suscripción a manejo de RRSS internas)
- Presupuesto de costos administrativos

Los costos administrativos principales del proyecto son:

- Tercerización servicios contables: \$600.000 x mes
- Presupuesto mensual publicidad (sólo on line/Adwords/RRSS) y ventas: \$2.500.000 mensuales
- Costo mantención equipos, soporte técnico, uso de servidor y gestión de info en la nube: \$3.150.000 mensuales
- Licencias de softwares (diseño): \$3.500.000 mensuales
- Telefonía celular: \$350.000 mensuales
- Uso de oficina: \$6.000.000 mensuales (incluye uso ilimitado de wifi).
- Papelería e insumos: \$300.000 mensuales
- Participación en seminarios y congresos: \$500.000 mensuales
- Suscripciones a revistas especializadas: \$150.000 mensuales
- Costos de transporte \$1.000.000 al mes (gasolina)
- Costos de transporte \$5.000.000 al mes (tiquetes aéreos)

- Almuerzos y reuniones de trabajo \$1.000.000 al mes

Lo anterior suma: \$27.050.000

- Presupuesto de inversión

Los principales costos de equipo y puesta en marcha serán los siguientes:

- Equipos de cómputos \$12.000.000
- Impresora/fotocopiadora profesional \$5.000.000
- Proyector profesional \$11.000.000
- Telones/Pizarra \$2.000.000
- Pizarra interactiva \$2.000.000
- *Merchandising* \$5.000.000
- \$4.000.000 gastos legales por constitución de la empresa
- \$500.000 constitución de la sociedad

Por su parte, a continuación, se detalla la estructura de financiación y capital de trabajo del proyecto:

Tabla 23. Estructura de financiación y capital de trabajo Racamandaka Endomarketing

<i>Monto de la inversión en activos</i>	\$	41.900.000	
<i>Gastos de puesta en marcha</i>	\$	4.500.000	
<i>Mano de obra directa</i>	Meses requeridos	Capital requerido	
<i>Valor anual \$64.800.000</i>	4	\$	21.600.000
<i>Costos indirectos</i>			
<i>Valor anual \$68.280.000</i>	4	\$	22.760.000
<i>Nóminas y costos fijos</i>			
<i>Valor anual \$ 526.338.240</i>	2	\$	87.723.040
<i>Mezcla de mercadeo</i>			
<i>Valor anual \$ 30.000.000</i>	4	\$	10.000.000
TOTAL REQUERIMIENTO CAPITAL		\$	188.483.040
APORTE EMPRENDEDORES	40%	\$	75.393.216
CRÉDITO A SOLICITAR	60%	\$	113.089.824

Fuente: Elaboración propia

La estructura de financiamiento (40% aporte de los empresarios, 60% deuda) nace de la disponibilidad actual de los empresarios y las condiciones de financiamiento disponibles en el mercado.

- Estados financieros (escenario probable)

A partir de todos los datos proporcionados en los apartados anteriores, soportados y sustentados a lo largo del presente estudio, se dan a conocer los estados financieros desarrollados por el simulador financiero proporcionado para dichos efectos.

- Flujo de caja

La simulación realizada arroja un resultado favorable donde el flujo de caja es positivo desde el primer año de operaciones, tal como se puede ver en detalle en la siguiente tabla.

Tabla 24. Flujo de caja Racamandaka Endomarketing

CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE					
EBIT	\$ 74.576.427,0	\$ 97.495.148,0	\$ 117.913.000,8	\$ 158.822.774,9	\$ 189.332.008,0
Impuestos	\$ 24.610.220,9	\$ 32.173.398,9	\$ 38.911.290,3	\$ 52.411.515,7	\$ 62.479.562,6
NOPLAT	\$ 49.966.206,1	\$ 65.321.749,2	\$ 79.001.710,5	\$ 106.411.259,2	\$ 126.852.445,4
Inversión Neta	\$ 16.357.661,2	\$ 21.655.768,0	\$ 7.938.471,2	\$ 15.597.054,0	\$ 12.571.822,9
Flujo de Caja Libre	\$ 66.323.867	\$ 86.977.517	\$ 86.940.182	\$ 122.008.313	\$ 139.424.268
APORTES DE CAPITAL ADICIONALES SOCIOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de Caja Libre TOTAL DEL PERIODO:	\$ 66.323.867	\$ 86.977.517	\$ 86.940.182	\$ 122.008.313	\$ 139.424.268

Fuente: Elaboración propia

- Estado de resultados

Respecto al estado de resultados proyectado, es posible observar resultados positivos desde el primer año de operación, con una utilidad neta que crece sistemáticamente en el tiempo.

Tabla 25. Estado de resultados Racamandaka Endomarketing

ESTADO DE RESULTADOS	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas	782.000.000	837.536.172	888.081.120	948.778.571	1.012.067.900
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	133.080.000	141.521.112	150.217.973	160.950.652	172.441.675
Depreciación	12.333.333	12.333.333	12.333.333	0	0
Agotamiento	980.000	980.000	980.000	980.000	980.000
Utilidad Bruta	635.606.667	682.701.727	724.549.814	786.847.919	838.646.225
Gasto de Ventas	54.000.000	55.087.200	56.050.548	57.009.209	57.962.634
Gastos de Administracion	354.600.000	370.663.380	384.896.854	399.061.058	413.147.913
Gastos de Proucción	147.738.240	154.430.782	160.360.924	166.262.206	172.131.262
Industria y comercio	4.692.000	5.025.217	5.328.487	5.692.671	6.072.407
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos					
Utilidad Operativa	74.576.427	97.495.148	117.913.001	158.822.775	189.332.008
Intereses	30.335.417	26.768.071	22.243.813	16.505.961	9.228.976
Utilidad antes de impuestos	44.241.010	70.727.077	95.669.187	142.316.814	180.103.032
Impuesto de renta	15.484.353	24.754.477	33.484.216	49.810.885	63.036.061
Reserva legal	1.548.435	2.475.448	3.348.422	4.981.088	6.303.606
Reserva voluntaria	0	0	0	0	0
Utilidad Distribuible	\$ 27.208.221	\$ 43.497.152	\$ 58.836.550	\$ 87.524.841	\$ 110.763.365

