

**PLAN DE EMPRESA PARA LA CONSTITUCIÓN DE UNA AGENCIA
CONSULTORA EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA ORGANIZACIONES**

Presentado por:

Angela Karina Gómez Ortega

Directora:

Ana Carolina Martínez Romero

Trabajo de grado:

Plan de empresa para Maestría en Periodismo

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES

MAESTRÍA EN PERIODISMO

Cali, Colombia

2017

TABLA DE CONTENIDO

Resumen	7
Síntesis del Plan.....	9
1. Empresa Periodística	11
1.1 Principios y compromisos editoriales que lo orienta	11
1.2 Contribución de valor periodístico, visión y misión	12
1.3 Criterios de relevancia informativa, su justificación.....	13
1.4 Esquema de su funcionamiento como unidad productora de contenidos.....	13
2. Análisis del mercado	15
2.1 Análisis del sector	15
2.2 Clientes.....	25
2.3 Definición de producto y/o servicios	30
2.4 Análisis de los competidores.....	34
2.5 Estrategias de mercadeo y plan de ventas	39
3. Análisis técnico.....	44
3.1 Proceso de prestación del servicio	44
3.2 Requerimientos, proveedores y sistemas de control	46
3.3 Boceto gráfico de website+app móvil.....	47
4. ANÁLISIS administrativo.....	50
4.1 Perfil del equipo empresarial y del personal que la empresa exige	50

4.2	Organigrama y políticas de administración de personal	51
4.3	Organizaciones de apoyo	53
5.	Análisis legal y social	55
5.1	Tipo de sociedad.....	55
5.2	Reglamentaciones, leyes y obligaciones	56
6.	Análisis de valores personales	58
6.1	De gusto personal y de carrera empresarial	58
7.	Análisis económico.....	59
7.1	Las necesidades de inversión en activos fijos y en capital de trabajo.....	59
7.2	Los ingresos, costos y gastos.....	60
7.3	Análisis de costos y punto de equilibrio contable	65
8.	Análisis financiero	66
8.1	Balance General, Estado de Resultados y Flujo de Caja.....	66
9.	Análisis de riesgos	68
9.1	Riesgos de mercado, técnicos, administrativos, legales, económicos y financieros	68
9.2	Acciones propuestas para cada riesgo	68
10.	Evaluación de Proyecto	69
10.1	Flujo de caja neto y los indicadores de factibilidad de la empresa.	69
11.	Análisis de Sensibilidad.....	70
11.1	Identificación variables críticas.....	70

11.2 Evaluación del proyecto vs. Cambios en las variables.....	70
12. Cronograma de Implementación	71
13. Conclusiones.....	72
14. Referencias	73
Anexos	74

ÍNDICE DE GRÁFICAS E ILUSTRACIONES

Gráfica 1. Proceso de servicio al cliente.....	44
Gráfica 2. Mock up Home Página Web Agencia Consultora Comunicación Estratégica.....	47
Gráfica 3. Sección de Inicio Página Web de la Agencia Consultora Comunicación Estratégica.....	48
Gráfica 4. Sección de Servicios Página Web de la Agencia Consultora Comunicación Estratégica.....	48
Gráfica 5. Sección de Noticias Página Web de la Agencia Consultora Comunicación Estratégica.....	49
Gráfica 6. Sección de Contactos Página Web de la Agencia Consultora Comunicación Estratégica.....	49
Gráfica 7. Organigrama Agencia Consultora Comunicación Estratégica.....	52

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Precios de paquetes de servicios.....	41
Tabla 2. Gastos preoperativos.....	59
Tabla 3. Gastos de operación.....	59
Tabla 4. Gastos de administración y ventas.....	60
Tabla 5. Ingresos año 1.....	60
Tabla 6. Ingresos año 2.....	61
Tabla 7. Total anual de ingresos durante los primeros cuatro años.....	62
Tabla 8. Consumos y costos unitarios.....	63
Tabla 9. Costos durante año 1.....	63
Tabla 10. Total anual de costos durante de los primeros cuatro años.....	64
Tabla 11. Análisis de costos.....	65
Tabla 12. Balance general.....	66
Tabla 13. Estado de resultados.....	67
Tabla 14. Flujo de caja.....	69
Tabla 15. Cronograma de implementación.....	71

Resumen

La **Agencia Consultora Comunicación Estratégica** tiene como misión vender conocimiento, hacer investigación mediante diagnósticos y análisis de los procesos de comunicación interna y externa de organizaciones para proponer estrategias integrales que reduzcan riesgos y solucionen problemas en estas áreas.

El plan de empresa para constituir la agencia se realiza en la ciudad de Pasto, Nariño, ante la iniciativa de encontrar una forma de hacer sostenible y rentable la profesión de comunicador social – periodista, encontrando una oportunidad de mercado y de negocio en el manejo e implementación de estrategias en los procesos de comunicación interna y externa en las organizaciones, y el acompañamiento en cuanto a las nuevas dinámicas comunicativas del ecosistema digital.

La agencia se formalizaría bajo el modelo de Sociedad por Acciones Simplificadas S.A.S., por las ventajas que brinda al participar en convocatorias o contratar con organizaciones como instituciones de educación superior. Además de aprovechar beneficios tributarios y apoyo al emprendimiento que podrían cobijarla.

La empresa estaría dirigida por dos socios, comunicadores sociales – periodistas, quienes contarán con un equipo interdisciplinario de diseñadores gráficos con experiencia en la elaboración de piezas multimediales y realización audiovisual, ingenieros de sistemas con experiencia en desarrollo web y software, asesores legales y financieros.

Según el análisis económico y financiero, las necesidades de capital están representadas por una inversión en activos fijos de \$8.000.000, gastos preoperativos de \$5.000.000, gastos de operación de \$2.790.000 y \$13.534.000 por concepto de administración y ventas durante el primer año. La inversión inicial se realizará por parte de los socios. El negocio permite recuperar la inversión en 1.15 años con una tasa de retorno de 773,97%. El punto de equilibrio es de mínimo 5 contratos ejecutados anualmente, de esta manera la empresa será rentable y financieramente sostenible.

Palabras Claves: Consultora, Asesoría, Comunicación (Interna – Externa), Plan Estratégico, Plan de Empresa, Medios.

Summary

The Strategic Communication Consulting Agency has the mission of selling knowledge, doing research through diagnostics and analysis of internal and external communication processes of organizations in order to propose comprehensive strategies that reduce risks and solve problems in these areas.

The business plan to set up the agency is carried out in the city of Pasto, Nariño, in light of the initiative to find a way to make the profession of social communicator - journalist sustainable and profitable, finding a market and business opportunity in the management and implementation of strategies in internal and external communication processes in organizations, and the accompaniment in terms of the new communication dynamics of the digital ecosystem.

The agency would be formalized under the model of Sociedad por Acciones Simplificadas S.A.S., for the advantages it offers when participating in calls or contracting with organizations such as higher education institutions. In addition, it takes advantage of tax benefits and supports for entrepreneurship that could cover it.

The company would be led by two partners, that are social communicators - journalists, who will have an interdisciplinary team of graphic designers with experience in development of multimedia pieces and audiovisual production, systems engineers with experience in web development and software, and legal and financial advisors.

According to the economic and financial analysis, the capital needs are represented by an investment in fixed assets of \$ 8,000,000, preoperational expenses of \$ 5,000,000, operating expenses of \$ 2,790,000 and \$ 13,534,000 for administration and sales during the first year. The initial investment will be made by the partners. The business allows to recover the investment in 1.15 years with a rate of return of 773.97%. The balance point is at least 5 contracts executed annually. In this way, the company will be profitable and financially sustainable.

Key Words: Consultant, Advice, Communication (Internal - External), Strategic Plan, Business Plan, Media.

Síntesis del Plan

La **Agencia Consultora Comunicación Efectiva** pretende ser una empresa asesora en comunicaciones conformada por un grupo interdisciplinar de profesionales y especialistas, capaces de brindar asesoría en las cuatro etapas del proceso de comunicación corporativa, las cuales incluyen el diagnóstico de necesidades, el planteamiento de estrategias comunicativas para empresas u organizaciones, la implementación de un plan estratégico de comunicaciones para públicos internos y externos que incluya la promoción de la empresa a través del marketing digital, y la evaluación o seguimiento de estos procesos de intervención.

La agencia estará dirigida por un líder con título de Comunicador Social – Periodista, quien debe estar acompañado por la asesoría administrativa y financiera de profesionales idóneos en estas áreas. Para asegurar la calidad de sus servicios en la elaboración de diagnósticos, de planes de medios o de comunicación estratégica a nivel interno o externo, la agencia debe contar con un equipo interdisciplinar de profesionales conformado por: comunicadores sociales y especialistas en comunicación organizacional o corporativa. Es importante mencionar que la ejecución de estrategias es un servicio adicional que requeriría la intervención de más profesionales como diseñadores gráficos, realizadores audiovisuales, desarrolladores web y/o de software, ingenieros de sistemas, y demás expertos que se necesiten.

La ciudad de Pasto cuenta con 18.530 establecimientos comerciales en diferentes sectores económicos según el registro de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas (CIIU)¹ proporcionado por el Departamento de Estadística Nacional DANE, de las cuales, un porcentaje significativo, tanto del sector público como privado, están en la búsqueda de Certificados de Alta Calidad y/o en el proceso de implementación de Sistemas de Gestión de Calidad ISO, entre otros, los cuales contemplan la implementación de un plan con estrategias de comunicación interna y externa en las organizaciones.

¹ Departamento de Estadística Nacional DANE (2017) “Clasificación Industrial Internacional Uniforme, Revisión 4 adaptada para Colombia” Recuperado el 3 de octubre de 2017, de: <http://sen.dane.gov.co:8080/ProyWebCiiu/html/>

Entre los clientes potenciales se identifican empresas privadas, entidades públicas, instituciones educativas y demás organizaciones que, a través de actividades puntuales, desean visibilizar entre sus públicos estratégicos, su quehacer, productos, servicios e impacto social.

La estrategia de comunicaciones implica un equilibrio entre las necesidades de los clientes, el valor de su marca, y el análisis cualitativo y cuantitativo de los elementos que pueden afectarlos. A partir del análisis DOFA se plantean estrategias de comunicación interna o externa, mercadeo, posicionamiento de marca y publicidad, entre otras.

El portafolio de servicios de la agencia se puede promocionar a través de una página web y las plataformas digitales de redes sociales, lo cual permitirá establecer un contacto con los usuarios, quienes podrán acceder a contenido especializado en temas de comunicación estratégica interna y externa, marketing digital, publicidad a través de planes de medios, branding, servicio de talleres experienciales, capacitaciones, entre otros.

Inicialmente, parte de los recursos serán propios, aportes de socios o recursos externos como créditos con entidades bancarias, además de las ganancias que se generen por contratación de las empresas usuarias de la agencia. Como inversión inicial para constituir la empresa, se ha estimado un presupuesto de 8 millones de pesos, con los cuales se cubrirían los gastos de diseño de imagen corporativa, trámites de constitución de la empresa y desarrollo de la página web. Considerando que en el flujo de caja la tasa mínima de retorno es de 25%, los datos base de proyección y las variables de sensibilidad en 100%, la tasa de retorno normalmente sería de 773,97%, con un tiempo de recuperación de la inversión de 1,15 año (Ver tabla 15).

Mediante publicaciones en las diferentes plataformas de las redes sociales (publicidad con alcance orgánico o pagado), se pretende aumentar la cobertura de usuarios del portal, crear comunidad y de esta manera llegar a nuevos clientes potenciales. Entre los socios claves de la agencia podrían estar algunas empresas con intereses ligados a la comunicación, la publicidad y la producción de fotografía o video.

1. Empresa Periodística

1.1 Principios y compromisos editoriales que lo orienta

- **Transparencia:** La agencia debe dar a los usuarios claridad de los procesos que se hacen durante el trabajo de asesoría o consultoría. Se debe distinguir la diferencia entre la información comercial del contenido editorial.
- **Independencia:** El trabajo realizado por el grupo de profesionales garantiza dedicación individual a cada caso o proceso de manejo de información derivado del trabajo de consultoría.
- **Calidad:** Los procesos ejecutados por el equipo de profesionales deben garantizar calidad y efectividad. En el tratamiento de la información, deben realizar un análisis del contexto y tener una perspectiva histórica, propiciando una constante retroalimentación mediante la confrontación de ideas entre clientes y asesores.
- **Credibilidad:** El criterio, el carácter y el análisis de la información que se obtiene de cada organización
- **Pluralidad:** Así como en el manejo de la información se busca recoger los matices de una sociedad multicultural; en el quehacer de la agencia se tendrán en cuenta las diversas necesidades de comunicación de las organizaciones/clientes.
- **Responsabilidad profesional:** Si la agencia comete un error se responsabilizará y asumirá la respectiva rectificación.
- **Tratamiento de la publicidad:** Siempre aparecerá diferenciada del resto de la información de la empresa, pero que será ubicada estratégicamente teniendo en cuenta las temáticas a promocionar o comunicar.