Fuente: Elaboración propia

- Balance general

El Balance General de Racamandaka Endomarketing muestra un comportamiento positivo desde un doble punto de vista.

Por una parte, los activos crecen sistemáticamente año a año, por otro, los pasivos también se van reduciendo sistemáticamente.

Todo lo anterior redunda en un importante nivel de crecimiento del patrimonio a través de los años.

Tabla 26. Balance General Racamandaka Endomarketing

BALANCE GENERAL	PERIODO					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
ACTIVO CORRIENTE						
Efectivo	\$ 123.823.040	\$ -4.661.612	\$ 24.793.569	\$ 41.238.875	\$ 21.068.237	\$ 31.122.904
Invent. Materia Prima	\$ 22.760.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ 195.500.000	\$ 209.384.043	\$ 222.020.280	\$ 237.194.643	\$ 253.016.975
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 146.583.040	\$ 190.838.388	\$ 234.177.612	\$ 263.259.155	\$ 258.262.879	\$ 284.139.879
Gastos Anticipados	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000
Amortización Acumulada	\$ -	\$ -900.000	\$ -1.800.000	\$ -2.700.000	\$ -3.600.000	\$ -4.500.000
Total Activo Corriente (NO REALIZAB	\$ 4.500.000	\$ 3.600.000	\$ 2.700.000	\$ 1.800.000	\$ 900.000	\$ -
ACTIVO FIJO						
Equipo de Oficina	\$ 37.000.000	\$ 37.000.000	\$ 37.000.000	\$ 37.000.000	\$ 37.000.000	\$ 37.000.000
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ -12.333.333	\$ -24.666.666	\$ -36.999.999	\$ -	\$ -
Equipo de Oficina Neto	\$ 37.000.000	\$ 24.666.667	\$ 12.333.334	\$ 1	\$ 37.000.000	\$ 37.000.000
Total Activos Fijos:	\$ 37.000.000	\$ 24.666.667	\$ 12.333.334	\$ 1	\$ 37.000.000	\$ 37.000.000
ACTIVOS DIFERIDOS						
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000
AMORTIZACIÓN DE DIFERIDOS	\$ -	\$ -80.000	\$ -160.000	\$ -240.000	\$ -320.000	\$ -400.000
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 400.000	\$ 320.000	\$ 240.000	\$ 160.000	\$ 80.000	\$ -
ACTIVO	\$ 188.483.040	\$ 219.425.055	\$ 249.450.946	\$ 265.219.156	\$ 296.242.879	\$ 321.139.879
PASIVO						
Cuentas X Pagar Proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos X Pagar	\$ -	\$ 15.484.353	\$ 24.754.477	\$ 33.484.216	\$ 49.810.885	\$ 63.036.061
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 15.484.353	\$ 24.754.477	\$ 33.484.216	\$ 49.810.885	\$ 63.036.061
Obligaciones Financieras	\$ 113.089.824	\$ 99.790.829	\$ 82.924.487	\$ 61.533.888	\$ 34.405.436	\$ -
PASIVO	\$ 113.089.824	\$ 115.275.182	\$ 107.678.964	\$ 95.018.104	\$ 84.216.321	\$ 63.036.061
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 75.393.216	\$ 75.393.216	\$ 75.393.216	\$ 75.393.216	\$ 75.393.216	\$ 75.393.216
Reserva Legal Acumulada	\$ -	\$ 1.548.435	\$ 2.475.448	\$ 3.348.422	\$ 4.981.088	\$ 6.303.606
Utilidades Retenidas	\$ -	\$ -	\$ 20.406.166	\$ 32.622.864	\$ 44.127.413	\$ 65.643.631
Utilidades del Ejercicio	\$ -	\$ 27.208.221	\$ 43.497.152	\$ 58.836.550	\$ 87.524.841	\$ 110.763.365
Revalorización patrimonio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PATRIMONIO	\$ 75.393.216	\$ 104.149.872	\$ 141.771.982	\$ 170.201.052	\$ 212.026.558	\$ 258.103.817
TOTAL PAS + PAT	\$ 188.483.040	\$ 219.425.055	\$ 249.450.946	\$ 265.219.156	\$ 296.242.879	\$ 321.139.879

Fuente: Elaboración propia

- Indicadores financieros

Respecto a los indicadores financieros que arroja la simulación, los resultados más interesantes son los siguientes:

Razón corriente: Se refiere a los pesos con los que cuenta la empresa por cada peso que debe a corto plazo y la simulación muestra una altísima liquidez (promedia el 800%).

Nivel de endeudamiento: Se refiere al porcentaje de participación de la deuda sobre los activos. Los números arrojados por la simulación parten en un nivel de endeudamiento del 60%, llegando a estar por debajo del 30% hacia 2025. Por las peculiaridades del negocio el nivel de endeudamiento es bajo y para este caso está fuertemente influenciado por la deuda adquirida para iniciar el negocio.

Rentabilidad operacional: Es lo que se entiende por margen. El porcentaje de la venta que corresponde a utilidad operacional. En este caso también los números son positivos ya que año a año el margen crece desde un casi 10% al inicio de las operaciones a bordear el 20% hacia el año 2025.

Rentabilidad neta: Igual que la anterior pero tomando en cuenta la utilidad neta. En este caso el comportamiento es muy similar al anterior, con un crecimiento sistemático iniciando en 3% llegando al 11% hacia 2025.

- Fuentes de financiación

Como se dijo con anterioridad, los emprendedores optaron por un esquema donde ellos asumen el 40% de la inversión inicial y deben obtener financiamiento por el 60% restante.

Actualmente se está en proceso de búsqueda de aquellas fuentes de financiación y por lo pronto hay dos personas interesadas en participar del negocio en calidad de inversionistas.

A la fecha de la redacción del presente informe los emprendedores no han tomado una decisión al respecto y siguen evaluando la situación.

- Evaluación financiera

Se puede decir que los resultados arrojados por la simulación son coherentes con el tipo de emprendimiento (consultoría especializada).

Tabla 27. Resultados de la simulación financiera

Valor presente neto (VPN)	\$45.476.907
Tasa interna de retorno (TIR)	37,95%
Período de recuperación de la inversión	1,879 años

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar en la tabla anterior, el valor presente neto es positivo. Al respecto es muy importante recalcar que las expectativas de crecimiento del sector, si bien en la literatura y sitios especializados son muy altas (25% o más), para el caso del presente estudio fueron proyectadas de manera muy conservadora (entorno al 2%) imaginando un escenario pesimista y, no obstante, las cifras que arroja el simulador son positivas.

Por su parte, la TIR (37,95%) es muy alentadora ya que supera ampliamente la TMR (27,7%) requerida por los emprendedores.

Por último, tenemos un período de recuperación de la inversión muy atractivo ya que esta se recuperaría en menos de 2 años.

Se puede concluir, a partir de las cifras analizadas, que el negocio es viable y rentable.

Por otra parte, resulta interesante analizar los porcentajes de participación de cada servicio en las utilidades, los que se pueden estudiar con detenimiento en la siguiente tabla:

Tabla 28. Participación porcentual de cada servicio sobre ventas

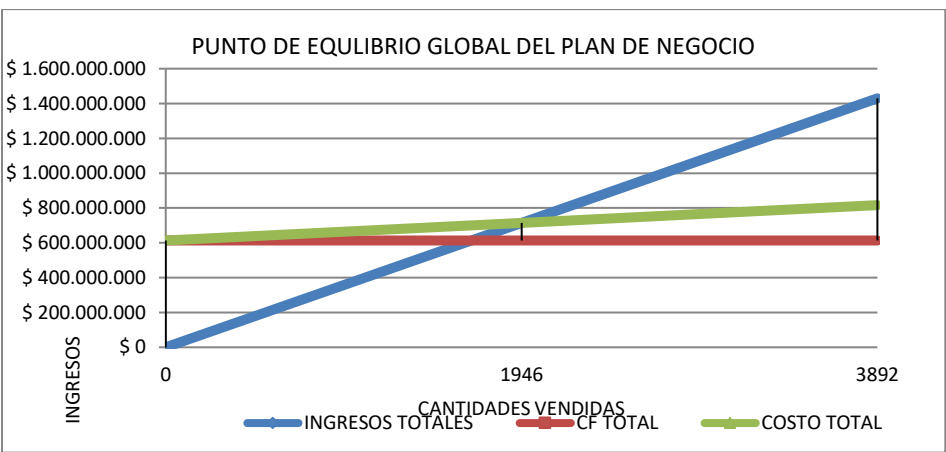
Servicio	Participación porcentual
Diagnóstico	26,41%
Planteamiento	45,78%
Ejecución	13,81%
Capacitaciones	8,25%
Gest. Com. Interna y rrss	5,75%

Fuente: Elaboración propia

De la observación de la tabla anterior, es posible notar que los dos servicios que con diferencia aportan más a la utilidad del negocio son el diagnóstico y el planteamiento que juntos contribuyen con el 72%.

Por último, podemos decir que el punto de equilibrio del ejercicio se da en las 1946 horas vendidas, tal como indica el gráfico de la figura a continuación.

Figura 14. Gráfico Punto de equilibrio global del plan de negocio



Fuente: Elaboración propia

9. Enfoque hacia la sostenibilidad

- Dimensión social

A lo largo del presente documento se ha recorrido un camino que evidencia al endomarkting como una herramienta clave a la hora de construir culturas corporativas de talla mundial, reteniendo y conectando con nuevos talentos y generaciones, es por esto, que tener la posibilidad de impulsar el trabajo por acceso remoto, la modalidad *home office* o el teletrabajo contribuye a potencializar el desempeño y vincular a los nuevos trabajadores que buscan trabajos no solo con horarios si no con condiciones que flexibilicen la vida y les permitan el equilibrio entre lo persona y lo laboral.

En este orden de ideas, Racamandaka Endomarketing se ha propuesto generar un entorno con quienes tiene establecidas relaciones directas e indirectas, incitar a las empresas, organizaciones e instituciones clientes a poner en marcha el trabajo flexible basado en el acceso remoto, para que se conviertan en multiplicadores de dicho modelo estratégico y se pueda generar una serie de beneficios para el nuevo tipo de trabajadores.