Teniendo en cuenta los diferentes servicios que prestará la agencia de comunicaciones, se contempla un decálogo, descrito a continuación, con pautas básicas para la publicación y el manejo de la información a través de los medios de comunicación online como blogs, páginas web y redes sociales.

- **Integridad como valor central:** El buen comportamiento de los periodistas se aplica tanto online como offline.
- **Imparcialidad del juicio noticioso:** Separar la noticia de la opinión.

- Referenciar las fuentes a favor, dar créditos claros y no violar los derechos de autor y de confidencialidad.
- Confirmar la información fuera de línea: Tratar la información con escepticismo. Documentar la fuente de quien publica y verificar el hecho en su sitio web el cual debe tener un tiempo considerable de haber sido creado.
- Respeto por la audiencia: La información no debe contener mensajes publicitarios, sexistas, racistas, políticos (preferencias a favor o en contra) ni difamatorios.
- Identificarse como periodista: Estar al descubierto y evitar el anonimato a la hora de conseguir información y brindar. Conducir un periodismo libre, independientemente de la plataforma que se utilice.
- Manejar transparencia y hacer corrección de la información en caso de cometer un error.
- Mantener confidencialidad sobre deliberaciones internas. No discutir acerca de noticias o artículos que no hayan sido publicados.
- Ejercer el periodismo y participar en los medios sociales online con responsabilidad, apropiadamente, ejercitando el juicio y el sentido común. Asumir que todo el contenido en Internet es público y permanente.
- Limitación de responsabilidad: Aclarar que los puntos de vista expuestos en cada programa son de sus autores y que no reflejan necesariamente los del canal en general.

1.2 Contribución de valor periodístico, visión y misión

La **Agencia Consultora Comunicación Estratégica**, realizaría una contribución en el sector profesional de los comunicadores de la región, porque brindaría la posibilidad de asociarse entre colegas para prestar asesorías a empresas u organizaciones que requieran más intervención de profesionales, no sólo en esta área del conocimiento sino en otras como diseño gráfico, publicidad, fotografía, edición de audio y video. Además es importante mencionar que en la etapa de elaboración e implementación de planes estratégicos de comunicación y planes de medios, la visión estratégica de los comunicadores sociales y periodistas es fundamental, para el correcto tratamiento de la información y la producción de contenidos con criterio periodístico.

Misión: La Agencia Consultora Comunicación Estratégica es una empresa encargada de vender conocimiento, hacer investigación mediante diagnósticos y análisis de la situación actual de las organizaciones en cuanto a los procesos de comunicación interna y externa para proponer estrategias integrales que reduzcan riesgos y solucionen problemas puntuales en estas áreas.

Visión: Ser una Empresa Consultora en Comunicaciones destacada por brindar acompañamiento y asesoría integral en los procesos de comunicación estratégica para empresas y organizaciones de los sectores público, privado y comunitario en la ciudad de Pasto y en la región.

1.3 Criterios de relevancia informativa, su justificación

La publicación de información en la página web de la agencia debe tener como criterios de relevancia algunas referencias concretas de periodicidad y de contenido, tales como:

Publicación de titulares diarios en las redes sociales de la agencia, asociados a temáticas generales y producción de contenidos con publicaciones diarios o semanales, derivados de las experiencias obtenidas en el trabajo realizado con las empresas y organizaciones que contraten a la agencia y de abordar un listado de temáticas generales o detalladas relacionadas con comunicación estratégica para las organizaciones.

Teniendo en cuenta las clases de usuarios de la página web, tendrían acceso libre a algunos contenidos y acceso a contenidos más detallados por parte de los clientes de la agencia, quienes tendrían un registro de usuario para ingresar a éstos.

1.4 Esquema de su funcionamiento como unidad productora de contenidos

Analizando la producción de contenidos que debe tener la página web de la agencia, ésta se debe realizar con una frecuencia diaria o semanal, dependiendo de las temáticas, actividad que necesariamente debe considerar la participación de un equipo editorial con roles específicos para generar dichos contenidos y administrar el aplicativo.

Dentro de la agenda se deben tener en cuenta tópicos relacionados con las temáticas generales y específicas asociadas al trabajo de asesoría realizado en las organizaciones, tales como los diagnósticos, planes estratégicos de comunicación interna y externa, temas relacionados

con la promoción y difusión de marca, relación con los clientes, contenidos de responsabilidad social empresarial, iniciativas de comunicación comunitaria, alternativa, comunicación y marketing digital, entre otros, los cuales se pueden abordar a través de diferentes géneros periodísticos, como noticias, crónicas, reportajes, videos entre otros. El material generado de esta actividad servirá de insumo para ofrecer servicios de capacitaciones y asesorías personalizadas dirigidas a empleados y directivos de las organizaciones/clientes.

Para promover contenidos que sorprendan a las audiencias la agencia debe tener en cuenta temáticas innovadoras con un criterio de productividad, que cuente con capacidad para sorprender a los usuarios recurrentes y atraer a nuevos usuarios.

2. Análisis del mercado

2.1 Análisis del sector

Actualmente la creación de empresa es una opción cada vez más contemplada por la población. Las necesidades del mercado son variadas, así como las personas y/o empresas que ofrecen un sinnúmero de servicios para satisfacerlas. Sin embargo, en un mundo en el que al parecer ya todo está inventado, la innovación es un factor clave para generar ventajas comparativas y competitivas en los servicios o productos ofertados, es así como en el campo de las comunicaciones, por ejemplo, las empresas de consultoría en esta clase de procesos, tanto internos como externos, han adaptado a su portafolio de servicios una serie de temáticas que respondan a las necesidades que se generen desde las dinámicas digitales y tecnológicas actuales de sus públicos de interés o clientes potenciales.

En este sentido, es importante analizar la presencia de empresas consultoras en comunicaciones a nivel nacional y local, su dinámica y versatilidad en la prestación de servicios, además de estudiar la pertinencia de crear una empresa asesora en comunicaciones en la ciudad de Pasto, que se adapte a la demanda de un posible mercado representativo.

Una consultora vende conocimiento, hace investigación y análisis: resuelve problemas para aclarar estrategias y solucionar problemas puntuales, acerca de los cuales los clientes necesitan acompañamiento. Por su parte, una agencia, busca acompañar al cliente en el logro de sus objetivos comerciales, participando muy activamente en la ejecución de la estrategia. Un cliente y su agencia establecen una relación muy cercana, que crea una importante sinergia².

A nivel nacional hay muchas empresas de consultoría y asesoría que enfocan sus servicios en cuatro etapas clave del proceso de comunicación, tales como el diagnóstico, la planeación, el desarrollo o implementación y el mantenimiento o seguimiento. Es así, como ofrecen un amplio portafolio de servicios tales como la realización de estudios DOFA, estructuración de planes estratégicos de comunicación interna y externa, asesoría en diseño de herramientas y canales de

² Agencia de Marketing Predicthium (2017) “¿Cuál es la diferencia entre una consultora y una agencia de marketing?” [Definición de conceptos de marketing] Recuperado el 2 de noviembre de 2017, de: <http://predicthium.com/blog/2017/08/25/>

comunicación, diseño de imagen corporativa, marketing digital, publicidad, administración web, gestión de comunidades digitales, manejo de crisis, relaciones públicas, posicionamiento de marca on line y presencial, manejo y seguimiento de medios, marketing político, entre otras.

Según un artículo de la Revista Dinero, la demanda por servicios de consultoría aumenta en el país, sin embargo las necesidades de asesoría de las empresas en Colombia generan retos para las consultoras. Algunos comienzan a mostrar un aumento en la demanda ligeramente inferior al crecimiento registrado por la oferta. De hecho, aunque el mercado de consultoría en Colombia ofrece muchas posibilidades y potencial a mediano plazo, es claro que todavía se trata de un mercado cerrado y difícil. De acuerdo a fuentes consultadas en el artículo en mención, las empresas están viendo la oportunidad de explorar mercados vecinos y ya tenemos varias multilatinas. “Pero la gran oportunidad, no solo en Colombia sino en el mundo, es la digitalización y la convergencia tecnológica. Es decir, la necesidad de contar con servicios de consultoría para la innovación frenética y disruptiva propia de esta nueva era”, asegura el gerente de Servicios de Consultoría de IBM Colombia, Pablo Antoja³.

¿Actualmente qué se relaciona en el mercado con la palabra comunicaciones? Específicamente se relaciona con empresas periodísticas productoras de información y de pauta publicitaria a través de medios de comunicación tradicionales como emisoras, canales de televisión, periódicos, revistas, blogs o páginas web, además de empresas que prestan servicios de publicidad, diseño e impresión de piezas gráficas, tipografías, agencias dedicadas a la toma de fotografías, elaboración de videos y de audio. De otra parte, se encuentran los establecimientos comerciales o compañías que ofrecen servicio de comunicación como telefonía móvil, venta de celulares y accesorios de comunicaciones, venta de minutos, empresas de telecomunicaciones que ofrecen servicio de televisión por cable o paquetes de servicios como televisión, internet, telefonía móvil o fija,

Con el propósito de investigar el número de empresas u organizaciones prestadoras de servicios de consultoría o asesoría en comunicaciones en la ciudad de Pasto, se acudió a la Cámara de Comercio de Pasto para acceder a la base de datos de establecimientos comerciales.

³ Revista Dinero (2014). “Crecimiento continuo”. Recuperado el 4 de noviembre de 2017, de: <http://www.dinero.com/especiales-comerciales/consultoria/articulo/servicios-consultoria/196118>

Esta búsqueda fue remitida al sistema de consulta de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas, CIIU⁴, que proporciona el Departamento de Estadística Nacional DANE, la cual contiene la clasificación de las unidades económicas según su actividad económica principal en Colombia.

El principal hallazgo en la ciudad de Pasto fue que en la CIIU no menciona actividades puntuales de asesoría en comunicaciones, razón por la cual se procedió a segmentar la consulta por actividades puntuales como publicidad, elaboración de videos y audios y elaboración de software, correspondientes a algunas actividades que hacen parte de una agencia consultora.

Además de sugerir la consulta de esta base de datos, desde la Dirección de Emprendimiento de la Cámara de Comercio de Pasto, consideraron importante orientar la búsqueda de empresas de comunicación, a través de la Red Regional de Emprendimiento de Nariño, un grupo de 19 instituciones de educación superior y entidades regionales apoyan y fomentan procesos e ideas de emprendimiento en el departamento de Nariño.

Tras indagar acerca de la existencia de proyectos de empresa relacionados con el tema comunicación estratégica en la región, Jorge Arturo Dorado Goyes, Magister en Pedagogía, docente de la Especialización en Gerencia de Proyectos de la Corporación Universitaria Minuto de Dios – Uniminuto, y director de la Red Regional de Emprendimiento de Nariño, mencionó “En ese campo hay una gran debilidad pues no han existido muchos emprendimientos, salvo el caso de comunico que es aliado de comunicaciones de la Red, que maneja la parte de paneles de comunicación en Pasto, pero no se han recibido muchas propuestas. Por ello considero que la región necesita tener una empresa que maneje y haga propuestas de comunicaciones, que ofrezca sus servicios a las empresas pequeñas, pues muchas llegan débiles al mercado porque los empresarios no le han dado la importancia a las estrategias de comunicación”.

Según Jorge Dorado, Nariño se caracteriza por ser uno de los departamentos más emprendedores del país, 32 empresas se han conformado a través del Fondo Emprender. Además

⁴ Departamento de Estadística Nacional DANE (2017) “Clasificación Industrial Internacional Uniforme, Revisión 4 adaptada para Colombia” Recuperado el 3 de octubre de 2017, de: <http://sen.dane.gov.co:8080/ProyWebCiiu/html/>

a través de la plataforma de la Red: Nariño Emprende⁵, hay alrededor de 30 empresas registradas y cerca de 200 ideas de negocio que se están comenzando a desarrollar en este momento. “Pasto tiene 14 universidades, que mueven más de 900 millones de pesos diarios, hay una buena base para crear empresa”, explicó.

En este punto se pudo concluir que la asesoría o consultoría en comunicaciones en Pasto, es un servicio que no es reconocido como tal, razón por la cual se decidió consultar a un grupo de seis (6) profesionales, algunos especialistas en las áreas de comunicación corporativa y organizacional, que han prestado servicios de asesoría o consultoría (Ver anexo 1), quienes a través de una entrevista revelaron algunos antecedentes y la situación actual de esta clase de emprendimientos en la región.

De acuerdo con John Jaime Acosta, Comunicador Social, Especialista en Comunicación Organizacional con Maestría en Creatividad e Innovación en las organizaciones, la creación de empresas consultoras en comunicaciones en Pasto es una dinámica que se viene presentando desde el año 2007, año en el cual lideró un emprendimiento llamado Estratégico, a través de la Fundación ParqueSoft Pasto, en la cual se desempeñó como Director de Comunicaciones y actualmente es Líder de la estrategia de innovación.

“Iniciar fue muy complejo porque concebir la comunicación como un proceso estratégico en las organizaciones era novedoso y poco conocido en la ciudad. Sin embargo es importante mencionar que desde el año 2012 se han abierto mucho las posibilidades en este campo, porque las organizaciones que necesitan involucrarse con procesos ISO tienen que mostrar evidencia de un ejercicio de planeación de comunicación interna y externa, lo cual se convierte en una oportunidad para los comunicadores con perfil organizacional de la región”.

Según el profesional, la oferta de servicios de comunicación organizacional es más viable para medianas empresas porque las pequeñas aún conciben este proceso como algo ligado netamente a la publicidad y a través de la pauta en medios, pero no es concebida de manera estratégica.

⁵ Nariño Emprende (2017) [Plataforma de seguimiento de emprendimientos registrados en la Red Regional de Emprendimiento de Nariño] Recuperado el 20 de octubre de 2017, de: <http://www.narinoemprende.com.co/login>

Una de las primeras organizaciones que se abrió a prestar estos servicios en la ciudad de Pasto fue ParqueSoft, a través de la cual, emprendimientos como éste han podido realizar diagnósticos y Planes Estratégicos de Comunicaciones para varios clientes como la Cámara de Comercio de Pasto, Contactor, Comfamiliar de Nariño, Alcaldía de Pasto y Hospital Infantil Los Ángeles.

En la última década, el valor que tienen los procesos de comunicación ha ido aumentando, sin embargo, éstos aún se relacionan con el diseño de planes de medios para mostrar la imagen de las empresas, promoción de servicios y/o posicionamiento de marca. Actualmente, son más las empresas que contratan comunicadores o solicitan practicantes de comunicación social para apoyar procesos transversales en sus empresas.

Según John Jaime Acosta, Pasto es una buena plaza para ofertar servicios de comunicación estratégica pero con algunos cambios en las necesidades del mercado. En el 2006 la idea de una consultora fue acertada, pero hoy en día, el componente digital propone nuevos retos y facilita el trabajo de quienes incursionan en este campo de la comunicación. “La demanda por crear y mantener una relación con los clientes a través de las diferentes plataformas es una necesidad que está en aumento entre los empresarios, esto permite que los procesos de consultoría sean virtuales en gran parte y brindan la posibilidad de emprender con esta clase de iniciativas. Los empresarios son personas desactualizadas en el enfoque digital, por lo tanto deben empezar a contratar profesionales o empresas que presten estos servicios”, explicó.

Remitiéndose a su experiencia como docente de comunicación organizacional en la Universidad Mariana, John Jaime Acosta afirmó que en el año 2006, el 90% de las propuestas para trabajos de grado en Comunicación Social, estaban enfocadas en medios y tan sólo el 10% en temas de comunicación organizacional, mientras que en el 2014, los trabajos con enfoque en comunicación estratégica y organizacional aumentaron en un 85% y un 15% representaban las propuestas de comunicación alternativa y medios de comunicación.

Otro aspecto que se pudo evidenciar durante la entrevista, es el hecho de que esta clase de emprendimientos en Comunicación Estratégica, operan y prestan sus servicios bajo la figura de persona natural, es decir, cuentan con un nombre específico, pero no están legalmente constituidas como empresas. Según John Jaime Acosta, es mejor que estas iniciativas sean

apadrinadas por unidades de emprendimiento como ParqueSoft y Facturar en su nombre, o como personas naturales, debido a que la demanda de esta clase de servicios es muy fluctuante y no tiene una periodicidad específica. Razón por la cual no es conveniente registrarla como una empresa que debe cumplir con una serie de impuestos que obligan a inflar los precios de los productos o servicios.

Actualmente iniciativas de empresa relacionadas con comunicación estratégica se las podría catalogar como emprendimientos de gestión del conocimiento. Al respecto, John Jaime Acosta afirmó, “En el país, INNpuls Colombia es una unidad del Gobierno Nacional para promover la innovación empresarial y el emprendimiento dinámico como motores para la competitividad y el desarrollo regional, que apoya este tipo de propuestas para posicionar lo que somos y hacemos como comunicadores. En Pasto, son tres emprendimientos significativos, tales como Manga Comunicaciones, enfocado a procesos de comunicaciones y desarrollo de videos para transmisión vía Streaming. El Punto Comunicaciones, encargados de generar contenido de valor a las marcas para fidelizar a los clientes. Y HASR Consultores Estratégico. Además es importante mencionar que existen algunas agencias publicitarias que realizan el diseño de campañas, imagen y trabajan procesos de consultorías”.

Cualquier consultora en comunicación estratégica que opere en la región debe enfrentarse al esquema cultural que para los empresarios todo está bien con los clientes y que la pauta publicitaria basta. Entre sus servicios, debe apuntar a la definición de un concepto comunicativo claro para desarrollarlo. Especialmente, en el manejo de redes y posicionamiento en las mismas.

El tema de costos y cobro de servicios se constituye en otra dificultad, pues al ser la comunicación un área inexacta, el precio de los servicios es relativo y dependerá de las necesidades de cada cliente, del número de empleados y del presupuesto con el cual cuente. Es decir, las consultoras en comunicaciones preferiblemente deben adaptarse a estos factores internos y a otros externos como la competencia.

“Si la empresa es pequeña, es fundamental tener un portafolio de servicios básico, pero si el cliente es una empresa grande, es decir, superior a 50 empleados, debe tener un portafolio más específico. Las empresas que se dedican a los servicios tienen más claro la importancia de implementar procesos de comunicación. Es aconsejable armar paquetes de resultados pronto,

que vean reflejada la inversión de los empresarios, especialmente en la parte digital se pueden mostrar logros tempranos, a través de las redes sociales”, explicó Acosta.

Para estructurar un panorama del sector en la presente investigación, se entrevistó a los siguientes profesionales en Comunicación Social y Periodismo: Natalia Linares Maya – Coordinadora Área Comunicación Interna en la Alcaldía de Pasto; Sebastián Rosero, Colaborador de estrategias corporativas de ParqueSoft Pasto, Community Manager y emprendedor de El Punto Comunicaciones; Alejandra Cabrera Moncayo, Líder de la Estrategia de Desarrollo de Comunicaciones Corporativas de ParqueSoft Pasto, emprendedora de El Punto Comunicaciones; Ana Lucía Córdoba, Profesional Uno de Comunicaciones de Empopasto, Estudiante de Especialización en Gerencia de Talento Humano; y Tatiana Castillo, Coordinadora de Comunicaciones de Emssanar Pasto.

A continuación se analizan algunos aspectos relevantes para esta investigación, relacionados con el tipo de servicios que han prestado en cuanto comunicación estratégica, el portafolio que debería tener una agencia consultora de comunicaciones, cuáles han sido las dificultades más notorias, costos y cómo califican a Pasto para ofertar este tipo de servicios. Es importante aclarar que las actividades varían dependiendo del cliente y el contrato.

Entre los servicios prestados, se destacan: Proponer e implementar estrategias de comunicación Interna para el fortalecimiento del clima laboral. “La comunicación interna no está fortalecida en la ciudad, pero se ha convertido en una necesidad sobre todo en el tema de sistema de gestión de calidad, porque la norma exige que hayan procesos de comunicación interna, canales o mecanismos para la difusión de noticias, del quehacer de la institución de los actos administrativos, etc.”, Natalia Linares.

“La comunicación organizacional es estratégica pero hay áreas que complementan el conocimiento como la administración de empresas, que tiene una visión estratégica, el componente de talento humano, que generan dinámicas de comunicación interna, pero también están los clientes externos que hay que atenderlos y valorarlos”, Alejandra Cabrera.

De otra parte, está el marketing de contenido de valor para conectar a la marca con los clientes. No sólo generar likes en las redes o que los usuarios sepan que la marca existe, sino

generar una comunidad que perdure en el tiempo, que siempre esté hablando de la marca y se fidelice a través de las redes sociales.

Según Sebastián Rosero, a partir de la web 2.0 y el tema de la bidireccionalidad, los empresarios comienzan a preguntarse cómo conectar y atraer clientes a la marca, producto o servicio. En ese momento la comunicación comienza a tener un valor importante dentro de una organización. A raíz de esto nacen los nuevos perfiles que exigen excelente redacción de contenidos, conocimiento de públicos y audiencias de la organización, habilidad para comunicar a través del contenido audiovisual y gráfico.

“En la parte de comunicación externa, además de reforzar la imagen corporativa es importante trabajar el tema transmedia porque las organizaciones tienen que conversar con más públicos, con los ciudadanos del común que están en las redes, nuestro reto analizar los sentimientos. Mostrar no sólo la imagen de las organizaciones, sino la personalidad de la empresa, qué siente, por qué se moviliza”, explicó Alejandra Cabrera.

De acuerdo con Ana Lucía Córdoba, la labor de los comunicadores aún no es clara ni definida entre las organizaciones, “Nuestra labor se confunde con la del fotógrafo, el diseñador, y el publicista. Somos integrales y debemos movernos en muchos campos pero esa es una dificultad. Nuestro reto ahora está enfocado a los diagnósticos dentro del mercado, en el aspecto de redes sociales y generar movilizaciones mediante estrategias alternativas en este aspecto”.

“En Pasto he trabajado en asesoría con organizaciones privadas, que desarrollan proyectos de tipo comunitario. En la primera con el tema de comunicación asertiva, fortaleciendo aquellas unidades que requieren potenciar las aptitudes y competencias del personal de servicio al cliente.

En cuanto a las ONG la asesoría ha sido a través de proyectos mediante la construcción de estrategias de comunicación para la transformación social. Asesoría se basa en cuál sería la mejor forma de comunicarse con la comunidad y cómo transmitir mensajes de manera clara, eficaz y efectiva, e implementar estrategias según sus necesidades de acuerdo a sus características.

A diferencia del sector privado en la región, la comunicación aún no es vista como algo estratégico, por tanto se utiliza para temas complementarios como las competencias.

De otro lado, está la implementación de estrategias de planes de medios, especialmente en el sector cultura, en las cuales se ha utilizado la comunicación desde el ámbito publicitario, como una rama del mercadeo”, compartió Tatiana Castillo.

Según los entrevistados, el portafolio de una agencia consultora en comunicación estratégica debería contemplar los siguientes servicios:

- Brindar asesoría en la implementación de canales de comunicación que permitan a los funcionarios recibir información pertinente y verás, enfocarse en el servicio al ciudadano, cómo hacer planes de medios, cómo darse a conocer a la ciudadanía, fortalecer la relación y el vínculo con los medios de comunicación, y fomentar la comunicación asertiva dentro de las instituciones.
- Adaptarse a tendencias y elaborar contenidos transmedia como gifs, memes, videos etc., que permitan llegar de una manera diferente y generen recordación. Las experiencias emocionales tienen mayor calado en la gente, si además de un producto se brinda una experiencia, es el valor agregado que se les debe imprimir.
- Realizar un análisis de sentimientos proyectado e interdisciplinario. Conocer la visión antropológica del territorio en cuanto al lanzamiento y oferta de productos. Brindar soluciones que permitan generar más tracción de clientes. No solo promocionar sino vender la estrategia para que cada producto sea exitoso. Brindar una visión estratégica para hacer más presencia del tema digital.
- Teniendo en cuenta que el sector económico de Pasto se centra en las actividades comerciales, operadas por pequeñas y medianas empresas que tienen en sus objetivos misionales las ventas, se debería ofrecer estrategias orientadas a la promoción de sus ventas y no necesariamente al desarrollo de otras competencias o programas al interior o exterior de las empresas. Servicios dirigidos a fortalecer el servicio al cliente.
- Conocer la misión, visión deseos y expectativas de las empresas en la región, cómo se proyectan para analizarlas en cuanto a su crecimiento en el mercado y cómo desde la comunicación se puede lograr.
- Coaching o entrenamiento en temas de comunicación para líderes políticos en asocio con estrategias publicitarias.

- Prestar servicios de comunicación integral: Community Manager, generación de contenidos para diferentes plataformas, manejo de redes sociales, movilización de colaboradores y públicos estratégicos.
- Elaborar contenidos para generar reacciones. Cómo comunicarnos a través de las experiencias. Que las personas se conecten con la marca y la organización a través de los nuevos lenguajes.

Con respecto al costo de los servicios prestados, es importante mencionar que la comunicación es una rama del conocimiento que es inexacta, por lo tanto, los profesionales en comunicación deben palpar e investigar el estado del proceso de comunicación dentro de las organizaciones: las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, para determinar su estado y el planteamiento de las estrategias.

Los siguientes son valores mencionados por los profesionales entrevistados en situaciones reales y otras con una perspectiva situacional.

En las etapas de diagnóstico del estado de comunicaciones y la elaboración del plan estratégico de comunicación interna en una organización puede variar según el número de empleados y si la empresa cuenta o no con un proceso de comunicación, el costo de estas etapas puede oscilar entre los 11 y 30 millones de pesos.

La implementación de los planes estratégicos conllevan a la contratación de servicios interdisciplinarios que se contemplan como un gasto aparte del ya mencionado. Su costo depende de las actividades a ejecutarse en cada organización.