Así mismo, teniendo en cuenta investigaciones mencionadas en este documento frente al tema, implementar este tipo de estrategia busca mejorar la sensación de bienestar y calidad de vida de los trabajadores por medio de iniciativas de carácter permanente que se conviertan en parte del qué hacer diario de las empresas, instituciones y organizaciones.

Teniendo en cuenta lo anterior, la incidencia en lo social relacionada con el trabajador y los usuarios de Racamandaka Endomarketing, se puede describir en los siguientes elementos:

1. Disminución del tiempo en el desplazamiento entre el trabajo y su residencia
2. Mejoramiento del tiempo laboral y el tiempo personal
3. Disminución del ausentismo por parte de los trabajadores
4. Aumento en el compromiso frente a la organización
5. En la actualidad, una medida de bioseguridad

6. Mejoramiento del estado de ánimo
7. Conexión con las nuevas generaciones
 - Dimensión ambiental

El poner a disposición del mercado nuevos modelos estratégicos de gestión del Recurso Humano como ya lo hemos manifestado a lo largo de este trabajo, trae consigo un sinnúmero de beneficios para los trabajadores y las empresas que hemos venido poniendo de presente, así, estos beneficios de doble vía solo se materializan si los intereses de las empresas, instituciones y organizaciones, coinciden o permiten materializar los intereses de los trabajadores, demás colaboradores de las empresas y por ende del entorno.

De esta manera, la implementación de programas de marketing interno, sumado al trabajo con acceso remoto impulsada desde Racamandaka Endomarkting no solo busca la conexión con los trabajadores, si no generar un impacto ambiental, que deviene fundamentalmente de una disminución del uso de recursos al disminuir los trayectos a recorrer de cada trabajador, lo que en la actualidad representa un doble efecto positivo sobre el medio ambiente:

1. Disminuir la huella de carbono per cápita
2. Disminuir los desperdicios derivados de la pandemia actual (mascarillas, guantes, entre otro).

Así, el endomarketing se convierte en una herramienta de concientización y vinculación en la relación empleado – empleador.

- Dimensión económica

Hemos venido diciendo que el poner a disposición del mercado nuevos modelos estratégicos de gestión del Recurso Humano trae consigo un sinnúmero de beneficios para los trabajadores y las empresas que son evidentes, sin embargo, estos beneficios de doble vía solo se materializan si los intereses de las empresas, instituciones y organizaciones coinciden.

En tal sentido, para Racamandaka Endomarkting es importante evidenciar los beneficios económicos que trae invertir en los trabajadores, reduciendo la rotación, disminuyendo el ausentismo, maximizando las utilidades mediante la minimización de costos, gastos y por ende

aumentando la productividad, cifra que plantea La República, evidenciando que el 45% de los trabajadores considera que desde que comenzó la pandemia el trabajo en casa ha permitido que aumenten su eficiencia en el trabajo (La República, 2020).

- Dimensión de gobernanza

Racamandaka Endomarketing como actor empresarial propenderá lograr materializar mediante sus valores, propósitos, objetivos, estrategias, políticas, normas, planes, proyectos, programas y presupuestos los alcances expuestos en los escenarios de las dimensiones social, ambiental, económica y de gobernanza, no sin antes involucrar a sus accionistas, miembros de la junta directiva, colaboradores directos, proveedores, clientes y aquellos interesados que tengan relación directa e indirecta con la organización, integración que con seguridad orientada de la mejor manera, alcanzará la sostenibilidad integral de Racamandaka en el corto, mediano y largo plazo a través de la adecuada gestión de las diferentes dimensiones.

Es evidente que teniendo en cuenta la nueva normalidad general de nuestro país y gran parte del mundo por la pandemia generada por el COVID-19, las empresas han debido contar con modelos estratégicos alternativos de gestión del Recurso Humano que impacten integral y positivamente las organizaciones, siendo modelos que han llegado y deben quedarse, conectando desde la conciencia y cultura empresarial, en donde se buscan modelos que permitan la generación de valor compartido entre las organizaciones, sus segmentos de interés y su entorno.

10. Conclusiones

Llegando al final del proceso, se ha alcanzado claridad respecto a una serie de aspectos que se resumen en los puntos siguientes.

- A partir de los estudios realizados, que les permitió a los autores del presente trabajo, entrar a la realidad profunda del sector, se llegó a la conclusión de que la necesidad de transformación cultural, corazón de la estrategia y oferta de valor de Racamandaka Endomarketing, es relevante, en especial, en el contexto latinoamericano, el cual, comienza a enfrentar desafíos que en otros lugares ya eran conocidos tales como los vertiginosos cambios generacionales y tecnológicos, la multiculturalidad en el mundo laboral, la encarnizada competencia por captar talento en el mercado laboral, etc.
- Debido a la estructura generacional de la población colombiana, y a los paradigmas mentales manejados por las nuevas generaciones que están entrando al mercado laboral, desarrollar una marca empleadora potente, facilita la atracción del talento adecuado, uno de los cuellos de botella de los procesos de selección, y este es precisamente uno de los factores que el endomarketing desarrolla con fuerza.
- El proceso de validación del negocio ha sido absolutamente relevante y ha ayudado a comprender en profundidad la realidad a la que se comienza a enfrentar Racamandaka Endomarketing. Se dice relevante ya que se ha manejado desde tres puntos de vista complementarios que han ayudado a consolidar o desechar, supuestos e hipótesis que surgen a la hora de crear un emprendimiento.