En este punto es fundamental resaltar que el pago por los servicios de comunicación desde una consultoría son más elevados y ajustados a la realidad de las actividades, a comparación de un profesional contratado al interior de una empresa, como parte de un proceso de comunicación, porque depende del tiempo de su contratación, de la propuesta que realice y de los recursos con los que cuente la empresa, que la implementación de las actividades se ejecute exitosamente. El salario de un comunicador social en una empresa puede variar entre 2 y 4 millones de pesos mensuales, dependiendo de la naturaleza del trabajo, las actividades, y el sector al que pertenezca la entidad.

2.2 Clientes

En cuanto al tema de los clientes potenciales se contempla a medianas empresas del sector privado, entidades públicas e instituciones de Educación Superior, especialmente empresas que evidencien la necesidad de implementar estrategias de comunicación interna o externa, para visibilizar la organización entre sus públicos estratégicos.

Para definir las características de los clientes se tomó como referencia las entrevistas realizadas a los profesionales en comunicaciones que han prestado servicios de asesoría o consultoría, al igual que cuatro entrevistas a clientes que han contratado servicios de comunicación (Ver anexos 1 y 2).

Según Natalia Linares, Coordinadora de Comunicación Interna de la Alcaldía de Pasto, las entidades que se convierten en clientes potenciales para una consultora en comunicaciones son preferencialmente, aquellas que estén implementando sistemas de gestión de calidad. “Por ejemplo, en el caso de la administración municipal, la norma le exige que se implementen procesos de comunicación interna que hayan canales o mecanismos para que las distintas empresas se enteren de las noticias, del quehacer de la institucional, de los actos administrativos, entre otros”.

De otra parte, Alejandra Cabrera, Líder de Estrategias de comunicación en ParqueSoft Pasto, resalta que los clientes de una empresa de este tipo están en todos los sectores, especialmente representados en las medianas empresas del sector privado. “Los clientes están ahí, el hecho es que nos miren pues falta asociarnos; por ejemplo, las empresas deberían contratar comunicadores de la región por el tema de empleabilidad y conocimiento del territorio, pues las grandes superficies o empresas ya cuentan con estrategias de comunicación nacionales”.

Según John Jaime Acosta, en el año 2014 prestó un servicio de diagnóstico a la empresa Contactar en Pasto, el cual duró tres meses y tuvo un costo de 6 millones de pesos, mientras que la propuesta del plan de comunicaciones 6,5 millones de pesos. La empresa en mención contaba con más de 60 empleados. “De acuerdo al seguimiento del proceso, después de la entrega de los documentos hubo dos comunicadoras que trataron de darle continuidad a la implementación, sin

embargo, la falta de formación en comunicación organizacional tuvo un impacto por la exigencia del plan en cuanto y los resultados que la empresa esperaba”.

Por su parte, Eliana Belalcázar, Coordinadora de Mercadeo de Contactar, mencionó que algunos aspectos del plan estratégico entregado por John Jaime Acosta y su empresa, quedaron como documentos base para los procedimientos a tener en cuenta en entidad. Sin embargo, durante los siguientes cuatro años, el plan tuvo algunas modificaciones según las necesidades de la empresa.

De acuerdo con Ginna Ximena Chacón Gómez, actual Coordinadora de Comunicaciones de Contactar, de la consultoría en mención aún se conservan productos como: el procedimiento del discurso comunicativo y la segmentación de stakeholders. “Actualmente contamos con protocolos de comunicación y formatos de comunicación interna que han sido propuestos desde la coordinación de comunicaciones para optimizar y formalizar los procesos de esta área entre públicos internos y externos, tales como el formato free press para la recolección de información por dependencias, la creación de una línea ética, boletín interno, manejo de correo corporativo, sistema de intranet, carteleras internas y buzón de sugerencias”, indicó.

Teniendo en cuenta la información recolectada en las entrevistas, la mayoría considera que Pasto es una plaza que está en una evolución y auge del crecimiento comercial, especialmente en emprendimientos digitales. En una calificación de uno a diez la ubican en siete, teniendo en cuenta la subvaloración del trabajo de los comunicadores y la poca importancia que se le presta al concepto de comunicación estratégica y su verdadero valor. Las organizaciones muchas veces se observan y se evalúan sólo externamente, se preocupan por si hablan o no de ellas, o si satisfacen al cliente, pero tienen múltiples carencias, como por ejemplo en temas de servicio al cliente, la comunicación asertiva, y el manejo de comunidades en redes sociales.

Según Sebastián Rosero, cada cliente/empresa se convierte en un universo que debe ser atendido. “Convivir con los públicos, lograr la visibilización de acciones a través de redes sociales, generar comunidad para generar contenidos que resalten el quehacer de las organizaciones, que se conecten con la marca, generar ventas, crear promociones de acuerdo a la coyuntura y proponer estrategias que le dan relevancia a las empresas”.

“Pasto necesita servicios de comunicación, hasta para vender su misma imagen, estamos cayendo en clichés comunicativos como el cuy, Las Lajas, La Cocha, etc. Se necesita una visión empresarial de cómo vender a Pasto. En ese sentido los comunicadores tenemos una gran plaza. Por el momento veo al gremio muy cómodo y acostumbrado al boom informativo, a las temáticas del momento o de coyuntura y generamos tracción hacia eso, pero no tenemos una visión de mercadeo claro del mismo Pasto. Estamos quedados. La idea es vender un concepto de ciudad, ejemplo ‘Medellín: emprendedora e innovadora’”, explicó Alejandra Cabrera, con respecto a Pasto como Plaza y cliente a la vez.

Para efectos de la presente investigación se consultó a través de entrevistas a cuatro clientes que accedieron a contratar servicios de comunicación estratégica en diferentes modalidades y de diferentes sectores económicos.

Entre los servicios más solicitados se destacan los planes de medios que incluyen la promoción de las empresas y la difusión de sus actividades y quehacer, a través de la elaboración de piezas publicitarias, cuñas radiales, videos comerciales y boletines de prensa. Posteriormente se encuentran los diagnósticos estratégicos que evalúan el estado de los procesos de comunicación de las empresas. Y finalmente, está la implementación de planes estratégicos de comunicación interna y externa, con una amplia gama de actividades que varían según las necesidades y naturaleza de cada organización.

En el sector educativo la demanda de servicios de comunicación se centra en públicos estratégicos como la comunidad educativa, conformada por estudiantes, docentes y administrativos, además de sus públicos externos.

De acuerdo con Fabián Parra Pay, Director de la Unidad Virtual de la Universidad Mariana, el manejo de la comunicación en esa unidad académica, se realiza según los lineamientos que se determina los Ministerios de Educación y de las Tecnologías de la Comunicación e Información -TIC, que establecen las competencias que debería tener un docente y un establecimiento de Educación Superior, regulado por las competencias TIC, tales como transmitir información a los estudiantes y docentes con respecto a producción de conocimiento y educación.

“En cuanto al cliente externo, el enfoque de la comunicación se trabaja básicamente con la oferta académica de la unidad virtual. Mientras que para el cliente interno, es decir, la comunidad universitaria, se realiza un proceso de concientización y sensibilización de los procesos de capacitación en conjunto con la oficina de Gestión Humana, por ejemplo, difusión de cursos E-learning, diplomados, especializaciones, maestrías y convenios con otras instituciones”, reveló el docente Fabián Parra, quien además agregó: “Los estudiantes de hoy viven un mundo virtual; producen y envían información mediante cápsulas informativas, comerciales, videos, history telling, redes sociales, pautas para adwords y google, entre otros. Esto permite basar el manejo de la información a través del micro aprendizaje, pues convierten los contenidos en algo más llamativo y fácil de asumir, lo cual se traduce en mayor interacción con la hipermedia”.

Es importante mencionar que tanto en instituciones de educación superior a nivel general, como en sus unidades académicas, dependencias, programas o departamentos, la implementación y uso de portales web oficiales, al igual que la creación de cuentas en las diferentes plataformas de redes sociales, aseguran canales de comunicación con sus públicos internos y externos a través del entorno digital; actividad que usualmente es realizada por ingenieros de sistemas que hacen las veces de webmaster o administradores de redes sociales. Sin embargo, el papel de los comunicadores y community manager en las organizaciones es cada vez más valorado y demandado, pues es la generación de contenidos, la interacción con los públicos y el análisis de sus comportamientos digitales, lo que genera un valor agregado a la comunicación estratégica.

Javier Revelo Fuelagán, Director del departamento de Electrónica de la Universidad de Nariño afirma que siempre apoyan la difusión de la información a través de la página web de esta unidad académica y del portal oficial de la Universidad. A través de estos canales se informa acerca de ofertas académicas, becas y demás temas de interés. Con los egresados se sigue el mismo canal, además del correo electrónico. En ocasiones el apoyo lo brindan los medios institucionales como la Emisora Udenar, el Canal de Televisión Telepasto, los medios digitales y la estrategia de comunicaciones de la Universidad.

Según el educador, para este tipo de actividades no se contrata a profesionales externos, pues se aprovecha al máximo la figura de monitorías. La única excepción son los proyectos que se logra gestionar con otras entidades, entes territoriales y se financian con recursos del Sistema General de Regalías o de cooperación internacional.

“El éxito de un proyecto son los resultados, los cuales se deben difundir con el propósito de generar el impacto deseado. Con el transcurso del tiempo, se ha visto la necesidad y es una obligación tener el recurso de comunicaciones, especialmente aquellos que tienen impacto social, lo cual da cumplimiento a la proyección social que tiene la Universidad.

En entidades del sector público como la Alcaldía de Pasto y Empopasto, la contratación de apoyo a los procesos de comunicación ya establecidos y ejecutados por un grupo de profesionales, es fundamental.

En el caso de la Alcaldía de Pasto, Natalia Linares, coordinadora de comunicación interna, afirmó que en el año 2015 se contrató una capacitación con un experto en redes sociales para generar una estrategia integral que posicione la marca Pasto a nivel Nacional. La estrategia contemplaba un ejército tuitero y de Facebook para que los funcionarios se empoderasen de los temas de la institución a través de las redes sociales, además de la creación de la etiqueta o hashtag #PastoCiudad, la cual aún se sigue utilizando.

De otra parte, Empopasto, entidad perteneciente a la Alcaldía de Pasto, encargada de suministrar el servicio de agua potable en la ciudad, alcantarillado, entre otros, cuenta con un equipo de comunicaciones conformado por un líder comunicador social, una profesional de comunicaciones y un realizador.

Ana Lucía Córdoba, Profesional de Comunicaciones de la entidad, compartió la experiencia que han tenido con ParqueSoft Pasto, fundación que ha apoyado a Empopasto en la implementación de estrategias para ser una organización más digital y posicionada entre sus públicos, mediante acciones de community manager, manejo de Fanpage, Twitter, mejor enfoque de contenidos para ‘la YouTuber del agua’ y tareas adicionales como creación de piezas gráficas, diseños y animaciones. Sin embargo, la Comunicadora no descarta la posibilidad de que Empopasto contrate a futuro una consultora en comunicaciones que elabore un estudio y análisis del Índice de Presencia Mediática de la entidad, y que según ella, no existe organización alguna que lo haga en Pasto.

Con respecto al tema de capacitaciones y acompañamientos a grupos de interés y líderes, la Comunicadora Social Tatiana Castillo afirmó que en Pasto hay sectores como el privado y el

político que pueden tener mayor necesidad de contratar servicios de acompañamiento y consultoría en temas de comunicación asertiva y de influencia para grupos de trabajadores operativos y candidatos políticos.

“Por lineamientos nacionales las campañas políticas deben ir acompañadas por estrategias de comunicación y posicionamiento, en este tema hay una competencia fuerte con los publicistas porque ellos proyectan la imagen de los candidatos, sin embargo en el campo de la comunicación estratégica se puede dar un diferencial a través de un coach o entrenamiento en temas de comunicación y persuasión”, explicó la profesional.

Finalmente, en el tema de las necesidades de los clientes, es importante mencionar que hay segmentos de la población empresarial y organizacional, que han cambiado sus necesidades de acompañamiento y consultoría, especialmente por el componente de innovación que debe estar presente en todos los ámbitos.

Es así como John Jaime Acosta, Especialista en Comunicación Organizacional, decidió modificar su emprendimiento de Consultoría ‘Estratégico Comunicaciones’ en la iniciativa que actualmente se denomina ‘Divergenti’ que ofrece servicios de consultora de innovación. “Es de las primeras empresas de este tipo que hay en Nariño. Ofrece talleres de coaching o acompañamiento en planes de innovación, desde emprendimientos o fases de ideación, hasta empresas grandes que necesitan un plan de gestión del conocimiento de innovación, laboratorios de innovación, talleres experienciales en creatividad, innovación y servicio al cliente”.

2.3 Definición de producto y/o servicios

Los productos o servicios que pretende ofertar la Agencia Consultora Comunicación Estratégica, se ubican en una de las cuatro etapas en las que se espera clasificar el portafolio de servicios. En este sentido, las etapas se describen a continuación, con sus servicios o productos correspondientes.

Etapa 1: Diagnóstico de procesos de comunicación

En esta etapa se ofrece el servicio de diagnóstico estratégico, que consiste en evaluar a través de la aplicación de un instrumento como las encuestas a clientes internos y externos, los

procesos de comunicación existentes en las organizaciones, el modelo de comunicación y analizar el flujo de información. Este diagnóstico permite la elaboración de una matriz DOFA, a través de la cual se identifican las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa u organización en cuanto a los procesos de comunicación entre sus públicos internos (directivos y empleados) y externos (clientes, proveedores, stakeholders o públicos estratégicos).

A partir de la matriz DOFA, se realiza el cruce de datos y su análisis respectivo, proceso del cual se obtiene la información para proceder con la elaboración de manuales de comunicación, procedimientos, formatos y demás insumos que harán parte del Plan Estratégico de Comunicación Interna y Externa.

Etapa 2: Elaboración del plan de comunicación interna y externa

El Plan Estratégico de Comunicaciones se proyectará para dos sectores, el interno y el externo. Ambos, incluyen la identificación de los públicos estratégicos, una estrategia macro, un objetivo general y objetivos específicos.

Para el logro de cada objetivo específico se propondrá una serie de actividades, con sus respectivos efectos, personal responsable, cronograma, presupuesto e indicadores de cumplimiento.

En el sector interno se destacan actividades básicas para fomentar la comunicación efectiva entre funcionarios, a través de talleres y capacitaciones, que incluyen temas como: comunicación asertiva, clima laboral, unificación del lenguaje, sentido de pertenencia, atención al usuario, servicio al cliente, entre otras.

Además de estas actividades de interacción entre directivos y empleados, se pueden crear diferentes canales de comunicación interna para formalizar y mejorar los procesos de comunicación, tales como: boletines internos, intranet, correo institucional, identificación de líderes o voceros por oficinas o dependencias, reuniones periódicas, manejo de carteleras internas, implementación de buzón de sugerencias, entre otros.

En el sector externo, el Plan de Comunicación Estratégica se concentra en los procesos de comunicación y la relación con los públicos estratégicos externos de la organización. En este

sentido, es importante recordar que cada empresa tiene sus necesidades, lo cual determinará las características de cada plan, pero entre los productos básicos se pueden mencionar los siguientes: Creación de medios institucionales como página web, cuentas oficiales en plataformas de redes sociales, canal de YouTube, revistas o productos impresos u online, programa de radio o televisión institucional, boletín de prensa. Estos canales de difusión se utilizarán para la difusión de contenidos que se debe realizar a través del registro de actividades de la organización, mediante entrevistas y cubrimiento de eventos, elaboración de boletines de prensa, artículos, comunicados, notas de audio y de video, banners, piezas gráficas y multimediales, memes, gifs, videos, etc.

El plan de comunicación externa también puede incluir en su planteamiento básico actividades como el **plan de medios** – puede ofertarse de manera individual – el cual contempla la identificación de las audiencias y consumidores de cada medio de comunicación en el sector al cual se piense dirigir el mensaje, con el propósito de determinar cuántos y cuáles son los canales de comunicación más efectivos para contratar pautas publicitarias. En este plan se debe tener en cuenta la organización de eventos como ruedas de prensa y la generación de free press, es decir, la publicidad o presencia mediática generada de manera gratuita.

Es importante aclarar que la contratación para la elaboración del Plan Estratégico de Comunicaciones, PECO, sólo implica la entrega de este insumo como un documento, es decir no incluye su implementación, pues ésta corresponde a la siguiente etapa.

Etapa 3: Implementación del plan de comunicaciones, PECO

La Agencia Consultora Comunicación Estratégica podría ofrecer este servicio a las organizaciones, teniendo en cuenta las necesidades y requerimientos presentes en el PECO.

La implementación de las actividades propuestas en el plan estratégico de comunicaciones conlleva la contratación de profesionales como comunicadores sociales-periodistas, diseñadores gráficos, community manager o administradores de contenidos y comunidades en redes sociales, ingenieros de sistemas o programadores, relacionistas públicos, entre otros.

Los productos y servicios que ofrecería la Agencia Consultora Comunicación Estratégica en la etapa de implementación del plan de comunicaciones básico, se resume así:

- Realización de diagnósticos sobre problemáticas de comunicación dentro las organizaciones.
- Manejo de estrategias de comunicación para mejorar problemáticas en las organizaciones.
- Registro periodístico de actividades institucionales.
- Elaboración de textos y artículos de tipo periodístico para diferentes medios de comunicación.
- Revisión y corrección de documentos institucionales.
- Administración de redes sociales para el posicionamiento y crecimiento de empresas.
- Organización de eventos e implementación de plan de medios.
- Redacción de contenidos para la edición de las publicaciones de la empresa, orientadas a la divulgación de los servicios.
- Implementación de estrategias de comunicación para incentivar la participación de empleados en el cumplimiento de objetivos comunes.

Etapa 4: Evaluación y seguimiento de los procesos de comunicación

En la última etapa es importante recordarle a las organizaciones, que los públicos externos no sólo son receptores de información, de tal manera que es fundamental conocer el impacto que en ellos ha tenido el contenido que produce la empresa u organización, es decir, analizar la efectividad de los mensajes y de los canales empleados en transmitirlos. En este sentido, se pueden ofertar servicios como el de análisis del índice de presencia mediática, IPM, análisis del tráfico y de la interacción de las comunidades en redes sociales, aplicación de encuestas de satisfacción y de consumo de información generada por parte de la organización, seguimiento al cumplimiento de indicadores en el plan de comunicaciones, evaluación y plan de mejoramiento de acuerdo a los hallazgos.

Adicionalmente, para la presente investigación se realizó una consulta de servicios y empresas en la plataforma Facebook con las palabras claves: Consultora o consultoría en comunicaciones, asesora o asesoría en comunicaciones. A continuación se presentan los principales hallazgos.

2.4 Análisis de los competidores

Para la presente investigación se consideró hacer una pequeña contextualización del mercado a nivel nacional a través de la búsqueda en Internet y redes sociales con las palabras claves: consultora de comunicaciones, agencia de comunicaciones y asesora de comunicaciones. Producto de este ejercicio, a continuación se hace referencia a las primeras cinco empresas que arrojó el buscador.

- **Referentes de empresas a nivel nacional (consulta en Internet):**

TLB Colombia: Es una agencia integral de comunicaciones que opera en la ciudad de Bogotá. Su equipo de profesionales diseña e implementa planes de comunicación dirigidos a su público objetivo, utilizando herramientas seleccionadas estratégicamente para cumplir con sus objetivos corporativos y sus metas en posicionamiento de marca online y presencial. Ofrecen actividades integrales de diagnóstico, planeación, desarrollo y mantenimiento. Diseño de herramientas de comunicación, diseño gráfico, administración Web, email marketing, generación de contenidos, administración y gestión de redes sociales (<http://www.tlbcolumbia.com/#!/loquehacemos>).

Gloriza Comunicaciones Limitada: Comunicaciones estratégicas, relaciones públicas, marketing político y manejo de crisis. Es una empresa ubicada en la ciudad de Bogotá, que ofrece servicios de comunicaciones corporativas, manejo de crisis, investigación cualitativa, cuantitativa y talleres de planeación estratégica, generación de contenidos, manejo y seguimiento de medios, manejo de imagen y concepto creativo (<http://www.glorizacomunicaciones.com/servicios>).

Grupo 13 Comunicación y Estrategia: Equipo de profesionales experto en comunicación y pensamiento estratégico que trabaja en procesos innovadores de comunicación, tanto en el ámbito corporativo como en el social. Éste último incluye componentes como la paz, el posconflicto, los derechos humanos y la sostenibilidad ambiental. Esta empresa que funciona en la ciudad de Bogotá ofrece: comunicación corporativa, comunicación de crisis, contenidos editoriales, formación profesional, comunicación on line, comunicación visual, eventos y logística (<http://www.grupo13.com.co>).

Millenium Group: Agencia de comunicaciones que impacta negocios para cumplir el objetivo de rentabilizar las relaciones de nuestros clientes con sus públicos, hemos diseñado tres programas de comunicación apalancados en la Data y el Conocimiento Profundo del Cliente. Esta agencia de comunicación estratégica para la conectividad, es una empresa multilateral que opera en Suramérica, Centro América, Puerto Rico y Miami (<http://milenumgroup.la/nosotros>).

Dattis Consultores en Comunicaciones: Es una firma independiente líder en consultoría en comunicaciones para compañías e instituciones del sector público y privado. Su labor consiste en ayudar a las organizaciones que necesitan o desean enfrentar sus retos de comunicación explorando nuevas oportunidades de relacionamiento, diseñando mecanismos para administrar su reputación y estableciendo herramientas para construir, organizar y maximizar el retorno de las relaciones con sus diferentes grupos de interés. Dado que el manejo de la comunicación, entendida como un pilar estratégico de toda organización, requiere un tratamiento integral que abarca lo relacional, lo visual, lo digital y lo público, Dattis cuenta con cinco áreas de práctica que dan un tratamiento especializado a las necesidades de las organizaciones, estas son: Comunicación Corporativa, Comunicación de marca, Imagen Comunicación Visual, Imagen Comunicación Digital, Imagen Asuntos Públicos (<http://www.dattis.com/la-firma/>).

- **Búsqueda en Facebook**

Asesoría en Comunicaciones MSR: Es una agencia consultora que funciona en la ciudad de Cali, Valle del Cauca, Colombia. Ofrece asesorías a empresas sobre estrategias de comunicación, en la utilización de redes sociales para posicionarse en el mercado, y en la elaboración de diferentes publicaciones que permitan hacer publicidad a servicios y productos de una forma ágil y creativa (<https://web.facebook.com/Asesor%C3%ADa-en-Comunicaciones-M-S-R-635070153196396/>).

Asesoría y Comunicación Nogui: Esta Empresa de Asesoría y Comunicación que opera en Colcapirua, Cochabamba, Bolivia, ofrece servicios de Branding, enfocado en conocer cómo funciona la mente y bajo qué estímulo reacciona de manera positiva, hace posible que la comunicación de los conceptos además de creativa sea efectiva. Fotografía publicitaria y diseño, innovación y creatividad para el sector de la comunicación visual. Marketing digital, social media, orientado hacia el desarrollo de estrategias online para marcas y empresas que buscan

incrementar sus ventas y posicionamiento. Diseño y desarrollo de sitios web que proporcionan una casa virtual optimizada para un excelente posicionamiento de las marcas en el mundo digital. Community Manager, es decir, la persona encargada de sostener, acrecentar y defender las relaciones de la empresa con sus clientes en el ámbito digital, gracias al conocimiento de las necesidades y planteamientos estratégicos de la organización y los intereses de los clientes (<https://www.facebook.com/asesocom/>).

Elsa Casas Sotomayor - Asesoría y Consultoría Integral en Comunicaciones: Periodista en Lima, Perú. Consultora y Asesora Senior en Comunicaciones, Comunicación Digital, Press & PR, Social Media e Imagen. Coordinadora Académica del Diplomado Comunicación Digital para la Gestión Pública y encargada de la imagen del Instituto de Gobierno y de Gestión Pública de la Universidad de San Martín de Porres.

Asesora de instituciones líderes. Especialista en comunicación social. Se ha desempeñado como asesora en temas de comunicación, prensa y relaciones públicas de varios dignatarios, ministros de estado y como Gerente de Prensa y Gerente General del Canal del estado entre otros. En la actualidad desarrolla consultorías en comunicación digital, redes sociales y uso de herramientas digitales (<https://web.facebook.com/ElsaCasasConsultora/>).

Sígnica - Consultora en comunicación: Equipo de profesionales, lingüistas de la Universidad de Buenos Aires, especializado en el estudio del lenguaje y la comunicación.

Ofrecen una amplia gama de servicios vinculados al área de la comunicación y al uso eficaz del lenguaje, convencidos de que éste es la mejor herramienta de la que disponemos a la hora de entablar cualquier contacto humano. Brindan capacitaciones dinámicas, con formato de taller, lo cual garantiza la correcta apropiación de los contenidos.

Sígnica - Consultora en comunicación presta servicios flexibles para ser adaptados a la realidad y requerimientos particulares de cada institución. Generan nuevas propuestas para satisfacer los requerimientos de toda clase de empresa, institución o individuos (https://web.facebook.com/pg/signica.consultora/about/?ref=page_internal).

Consultora La Agencia: La Agencia Consultora en comunicaciones opera en Trujillo, Perú. Ofrece soluciones corporativas que se adaptan a las necesidades de los clientes, a través de

un equipo multidisciplinario de profesionales orientados a atender los requerimientos necesarios para proyectos en las múltiples áreas de trabajo. Productos: marketing comercial, marketing político; identidad de marca; producción de eventos; prensa y relaciones públicas; comunicación interna/externa; comunicación de crisis (<https://web.facebook.com/ConsultoraLaAgencia/>).

- **Empresas de la región referenciadas por fuentes primarias**

Tras la realización de un trabajo de campo, basado en entrevistas a un grupo de profesionales que en la ciudad de Pasto ofrecen servicios de comunicación estratégica, se obtuvo información acerca de las empresas que han prestado esta clase de servicios.