Los tres puntos de vista mencionados son: validación directa y real en el mercado (con clientes reales), validación a través de la acertada opinión de expertos en la materia y, por último, validación desde el punto de vista teórico al analizar tendencias y números del mercado.

Queda un largo camino por andar que incluye, por ejemplo, afinar propuestas de valor, comprender a cabalidad los portafolios de servicios que más valorará el mercado, etc. Sin embargo, las enseñanzas que dejó el proceso descrito son invaluable para Racamandaka Endomarketing

- Otro punto relevante a recalcar, y que salió a la luz producto de las investigaciones realizadas, es que la marca madre que cobijará este *spin off*, Racamandaka S.A.S, es el paraguas correcto ya que integra el área del endomarketing, a las dos que ya maneja Racamandaka S.A.S, que son la investigación de mercados y la innovación, las cuales, son complementarias al endomarketing por lo que se completa una trilogía ganadora y se logra apalancar el emprendimiento con el prestigio de la empresa que le da vida.
- Un aspecto relevante que el trabajo de investigación dejó al descubierto es que los efectos de la pandemia favorecen la idea de negocio ya que estos están generando cambios en el ecosistema de los cuales las empresas deberán acusar recibo con celeridad y, Racamandaka Endomarketing precisamente enfoca su labor estratégica en la transformación cultural en las organizaciones, en otras palabras, Racamandaka Endomarketing llega en el momento propicio para consolidarse.
- Por otro lado, se prestó especial atención a los potenciales riesgos y amenazas de la compañía y eso ha sido muy relevante para ir desarrollando desde el mismo momento del nacimiento de la empresa, los cortafuegos necesarios para enfrentar dichos problemas.

Desde el punto de vista de la amenaza de nuevos entrantes, se están explotando los dos elementos clave que se mencionaron en el punto anterior. Por una parte, el apalancamiento en una marca sombrilla potente, y por otro, el hecho de ser parte de los pioneros en Colombia en el mercado de la consultoría en endomarketing lo que permite a la compañía aprovechar de mejor manera las buenas oportunidades que este momento ofrece el mercado y que fueron analizadas exhaustivamente a lo largo del presente documento.

Atendiendo el problema de las amenazas de productos sustitutos, se ha identificado la posibilidad de adelantarse al problema transformando la amenaza en oportunidad, concepto desarrollado en la sección dedicada al análisis de las 5 fuerzas de Porter.

Por su parte, desde el punto de vista financiero, la estrategia ha sido intentar reducir al mínimo indispensable los costos fijos de la compañía, lo que sumado a la naturaleza misma del negocio (consultoría), genera un escudo financiero al riesgo ya que una estructura soportada en bajos costos fijos es más elástica y supera con mayor facilidad y resistencia eventuales épocas de crisis.

- Se ha dejado para el final uno de los aspectos esenciales de un plan de negocio: el financiero. Desde aquel punto de vista, asumiendo que los estudios realizados durante el proceso de investigación fueron correctamente diseñados, aplicados e interpretados, el proyecto Racamandaka Endomarketing es viable y rentable.

11. Referencias

- Adecco. (2018). Happyshifting: el nuevo movimiento que apuesta por la felicidad en el trabajo. *Mundo Adecco*, Recuperado en <https://mundoadecco.com/happyshifting-el-nuevo-movimiento-que-apuesta-por-la-felicidad-en-el-trabajo/>.
- Berry, L. L. (1981). The employee of customer. *Journal of Retail Banking Vol.3 (1)*, 271-278.
- Berry, L., & Parasuramana, A. (1991). *Marketing services: competing through quality*. New York: Free Press.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2019). Aumentó 14% el número de empresas creadas en Bogotá y la Región. Recuperado de <https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-CCB/2019/Diciembre-2019/Aumento-14-el-numero-de-empresas-creadas-en-Bogota-y-la-Region>.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2020). Indicador de empresas creadas. *Observatorio de la Región Bogotá Cundinamarca*, Recuperado de <https://www.ccb.org.co/observatorio/Economia/Economia-dinamica-incluyente-e-innovadora/Dinamica-empresarial/Indicador-empresas-creadas>.
- Castañeda Betancur, S. (2019). Endomarketing y aprendizaje organizacional: una herramienta para la gestión. *NOVUM Revista de Ciencias Sociales Aplicadas. Universidad Nacional de Colombia sede Manizales*, 184-196.
- Chan, W., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul*. Bogotá: Nomos S.A.
- DANE. (2019). *Boletín Técnico: Encuesta Anual de Servicios (EAS) Año 2018*. Bogotá.
- DANE. (2020). *Boletín Técnico: Producto Interno Bruto Trimestral de Bogotá I trimestre 2020*. Bogotá.
- Dinero. (22 de Julio de 2015). El outsourcing crece como la espuma de la mano de la innovación. *Dinero*, págs. Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impresita/tecnologia/articulo/outourcing-colombia-claves-del-exito-del-sector/211384>.
- Dinero. (11 de Diciembre de 2017). ¿Lidero una estrategia de marca empleadora? *Dinero*, págs. Recuperado en <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/lidero-una-estrategia-de-marca-empleadora-por-claudia-varela/252334>.
- Dinero. (22 de Junio de 2017). Así va el negocio de la tercerización de servicios en Colombia. *Dinero*, págs. Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impresita/negocios/articulo/tercerizacion-de-servicios-en-colombia-2017/246830>.