Estratégico Comunicaciones Corporativas es una consultora de comunicaciones creada en el año 2006, a través del respaldo de ParqueSoft Pasto. Fue un emprendimiento a través del cual se prestaron servicios de asesoría y diagnósticos en comunicaciones a varias organizaciones de la región, tales como: Contactar, Comfamiliar de Nariño, Alcaldía de Pasto y Cámara de Comercio de Pasto. Actualmente, la empresa ya no opera en la ciudad, pues su creador decidió apostarle a un nuevo emprendimiento llamado **Divergenti Consultores en Innovación**, que según John Jaime Acosta, es de las primeras empresas de esta naturaleza que hay en Nariño. Ésta ofrece planes de coaching o acompañamiento en planes de innovación, desde emprendimientos o fases de ideación, dirigidos también a empresas grandes que necesitan un plan de gestión del conocimiento de innovación, laboratorios de innovación procesos más cortos, talleres experienciales en creatividad, innovación y servicio al cliente.

Según las entrevistas realizadas, es importante mencionar que en Pasto, han sido tres los emprendimientos más significativos en el área de consultoría en comunicaciones, que hasta el momento la Fundación ParqueSoft Pasto ha apoyado, tales como: **Manga Comunicaciones**, enfocado a procesos de comunicaciones y desarrollo de videos para la transmisión vía Streaming. **El Punto Comunicaciones**, encargados de generar contenido de valor a las marcas para fidelizar a los clientes, y **HASR Consultores Estratégico**.

Además, en la ciudad de Pasto existen algunas agencias publicitarias que realizan el diseño de campañas, imagen y trabajan procesos de consultorías, pero vale aclarar que su enfoque

principal es la publicidad a través de impresos o creación de piezas de diseño o e video, mas no lo procesos de comunicación en las organizaciones.

Es importante tener en cuenta que todo comunicador social con enfoque en comunicación organizacional está en la capacidad y tiene las condiciones para ofertar servicios de comunicación estratégica como persona natural o siendo contratado directamente por las organizaciones. Es decir, que quienes oferten estos servicios bajo esta modalidad también son considerados como competidores.

Adicionalmente, una de las fuentes primarias mencionó algunas empresas externas que se contrataron en su momento para obtener servicios complementarios en las áreas de comunicaciones y mercadeo, tales como: Método, Red Ilumno y Black Board de la ciudad de Bogotá.

De otra parte, tras la búsqueda realizada en Internet y la plataforma de Facebook, se puede concluir que las empresas que ofertan servicios relacionados a procesos de comunicación, tienen un portafolio similar, es decir, además de ofrecer la elaboración de diagnóstico y el planteamiento de estrategias, contemplan actividades de marketing digital, marketing político, community manager y manejo de crisis en las organizaciones. Estos servicios se consideran importantes dentro del portafolio de servicios que debe tener la Agencia Consultora Comunicación Estratégica, por lo tanto se considera que la revisión de las referencias fue significativo para ampliar sus posibilidades en el mercado.

La investigación realizada a nivel regional, evidencia la falta de unificación del concepto de comunicación y por ende, de los servicios de consultoría, teniendo en cuenta que en la búsqueda de empresas en este sector, tanto en la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas (CIIU) como en el Directorio Empresarial de La Cámara de Comercio de Pasto, sector Servicios de Comunicación y Consultoría⁶, abundan los registros de empresas en sectores como telecomunicaciones, energético, equipos de cómputo, tecnología y agencias de publicidad.

⁶ Cámara de Comercio de Pasto (2017) [Servicios de comunicación en el Directorio Empresarial de la Cámara de Comercio de Pasto] Recuperado el 10 de noviembre de 2017, de: http://www.ccpasto.org.co/?page_id=2494

Sin embargo, entre las ideas de emprendimiento que profesionales de la comunicación estratégica y organizacional, se puede concluir que el enfoque de los procesos de comunicación en las organizaciones tiene una tendencia hacia el fortalecimiento de su relación con los públicos a través de los medios digitales. Es así como los profesionales de la comunicación a través de sus iniciativas de emprendimiento, además de ofrecer el servicio básico de diagnóstico, incluyen el acompañamiento a los procesos de comunicación ya existentes en las organizaciones, y su fortalecimiento mediante propuestas de marketing digital, community manager y planes de innovación estratégica.

2.5 Estrategias de mercadeo y plan de ventas

Teniendo en cuenta la información recolectada mediante el trabajo de campo y las entrevistas realizadas, se concluye que las estrategias de mercadeo más adecuadas para ofertar los servicios de la Agencia Consultora Comunicación Estratégica se deben enfocar de acuerdo al consumo de información de sus públicos, es decir, identificando los canales de comunicación más efectivos y utilizados para acceder a ésta.

En este sentido, se hace necesaria la implementación de actividades de marketing digital, mediante la creación de canales de comunicación propios, haciendo uso de las herramientas que brinda la Internet y las diferentes plataformas de redes sociales, porque brindan facilidad de acceso, de promoción pagada o gratuita. Para la realización de estas actividades de preoperación de la agencia se ha calculado una inversión inicial de 8 millones de pesos, con los cuales se cubrirían los gastos de diseño de imagen corporativa, trámites de constitución de la empresa y desarrollo de la página web.

Página web: Inicialmente se considera fundamental la creación de una página web que consolide toda la información acerca de la agencia consultora: sus objetivos, misión, visión, portafolio de servicios, material y contenidos multimediales para compartir, ubicación, imagen, contactos, etc. Este soporte se realizaría a través el aplicativo web especializado: www.comunicacionestrategica.com, cuyo dominio aún no ha sido utilizado por lo cual está disponible. La inversión en este sería a través de la compra de un hosting. Sin embargo la opción inicial más viable es la creación del portal web mediante la plataforma gratuita de Word Press.

Los contenidos generados para la página web deben tener un enfoque multimedial para que su difusión sea adaptable a las diferentes plataformas digitales y medios tradicionales.

Cuentas oficiales en plataformas de redes sociales: Dentro de la estrategia de mercadeo, las plataformas de redes sociales más adecuadas para la promoción de la Agencia Consultora serían LinkedIn, Facebook, Twitter e Instagram, teniendo en cuenta la dinámica del consumo de contenidos digitales que con mayor frecuencia tienen los públicos o posibles clientes de la empresa.

La gratuidad en la publicación y difusión de contenidos traerá consigo un determinado número de seguidores e interesados por conocer los servicios de la agencia, de manera orgánica, sin embargo, se necesita invertir diariamente un presupuesto para promocionar algunas publicaciones entre públicos segmentados a través de Facebook o Twitter, lo cual permitirá ampliar la cobertura e impacto de los mensajes que se deseen transmitir.

Publicidad en medios tradicionales: Es innegable la vigencia e impacto que tienen medios como la radio en Pasto y el departamento de Nariño; contrario a otros medios tradicionales como la prensa y la televisión, la radio y sus usuarios ha ido creciendo en la región. Hoy en día la ciudad de Pasto cuenta con once emisoras en la frecuencia FM y seis en AM. Las opciones y cobertura son mayores, permitiendo a las diferentes empresas la posibilidad de llegar a más grupos sociales. Es así como, segmentar los públicos estratégicos para pautar mediante cuñas y mensajes institucionales, en las estaciones de radio y los programas más adecuados, es una estrategia que se debe implementar para tener presencia mediática, lograr posicionamiento y generar recordación entre esas audiencias.

En una mínima proporción se puede considerar la publicidad a través de los canales de televisión regional. Específicamente la inversión se podría realizar en espacios noticiosos considerando el tipo de público que sintoniza estas franjas, especialmente empresarios.

Free press: Aunque es complicado pensar en la generación de free press especialmente para empresas privadas, el manejo de temas que denoten un interés por el desarrollo regional y empresarial, podría llamar la atención de algunos programas y medios de comunicación tradicionales. En este sentido, es fundamental el aprovechamiento de la pauta comercial en

algunos medios para solicitar entrevistas y espacios para publicitar y promocionar los servicios de la agencia consultora.

Voz a voz: Una vez la agencia comience a prestar sus servicios, se espera que la publicidad voz a voz, generada por la satisfacción de los usuarios tenga un efecto positivo y contribuya a la promoción de la imagen y el portafolio de servicios de la agencia.

Visitas empresariales: El acercamiento directo con los clientes potenciales es una de las estrategias en las que más se debe trabajar para lograr una entrega efectiva del mensaje, orientado hacia la presentación de la agencia y la promoción de sus productos y servicios, dirigidos de manera personalizada a cada empresa y organización que se visite.

Ruedas de negocios y ferias comerciales: Participación en espacios que promuevan la relación directa con empresas u organizaciones para establecer contactos, identificar posibles clientes y aliados.

Considerando los productos y servicios que ofrecerá la Agencia Consultora Comunicación Estratégica, en el plan de ventas se debe considerar, no sólo su oferta individual o a nivel de etapas de la comunicación estratégica, sino de paquetes especiales, es decir, elaborar un conjunto de actividades teniendo en cuenta de manera previa la naturaleza de la organización, el sector, sus necesidades y presupuesto, lo cual permitirá que los clientes consideren la viabilidad y pertinencia de contratar los servicios o productos ofertados de manera personalizada.

De esta forma se puede hablar de tres paquetes de comunicación estratégica: básica, premium y personalizado.

Tabla 1. Precios de paquetes de servicios

Paquetes de Servicios en Comunicación Estratégica	Precios	Tiempo aproximado de ejecución
Paquete Básico	\$ 6.000.000	De 2 a 3 meses
Paquete Premium Opción 1	\$ 8.500.000	De 3 a 4 meses
Paquete Premium Opción 2	\$ 15.000.000	De 3 a 5 meses
Paquete Premium Opción 3	\$ 20.000.000	De 3 a 6 meses
Paquete Personalizado Opción 1	\$ 4.000.000	De 2 meses en adelante
Paquete Personalizado Opción 2	\$ 6.000.000	De 2 meses en adelante
Paquete Personalizado Opción 3	\$ 10.000.000	De 2 meses en adelante

Fuente: Elaboración propia

Paquete de comunicación básica: Diseñado preferiblemente para pequeñas empresas que tengan entre 11 y 50 empleados, éste incluiría la realización de las dos primeras etapas de la comunicación estratégica, es decir, sólo el diagnóstico general básico, proyectado a un mes, la elaboración y entrega del DOFA, o la proyección de un Plan Estratégico de Comunicaciones básico, es decir para ser implementado a corto plazo (dos a tres meses). Este paquete tendría un costo de 6 millones de pesos.

Paquete de comunicación premium: Dirigido a medianas empresas que cuenten con un personal que oscile entre 51 y 200 trabajadores. A diferencia del Plan básico, este paquete puede tener tres o cuatro etapas de la comunicación estratégica, es decir, el diagnóstico, la elaboración del plan estratégico y su implementación. Este paquete tendría un costo adicional a los valores estimados por tiempo y actividades básicas, debido a que la implementación del plan estratégico o de medios puede variar según las necesidades y presupuesto de las organizaciones.

La categoría de servicios premium cuenta con tres opciones de paquetes que se pueden acordar con el cliente y ajustar a los precios según las necesidades de la organización o empresa. Estas opciones pueden contener productos específicos como realización de videos, diseño de piezas publicitarias y elaboración de planes de medios. Los precios establecidos en esta categoría van desde los 8 millones y medio hasta los 20 millones de pesos (Ver tabla 1).

Paquete personalizado: Es el más flexible de todas las propuestas, pues se adapta a la necesidad de intervención que tenga cada organización, es decir, puede presentarse el caso de empresas que ya cuenten con profesionales o equipos de comunicación, quienes cuenten con planes de comunicación en ejecución y que sólo necesiten evaluación o seguimiento, índice de presencia mediática, fortalecimiento de estrategias de comunicación interna o externa o acompañamiento en temas específicos como marketing digital, administración de redes sociales o planes de medios, entre otros.

Es importante aclarar que independientemente del tamaño de la empresa, pueden acceder a cualquiera de los paquetes de servicios mencionados, lo cual permite ajustar las propuestas al presupuesto con el cual cuentan las organizaciones para este propósito.

Dependiendo de las necesidades de los clientes, la categoría de paquetes personalizados pueden ir desde los 4 hasta los 10 millones de pesos (Ver tabla 1).

Estrategias de adquisición de nuevos clientes:

Además de las actividades de marketing digital, que incluye la producción diaria de contenidos, envíos de invitación a nuevos contactos y contratar pauta publicitaria en algunos medios para la promoción de servicios y productos específicos, la adquisición de nuevos clientes se puede optimizar a través de llamadas telefónicas y mensajes enviados a través de correo electrónico (bases de datos), con el propósito de invitar a los posibles clientes: gerentes, directores de mercadeo, atención al usuario, comunicaciones y gestión de talento humano, a participar en espacios gratuitos, tipo taller o capacitación, para crear conciencia acerca de la importancia y la necesidad de implementar procesos estratégicos de comunicación al interior de las organizaciones. Estos espacios permitirán la oferta del portafolio de servicios entre posibles clientes (medianas empresas de diferentes sectores económicos), la promoción de la agencia consultora y el fortalecimiento de la relación con los posibles y/o futuros clientes.

Estrategias para conservar clientes existentes:

Otra de las tácticas para incrementar las oportunidades de interacción con cada uno de los clientes existentes, mediante publicaciones periódicas de contenido de interés a través de las redes sociales, que además puede incluir llamarlos o mantener un contacto personalizado por lo menos una vez al mes con una idea o consejo relevante manera de seguimiento a la intervención realizada en las organizaciones, establecer un boletín informativo interactivo que los mantenga al día con materiales o servicios promocionales y/o invitarlos a eventos o talleres que periódicamente ofrezca la agencia consultora.

Esta clase de actividades permitirá incrementar la contratación de algunos servicios adicionales, dentro de la base de datos existente de clientes de la agencia.

3. Análisis técnico

3.1 Proceso de prestación del servicio

Gráfica 1. Proceso de servicio al cliente



Fuente: Elaboración propia

Búsqueda y contacto de clientes: Teniendo en cuenta la base de datos de las pequeñas y medianas empresas constituidas en la ciudad de Pasto, se debe segmentar por sectores económicos y clase de servicio o producto que ofertan. Una vez seleccionadas las empresas, se debe establecer contacto telefónico para solicitar una visita empresarial, preferiblemente con los líderes de la organización. Inicialmente se cuenta con la base de datos que suministra el DANE y la Cámara de Comercio de Pasto. Se cuenta con una base inicial de 18.530 empresas en Pasto, la cual se debe someter a los filtros ya mencionados para posteriormente proceder a seleccionar las primeras empresas para visitar.

Presentación y promoción de la agencia: Mostrar los beneficios que la formalización de procesos de comunicación genera en las empresas y su quehacer, debe ser la base de la presentación de los servicios que presta la Agencia Consultora Comunicación Estratégica. La socialización del portafolio debe ser concreto y dinámico, con el propósito de dejar claro en la mentalidad de los clientes potenciales, la importancia de implementar procesos de comunicación

estratégica en sus organizaciones, resaltar las ventajas de trabajar con una agencia de comunicaciones y los beneficios que puede traer para sus negocios.

Negociación de la prestación del servicio: Si una vez presentado el portafolio de servicios, la organización está interesada en contratar a la agencia, se debe realizar una cotización de las actividades que la organización y la agencia acuerden según necesidades y presupuesto. En este documento se deben contemplar datos como tiempo de ejecución de las actividades, impacto, costos, y tiempo de entrega de productos.

Elaboración del contrato: Una vez ajustada y aprobada la cotización, se procede a generar una factura con el valor acordado con el cliente, y la agencia comienza a intervenir en la organización para realizar las actividades que contempla el trabajo contratado.

Ejecución del contrato: La organización debe facilitar la intervención de la agencia en su organización para proveerla de la información y los documentos necesarios para la ejecución de las actividades contratadas. Si para la ejecución de un contrato que contemple la implementación de un plan estratégico, se deben realizar contrataciones con proveedores u otros profesionales, debe quedar claro en el contrato si los gastos adicionales a éste se deben facturar por separado o están incluidos en el mismo.

Entrega del producto o servicio: La entrega de los productos se debe realizar en los tiempos acordados en el contrato. Si se presenta algún contratiempo o novedad, debe ser informada y consignada en el cronograma de ejecución para replantear los tiempos de entrega sin causar mayores traumatismos. Es importante aclarar que hay actividades que verán reflejado su impacto a mediano o largo plazo, lo cual depende exclusivamente de la continuidad que la organización le quiera dar a los procesos que se comiencen a implementar.

Evaluación y seguimiento: Una vez terminada la ejecución de las actividades o entrega de los productos, se realiza una entrevista de satisfacción con el cliente, con el propósito de evaluar la ejecución y de recordar los compromisos que debe asumir la organización para que determinados procesos o actividades continúen ejecutándose en la empresa. Es importante seguir en contacto con los clientes para que sientan un acompañamiento y poder ofrecerles nuevos

servicios para el mejoramiento y actualización de determinados procesos, con el propósito de que los resultados del trabajo realizado perduren y se optimicen con el paso del tiempo.

3.2 Requerimientos, proveedores y sistemas de control

Inicialmente la agencia operaría desde las casas de los profesionales que intervengan en la ejecución de los contratos, es decir de la directora y demás personal, pues aún no se contempla tener una oficina o local establecido para realizar las actividades individuales. Sin embargo, se debe establecer un lugar, que puede ser en una de las casas u otro espacio común, en el que se realicen reuniones semanales para organizar cronogramas y realizar la respectiva planeación.

En este sentido, la modalidad de trabajo inicialmente y en gran parte de las etapas de los diferentes trabajos a desarrollar, será la de teletrabajo.

Es necesario que cada uno de los profesionales que vaya a intervenir en los contratos que se realicen a través de la agencia, cuenten con su computador. El propósito que cada profesional desarrolle las actividades puntuales de su área, enmarcadas en los servicios que contrate cada cliente. Esto implica que cada profesional debe contar con los programas de software necesarios para realizar su labor. Por ejemplo, tener los paquetes o suits con licencia de Office, Adobe, entre otros, la correspondiente conexión a Internet y servicio de telefonía celular para establecer una comunicación permanente entre el equipo de trabajo y los clientes.

Se espera que en un mediano plazo se pueda analizar la viabilidad y conveniencia de montar una oficina en la cual se pueda atender directamente a los clientes.

Dadas la especificidad de los servicios que se espera prestar, la agencia debe corroborar la idoneidad de los profesionales en diferentes áreas del conocimiento para garantizar la calidad del servicio. Para esta etapa se requiere un conocimiento previo de la experiencia y trabajo realizado por los profesionales a contratar de manera free lance. Para operar mínimamente se requiere tener la disponibilidad de profesionales en comunicación social y comunicación organizacional, periodismo, diseño gráfico, cámara y edición de video, fotografía, community manager, ingeniería de sistemas, desarrollo de software y contratación.

Para llevar un control de la buena prestación del servicio, también se debe implementar una herramienta para indagar el nivel de satisfacción del cliente, mediante encuestas o sondeos.

3.3 Boceto gráfico de website+app móvil

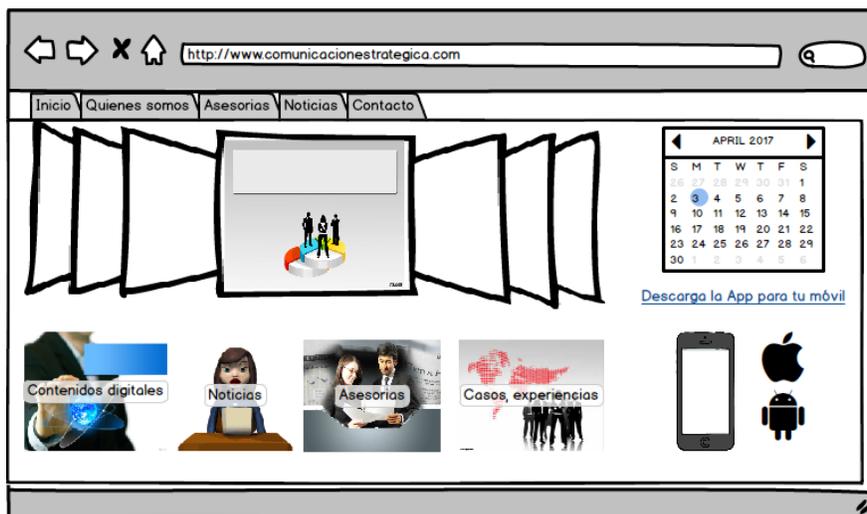
La Agencia Consultora Comunicación Estratégica espera contar con el portal Web www.comunicacionesestrategicas.com, a través del cual se pretende tener una relación más personalizada con los clientes, mediante una serie de secciones en las cuales podrán acceder al portafolio de servicios, avances, noticias, artículos, historias, videos y libros recomendados en las áreas de comunicación corporativa, marketing digital, procesos de comunicación, etc.

- **Mock up del website + aplicación para móviles**

A continuación se presenta el Mock up de la página Web la cual tendrá una extensión de acceso a través de una aplicación para móviles en las plataformas iOS y Android.

Sección Home: En el Home se encuentra la oferta general de la página Web de la Agencia, una barra de opciones en la parte superior que llevarán al usuario a navegar con facilidad por aspectos como: inicio, quiénes somos, asesorías, noticias y contactos. Además contará con un calendario para sugerir la programación de eventos y fechas especiales, links para acceder a contenidos digitales como videos, imágenes, noticias, asesorías, casos y experiencias, y la opción para descargar la aplicación móvil.

Gráfica 2. Mock up Home Página Agencia Consultora Comunicación Estratégica



Fuente: Elaboración propia

Sección de Inicio: En esta sección se encuentra la descripción de la agencia, ¿quiénes somos?, los objetivos, la misión y la visión.

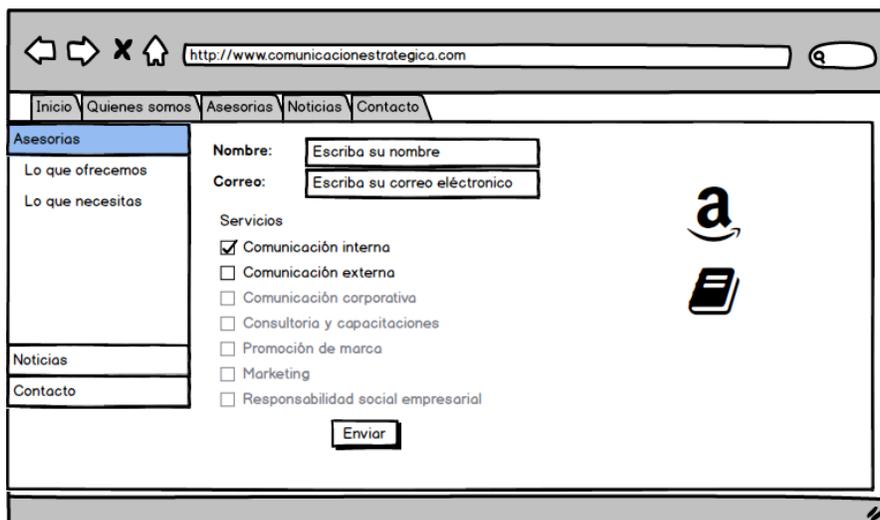
Gráfica 3. Sección de Inicio Página Web de la Agencia Consultora Comunicación Estratégica



Fuente: Elaboración propia

Sección de servicios: El usuario podrá encontrar el portafolio de servicios que ofrece la agencia, dividido en las cuatro etapas de la comunicación: diagnóstico estratégico, plan estratégico de comunicación interna o externa, comunicación corporativa y capacitaciones, marketing digital, entre otros. En esta sección se espera ubicar un enlace con Amazon para recomendar libros y de material relacionado con diferentes áreas de la comunicación.

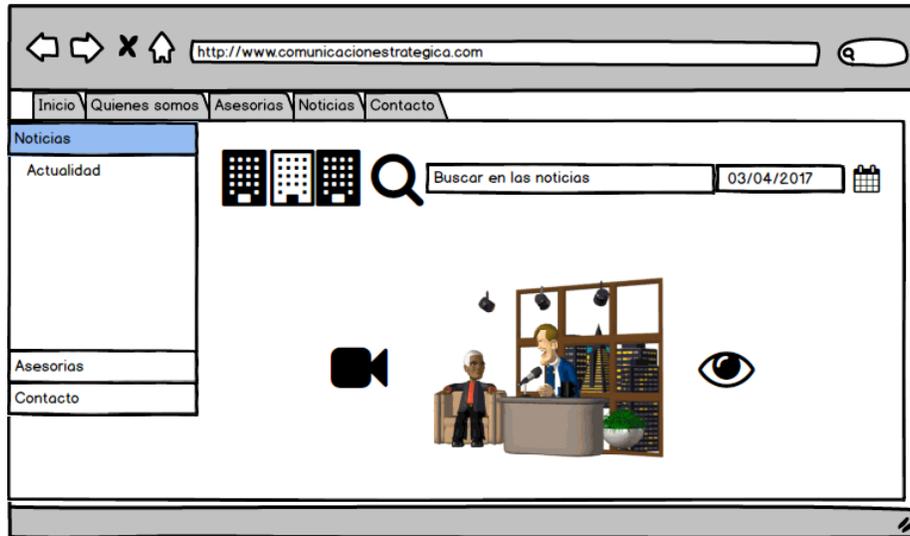
Gráfica 4. Sección de Servicios Página Web de la Agencia Consultora Comunicación Estratégica



Fuente: Elaboración propia

Sección de Noticias: Esta sección ofrece noticias, artículos, videos y actualidad relacionada con temáticas de comunicación estratégica. Cuenta con un buscador de noticias.