- Dinero. (2020). Marketing interno, estrategia para motivar a empleados y empresas. *Dinero*, Recuperado de <https://www.dinero.com/management/articulo/como-motivar-a-los-trabajadores-para-que-no-renuncien/291402>.
- Dinero. (17 de Septiembre de 2020). Más de 37.000 empresas desaparecieron en Bogotá entre enero y agosto. *Dinero*, págs. Recuperado de <https://www.dinero.com/empresas/articulo/situacion-de-las-empresas-en-bogota-entre-enero-y-agosto-de-2020/300571>.
- El nuevo siglo. (2018). Rotación laboral en el país es alta. *El nuevo siglo*, Recuperado de <https://elnuevosiglo.com.co/articulos/04-2018-rotacion-laboral-en-el-pais-es-alta>.
- Fedesarrollo. (2019). *Informe Mensual del Mercado Laboral. Los millennials y el mercado laboral*. Bogotá: Fedesarrollo.
- Forbes. (2020). El reto de mantener la empatía y la productividad en épocas de crisis. *Forbes*, Recuperado de <https://forbes.co/2020/05/27/capital-humano/el-reto-de-mantener-la-empatia-y-la-productividad-en-epocas-de-crisis/>.
- Galvis, V., & Marín, V. (2020). *Influencia de los programas de endomarketing en la retención de talento de la generación millennial en pequeñas y medianas empresas de Medellín*. Medellín.
- Great Place to Work. (2016). ¿Su cultura lo hace un gran empleador? Recuperado de <https://www.greatplacetowork.com.co/es/consultoria-alias/atraccion-y-retencion-de-talento>.
- Grönroos, S. C. (1981). Internal marketing on integral part of a marketing theory. *American Marketing Association Proceedings Series*, 236-238.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F: McGraw Hill.
- K Dictionaries. (2013). *Kerneman English Multilingual Dictionary*. K Dictionaries Ltd.
- La República. (2020). La productividad en el trabajo ha mejorado en casa, según 45% de los trabajadores. *La República*, Recuperado de <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/la-productividad-en-el-trabajo-ha-mejorado-en-casa-segun-45-de-los-trabajadores-3029150>.
- Larousse. (2016). *El gran diccionario de la lengua española*. Mallorca: Larousse Editorial, S.L.
- MacGregor, S., & Simpson, R. (2018). *Chieff Wellbeing Officer. El bienestar como herramienta estratégica*. Bogotá: LID Editores.
- Michael Page. (2018). Salario emocional, una alternativa para retener el talento. *Michael Page*, Recuperado de <https://www.michaelpage.com.co/advice/centro-de-clientes/consejos-para-la-selección-y-atracción-de-talento/salario-emocional-una-alternativa-para>.

- Ministerio del Trabajo. (2020). Estudio permitió identificar escasez de talento humano para contratar en los sectores audiovisuales, BPO y laboratorios. Recuperado de <https://www.mintrabajo.gov.co/web/guest/prensa/comunicados/2020/septiembre/estudio-permitio-identificar-escasez-de-talento-humano-para-contratar-en-los-sectores-de-audiovisuales-bpo-y-laboratorios>.
- Portafolio. (24 de Noviembre de 2010). Colombia, gran potencia de servicios de tercerización de procesos. *Portafolio*, págs. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/colombia-gran-potencia-servicios-tercerizacion-procesos-negocios-bpo-119100>.
- Porter, M. E. (2017). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México D.F: Grupo Editorial Patria.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. (1993). The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management Vol.9*, 219-232.
- Roemer, A., & Rapaille, C. (2014). *Move Up ¿Por qué algunas culturas avanzan y otras no?* México D.F.: Taurus.
- Superintendencia de Sociedades. (2020). *Comportamiento de las 9.000 empresas siguientes, más grandes del sector real por ingresos operacionales (excluye las 1.000 primeras)*. Bogotá.
- Valencia, S. M., Rojas, L., & Bejarano, M. (2016). Experiencias de Endomarketing como estrategia organizacional en Colombia., (pág. 25).

A. Anexo. Batería preguntas entrevista en profundidad

PROYECTO DE GRADO

Guía de Indagación – Entrevista en Profundidad

Objetivo de la investigación: Identificar las oportunidades de desarrollo de una empresa de consultoría focalizada en aumentar el orgullo y el sentido de pertenencia entre los colaboradores de una organización, utilizando técnicas de endomarketing, las cuales permiten a las organizaciones mejorar su *employer branding* y su relación con *millennials* y *centennials*.

I. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA – CALENTAMIENTO

Tiempo: 5 minutos

Objetivos: Crear un ambiente de confianza que facilite la participación y establecer reglas.

Buenos

días/tardes y muchas gracias por regalarnos estos minutos que para nosotros serán de inestimable valor. Lo/la hemos invitado para conversar sobre algunos temas variados sobre los cuales nos gustaría conocer su opinión. Tenga en cuenta que no hay respuestas buenas ni malas, así es que siéntase cómodo/da de decir lo que piensa y siente. La sesión será grabada en audio y video solo para fines relacionados con el estudio. Ahora quisiera que nos presentemos para conocernos un poco más. A ver, yo comenzaré: mi nombre es... y me dedico a... Ahora, quisiera que me diga su nombre y me comente sobre usted. Entonces...

- ¿Cuál es su nombre?
- ¿A qué se dedica actualmente? ¿Cuál es su cargo actual y qué otros cargos ha ejercido?
- ¿Cuál es su pasatiempo favorito?

II. ENTENDIMIENTO DEL ROL, TRABAJO EN EQUIPO Y OBJETIVO COMÚN

Tiempo: 10 minutos

Objetivos: Entender los significados, relaciones y asociaciones que tienen el target frente a su rol y la visión de la empresa frente a los colaboradores, identificando retos y oportunidades de mejora.

Objetivos:

- ¿Si yo te digo _____ (mencionar el cargo), en qué piensas?
- ¿Qué imágenes se te viene a la mente?
- Dime para ti ¿cuál es el sinónimo de eso que haces de tu trabajo?

- Si pudieras utilizar una palabra para definirlo ¿Cuál sería?
- ¿Cuál es la misión de tu cargo?
- Sabes ¿Qué impacto tiene (tu cargo/tú) en los otros?
- ¿Cómo sería el desempeño ideal del cargo?
- ¿Sabes qué puedes hacer para aumentar el desempeño de tu equipo de trabajo?
- ¿Cuál es el tipo de personas que quieres atraer para trabajar en tu equipo de trabajo? ¿Cuáles no?
- ¿Crees que tu organización está dotada de un objetivo común? ¿Cuál es? ¿Cómo se vive eso en la empresa?
- ¿Cuál es tu rol en eso?
- ¿Cuál es el rol del área de talento humano en el tema?
- ¿Qué sabes acerca de endomarketing? Cuéntanos

Me gustaría que habláramos de la situación actual y de los retos que ha tenido que enfrentar respecto a su rol y cómo ha cambiado en este proceso:

- Cuénteme cuales han sido los mayores retos, teniendo en cuenta:
 - El manejo de las personas
 - El manejo del tipo y el equilibrio con la vida personal (¿La empresa valora ese equilibrio?/ ¿Tu área valora ese equilibrio?/ ¿Tú lo valoras?)
 - La cultura de la empresa
- ¿Crees que tu organización está dotada de un objetivo común para afrontar este momento?
- ¿Cómo se ha transformado tu rol en este proceso (a lo largo del tiempo)?
- ¿Cuál es el rol del área de talento humano en el tema?
- ¿Cuáles son los temas que no manejas y en los que has requerido ayuda de otros o externos?

III. EVALUACIÓN DEL CONCEPTO

Tiempo: 20 minutos

Objetivos: Explorar las reacciones, percepciones y actitudes que genera el concepto presentado.

PRESENTACIÓN DEL CONCEPTO

Le quiero compartir algo y me cuenta que opina, si le genera alguna duda, yo se las puedo ir resolviendo a lo largo de la entrevista, sin embargo, quiero que piense en lo que esta idea le genera y le hace pensar y sentir. (M: ENTREGAR EL CONCEPTO EN FÍSICO)

Tenemos una idea de negocio, la cual nace de lo que creemos es una necesidad actual de las empresas, sobre todo a la hora de retener y atraer el talento, es por eso, que decidimos fusionar el desarrollo del talento con el

mundo del mercadeo, diseñando y desarrollando programas de endomarketing que a partir de la alineación de la oferta de valor externa – interna se replantea el rol del empleado, convirtiéndolo en el cliente interno.

Ahora que lo leyó, quiero que busques una imagen en internet, pues nos interesa tu punto de vista frente a lo que vamos a hablar... por favor, siéntete libre...

Ejercicio 1:

- Por favor, elije una imagen pensando el lo que acabas de leer... frente a la hoja escribe por qué? (DE LO QUE LEE)
- Ahora, por favor, elije una imagen que represente lo que significaría para ti una consultora que trabaje en lo que acabas de leer, frente a la hoja escribe por qué? (SEGÚN SU IDEA)
- Finalmente, elije una imagen que sirva de puente entre las otras dos imágenes, ponle un nombre y en la hoja cuéntanos la historia de los que pasa allí.
- **Apertura:**
 - Cuéntanos, ¿qué está pasando allí? (dejar que cuente la historia completa)
 - Por qué elegiste la primera imagen
 - Por qué elegiste esa imagen de segundas
 - Por qué esa imagen te sirve de puente
- ¿Qué diferencia hay entre las dos? cómo te imaginas a cada una de ellas...
- ¿Qué debemos tener en cuenta?
 - Necesidad
 - Competidores
 - Dudas generadas
 - Servicios
 - Etc...
- ¿Cuáles son las 3 características que siempre deben tener una empresa de consultoría?

Servicios

- Ahora quiero que hablemos (ESCRIBAS) de los servicios que debe ofrecer una empresa de consultoría endomarketing, quiero que tomes cuantas fichas bibliográficas quieras y en cada una escribas el servicio que deseas y lo describas (Los servicios que según tú sería valorados por ti)
- Ahora quiero que los ordenes en orden de importancia...

Profundizar en los 3 primeros, teniendo cuenta:

- ¿Qué te está resolviendo este servicio?
- ¿Cómo genera valor en tu día a día?
- ¿Qué crees que podría lograr tu empresa si cuenta con este servicio?
- ¿Cómo se relaciona con la idea que leíste al principio?
- ¿En qué se diferenciaría de los competidores que hablamos?

IV. EVALUACIÓN DE CONCEPTOS + VALUE PROPOSITION
Tiempo: 15 minutos
Objetivos: Indagar diferencias y similitudes entre los conceptos completos (mensaje + value proposition) que propone la marca Racamandaka Endomarketing

CONCEPTO/MENSAJE + VALUE PROPOSITION (NUEVO)

Ahora, si el mensaje que vimos antes cambia un poco... (M: PRESENTAR CONCEPTO/MENSAJE + VALUE PROPOSITION)

Tenemos una idea de negocio, la cual nace de lo que creemos es una necesidad actual de las empresas, sobre todo a la hora de retener y atraer el talento, es por eso, que decidimos fusionar el desarrollo del talento humano con el mundo del mercadeo, diseñando y desarrollando programas de endomarketing que a partir de la alineación de la oferta de valor externa – interna se replantea el rol del empleado, convirtiéndolo en el cliente interno.

La idea es ser el aliado estratégico del crecimiento de su negocio, pues consideramos que los empleados son más que embajadores de su empresa, son la empresa como tal, y por eso queremos trabajar de la mano con usted para dotarlos de un objetivo común que se inserte en su vida y les genere valor compartido entre usted y su colaborador.

Ahora que lo leyó, quiero que busques una imagen en internet, pues nos interesa tu punto de vista frente a lo que vamos a hablar... por favor, siéntete libre...

Ejercicio 2:

- Por favor, elije una imagen pensando en lo que acabas de leer, que sea diferente a la primera... frente a la hoja escribe por qué?
- Ahora, por favor, elije una imagen que represente lo que significaría para ti una consultora que trabaje en lo que acabas de leer, frente a la hoja escribe por qué?
- Finalmente, elije una imagen que sirva de puente entre las otras dos imágenes, ponle un nombre y en la hoja cuéntanos la historia de los que pasa allí.
- **Apertura:**
 - Cuéntanos, ¿qué está pasando allí? (dejar que cuente la historia completa)
 - Por qué elegiste la primera imagen
 - Por qué elegiste esa imagen de segundas
 - Por qué esa imagen te sirve de puente
- ¿Qué diferencia hay entre las dos? cómo te imaginas a cada una de ellas...
- ¿Qué debemos tener en cuenta?
 - Necesidad
 - Competidores
 - Dudas generadas
 - Servicios
 - Etc...
- ¿Cuáles son las 3 características que siempre deben tener una empresa de consultoría?
 - ¿Qué mensaje creen que les está transmitiendo ahora? ¿Será el mismo de antes?
 - ¿Qué piensan sobre el texto que se ha añadido? ¿Les dice algo distinto?
 - ¿A qué tipo de empresas creen que se dirige? ¿Será el mismo de antes?

V. EVALUACIÓN MODELO OPERATIVO
Tiempo: 15 minutos
Objetivos: Entender el potencial de desarrollo del modelo de Racamandaka Endomarketing

Ahora, presentar la imagen y explicar el modelo que seguiría Racamandaka Endomarketing...



El cual funciona bajo 4 pasos a saber:

Paso 1: Entendimiento del cliente interno y la cultura organizacional.

Paso 2: Diagnóstico organizacional y descubrimiento de valores clave para diseñar la oferta de valor

Paso 3: Ideación y co- creación de la oferta de valor y la estrategia de endomarketing y *employee branding*.

Paso 4: Validación y entrega del nuevo valor, el cual buscará a partir de ese momento, optimizar la vida del cliente interno dentro del ámbito laboral, con el fin de potencializar la productividad.

Después de escuchar la propuesta y entender el modelo, me gustaría saber:

¿Cuál es tu opinión general?

¿Qué podríamos hacer por ti y por tu empresa en este momento?

¿Cuáles son las 3 características que siempre deben deberíamos mantener y mencionar?

¿Qué mensaje creen que les está transmitiendo ahora? ¿Será el mismo de antes?

¿A qué tipo de empresas creen que se dirige? ¿Será el mismo de antes?

VI. EVALUACIÓN PRESUPUESTO
Tiempo: 15 minutos
Objetivos: Entender el potencial de desarrollo del modelo de Racamandaka Endomarketing

PRESUPUESTO (Definir el precio de nuestro producto)

- Explicar la propuesta de Racamandaka Endomarketing y preguntar: ¿Nuestra propuesta resultaría interesante para su organización?
- Cuando ha recurrido a externos ¿qué tipo de trabajo le ha resultado más fructífero?:

-
- Breves talleres
 - Capacitaciones sobre temas concretos
 - Jornadas de trabajo
 - Seguimientos a largo plazo compuesto de todos o algunos de los elementos anteriores
 - Ud. Ha manejado presupuesto directa o indirectamente para el área de RRHH
 - ¿Conoce un monto aproximado del presupuesto que le asigna su organización al área de RRHH y qué % de este se destina a consultoría externa? ¿Con qué criterios se asigna dicho presupuesto?

Agradezca y termine.

B. Anexo. Encuesta de satisfacción

PROYECTO DE GRADO

Encuesta telefónica de satisfacción al cliente

1.- Contactar a cada responsable de proyecto de las empresas cliente y concordar cita telefónica

2.- Al iniciar la llamada, explicar brevemente el motivo de esta

3.- Preguntas (dejar responder al interlocutor en extenso)

- Nosotros acabamos de terminar con ustedes el proyecto ____, ¿Qué tal resultó la experiencia?
- ¿Racamandaka respondió en los tiempos acordados?
- ¿Racamandaka realizó las tareas acordadas? ¿Cómo lo hizo?
- ¿Racamandaka proporcionó los avances y entregables pactados? ¿Han sido de utilidad?
- ¿Su equipo de trabajo le dio feedback respecto a lo que hemos hablado hasta ahora? ¿Qué dijeron?

- ¿Quién fue el responsable del proyecto a nombre de Racamandaka?
- ¿Cómo fue tu experiencia con ese líder en particular? ¿Y con el resto del equipo que participó?

- Tienes a Racamandaka al frente y puedes expresarle lo que desees... lo bueno, lo malo, lo lindo, lo feo, etc

Dar por terminada la encuesta y agradecer