Gráfica 5. Sección de Noticias Página Web de la Agencia Consultora Comunicación Estratégica



Fuente: Elaboración propia

Sección de Contactos:

Contiene un sistema para la recolección de datos de los usuarios y de los clientes. A través de éste podrán acceder a material más detallado y/o consultar el material generado a través de la agencia desde un perfil asignado para cada cliente.

Gráfica 6. Sección de Contactos Página Web de la Agencia Consultora Comunicación Estratégica



Fuente: Elaboración propia

4. ANÁLISIS administrativo

4.1 Perfil del equipo empresarial y del personal que la empresa exige

El grupo de personas que se necesitan para que la Agencia Consultora Comunicación Estratégica comience a operar, debe estar conformado por dos socias y que a la vez tendrían que gerenciar la agencia:

Angela Karina Gómez Ortega de 32 años de edad, comunicadora social y periodista de la Universidad Mariana de Pasto, con más de 10 años de experiencia en medios de comunicación tradicionales y en trabajo de comunicaciones integrales con empresas de diferentes sectores económicos a nivel privado y público en la ciudad de Pasto.

Diana Carolina Rosero Guerrero de 33 años de edad, comunicadora social y periodista de la Universidad del Cauca, Especialista en Derecho Constitucional de la Universidad Externado de Colombia. Cuenta con experiencia en la implementación de estrategias de comunicación digital, community manager, y edición de videos.

De otra parte, es necesario contratar de manera free lance a profesionales como:

Dalila Pachajoa Pachajoa de 32 años de edad, ingeniera de sistemas de la Universidad de Nariño, con amplia experiencia en implementación de páginas Web para empresas e instituciones.

Kevin Mauricio Moncayo Arcos de 23 años de edad, diseñador gráfico de la Universidad de Nariño, experto en desarrollo de piezas creativas y trabajos de imagen corporativa, grabación de videos, fotografía y edición de videos.

Pili Vanesa Nieto Londoño, de 31 años de edad, administradora de empresas de la Universidad de Nariño, Especialista en Gerencia de Proyectos de la Corporación Universitaria Uniminuto, experta en manejo financiero y asesoría contable.

Se requiere además, contratar a un abogado para la elaboración de los contratos que se realicen con las empresas/clientes de la agencia y que preste asesoría en la parte legal.

Dependiendo de las actividades que contrate cada cliente con la agencia, se determinará la necesidad de contratar los servicios free lance de profesionales como: camarógrafos, editores de video, publicistas, desarrolladores de software, inclusive más comunicadores sociales o community manager, entre otros.

4.2 Organigrama y políticas de administración de personal

La estructura organizacional estará basada en los siguientes elementos:

- **Dirección general:** Profesional encargado de las operaciones comerciales de la empresa, relaciones con los clientes, además de la toma de decisiones en la parte financiera con el respaldo de los asesores contable y jurídico.
- Equipo de asesoría contable y legal: Profesionales encargados de la parte contable y jurídica de la agencia.
- **Comunicación estratégica:** Comunicador social – periodista, encargado de elaborar diagnósticos y ajustar las propuestas para los clientes.
- **Diseño y producción audiovisual:** Profesional encargado de generar procesos creativos para promover la imagen de la agencia, generar contenidos multimediales para alimentar la página web y las redes sociales en las diferentes plataformas.
- **Soporte de sistemas y campus virtual:** Profesional encargado del montaje y programación de la página web de la agencia, asimismo, es responsable de la actualización de herramientas del portal y la creación de aplicaciones para dispositivos móviles.

La administración de la agencia puede estar liderada por una de las socias, con el apoyo de los profesionales encargados de las áreas jurídica y financiera.

Entre el área de comunicaciones y diseño, se presentarán ante gerencia las propuestas y los requerimientos para identificar las necesidades de cada cliente.

El responsable del área de comunicaciones tendrá relación permanente y de promoción de servicios con los posibles clientes, será el encargado de redactar las propuestas del servicio que se pretende ofrecer a cada cliente, dependiendo de un diagnóstico previo y de sus necesidades.

Inicialmente se espera contar con estos profesionales mediante contratos bajo la modalidad de orden de prestación de servicios, OPS, con sueldo mensual básico sujeto al cumplimiento de sus actividades por un valor equivalente a un salario mínimo legal vigente, con posibilidad de tener beneficios extralegales, ganando a través de un sistema de comisiones, que incluye clientes referidos, clientes efectivos y participación en la ejecución de actividades adicionales, derivadas de la ejecución de contratos entre clientes y la agencia, tipo free lance.

Teniendo en cuenta que la empresa estaría en formación y aún no es conocida en el mercado, se espera que los tres primeros meses se puedan concretar al menos tres contratos representativos, es decir uno por mes, para ser ejecutado a corto o mediano plazo. Esto aseguraría el pago del personal y el mantenimiento de la empresa en su etapa de arranque.

A pesar de que la demanda de servicios de comunicación estratégica es fluctuante, debido a la naturaleza del mercado que representa una empresa consultora emergente en la ciudad de Pasto, el objetivo es lograr más de un contrato al mes para que la empresa sea sostenible y rentable en el tiempo.

Gráfica 7. Organigrama Agencia Consultora Comunicación Estratégica



Fuente: Elaboración propia

4.3 Organizaciones de apoyo

Para el presente plan de empresa, a continuación se describe las entidades que pueden servir de apoyo para el desarrollo del presente plan de empresa:

- **Cámara de Comercio de Pasto:** Es una organización privada de orden gremial, con autonomía y patrimonio propio, que por delegación del Estado lleva el registro de los comerciantes y empresas dentro de su Jurisdicción en el Departamento de Nariño, bases de datos fundamentales para la identificación de nuevos clientes para la agencia. Las cámaras de comercio podrán celebrar convenios entre ellas, asociarse o contratar con cualquier persona natural o jurídica para el cumplimiento de sus funciones. También podrán cumplir sus funciones mediante la constitución o participación en entidades vinculadas.
- **Red Regional de Emprendimiento de Nariño:** Alianza receptora de la transferencia, la formación a expertos locales en temas de emprendiendo y la conformación de un Comité Coordinador responsable de la transferencia, integrado por SENA, ParqueSoft, Universidad Autónoma, Universidad Mariana, Alcaldía de Pasto y la Gobernación de Nariño. La agencia se puede ver beneficiada a través de las convocatorias para asesorar procesos de emprendimiento y capacitaciones.
- **Fondo Emprender del Sena:** Es un fondo de capital semilla creado por el Gobierno Nacional en el artículo 40 de la Ley 789 del 27 de diciembre de 2002. El Fondo Emprender es administrado por el Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, tiene como objetivo financiar iniciativas empresariales que provengan y sean desarrolladas por aprendices o asociaciones entre aprendices, practicantes universitarios o profesionales que su formación se esté desarrollando o se haya desarrollado en instituciones que para los efectos legales, sean reconocidas por el Estado de conformidad con las Leyes 30 de 1992 y 115 de 1994 y demás que las complementen, modifiquen o adicionen. Es importante mencionar la posibilidad de presentar la propuesta de empresa a través del Fondo Emprender para la consecución de recursos.
- **Secretaría de Desarrollo Económico Municipal:** Es una dependencia de la Administración Municipal de Pasto, la cual maneja datos representativos de las nuevas

ideas de emprendimiento en diferentes sectores del Municipio, a quienes se espera dirigir los servicios de la agencia.

- **ACOPI:** Entidad sin ánimo de lucro, constituida por empresarios colombianos. Encargada de representar a las medianas y pequeñas empresas en procura de la defensa y satisfacción de sus intereses, a través de un conjunto de actividades que contribuyen a la competitividad. A través de Acopi se espera obtener servicios de capacitación y formación para el fortalecimiento del proyecto empresarial que constituye la agencia, además de gestionar su participación en ruedas de negocios y eventos empresariales.
- **ParqueSoft Pasto:** Desarrolla soluciones tecnológicas para diferentes instituciones y empresas de la región, evidenciando que el talento nariñense está capacitado para prestar servicios y desarrollar productos con los mejores estándares de calidad, siendo competitivos en precios y destacándonos por la calidad del soporte técnico prestado a nuestros clientes. ParqueSoft Pasto ha logrado excelentes resultados en los proyectos emprendidos durante estos años con las instituciones impulsadoras de nuestra iniciativa, lo que ha permitido el reconocimiento profesional de nuestra marca en Nariño y con los clientes de todos los niveles, lo cual es una gran oportunidad para la agencia.
- **Fenalco Nariño:** A través de la Federación Nacional de Comerciantes Seccional Nariño se espera obtener apoyo a través de la participación de la agencia en ruedas de negocio y eventos, con el propósito de ampliar el segmento de clientes.

5. Análisis legal y social

5.1 Tipo de sociedad

Inicialmente se contemplaba la constitución de la agencia mediante la figura jurídica de Régimen Simplificado, sin embargo se decidió constituir la Agencia Consultora Comunicación Estratégica, como una Sociedad por Acciones Simplificadas S.A.S., tras indagar acerca de las ventajas y desventajas a la hora de participar en convocatorias o de adquirir contratos con algunas organizaciones, especialmente con instituciones de educación superior.

Es un tipo sociedad aprobado por la Ley 1258 del 5 de diciembre de 2008 y que reúne todas las cualidades para convertirse en el modelo de constitución que se impone en el mercado. Las Sociedades por Acciones Simplificadas no exigen un número mínimo de accionistas y, de hecho, permiten la unipersonalidad. Además, se constituyen por documento privado que ha de registrarse en la Cámara de Comercio⁷.

Su simplicidad se da tanto en el momento de su constitución, como en su funcionamiento, no estando obligadas a especificar el objeto social. Tampoco se les exige crear una junta directiva ni la revisoría fiscal. La responsabilidad se limitará a la aportación de cada accionista.

De acuerdo con este modelo, los requisitos para constituirse en una S.A.S. son:

Llevar a cabo la elaboración del documento privado de constitución o la escritura pública ante notario, según sea el caso es importante tener en cuenta que con la Ley 1014 del 2006 de fomento al emprendimiento se estableció que las sociedades pueden constituirse por medio de documento privado siempre que cuenten con unos activos inferiores a 500 SMLV o cuando su planta de personal no supera los diez trabajadores⁸.

⁷ Barragán Andrea. "Tipos de Empresas y Sociedades en Colombia". Sin fecha. Recuperado el 21 de noviembre de 2017, de: <http://www.pymerang.com/emprender/920-tipos-de-empresas-y-sociedades-en-colombia>

⁸ Cámara de Comercio de Pasto (2017) "Listado de preguntas frecuentes". Recuperado el 22 de noviembre de 2017, de: http://www.ccpasto.org.co/wp-content/descargas/R-RP-004_Listado_Preguntas_frecuentes_V2.pdf

Efectuar el registro de la sociedad en el Registro Único Tributario, RUT, administrado por la DIAN; obtener la matrícula mercantil en el registro de la CCB, por intermedio de cualquiera de las sedes.

- Nombre, documento de identidad, domicilio de los accionistas (ciudad o municipio donde residen).
- Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”, o de las letras S.A.S.
- El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
- El término de duración, si éste no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.
- Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.
- El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.
- La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.

5.2 Reglamentaciones, leyes y obligaciones

Dentro de las obligaciones que debe asumir la empresa están:

- La empresa será responsable del Impuesto a las ventas al ser perteneciente al régimen común. Llevar contabilidad: Todo comerciante debe llevar Contabilidad de acuerdo a los Principios de contabilidad generalmente aceptados, y esto supone inscribirse en el Registro mercantil, donde también deberá inscribir los Libros de contabilidad o Libros

de comercio. El no llevar Contabilidad estando obligado o no llevarla debidamente, es sancionable en los términos del artículo 655 del Estatuto tributario.

- Inscribirse en el RUT.
- Expedir Factura: El régimen común sin importar si está o no obligado a llevar Contabilidad, debe expedir factura con los requisitos establecidos en el artículo 617 del Estatuto tributario.
- Declarar: Todo responsable del régimen común está en la obligación de presentar bimensualmente la respectiva declaración de IVA en los plazos que el gobierno señale. Esta declaración se debe presentar así durante el periodo a declarar no se hayan realizado operaciones económicas
- Obligación de informar el cese de actividades: Los responsables del régimen común están en la obligación de informar a la DIAN cuando cesen las actividades gravadas con el IVA. Esto supone la actualización o cancelación del RUT.

6. Análisis de valores personales

6.1 De gusto personal y de carrera empresarial

La iniciativa de constituir la Agencia Consultora Comunicación Estratégica, surge del ideal que tiene la autora de la presente investigación, por crear empresa a partir de los conocimientos y experiencia adquiridos en el área de comunicación interna y externa de organizaciones e instituciones, del sector público y privado, con el apoyo de grupos interdisciplinarios de profesionales, que han sido fundamentales para el logro de los objetivos proyectados a través de la implementación de planes estratégicos que tienen como elemento transversal, los procesos de comunicación.

Otra de las motivaciones para realizar el presente análisis, es debido a la necesidad de fortalecimiento en temas de comunicación estratégica que se percibe en el ámbito empresarial de San Juan de Pasto, con el propósito de evaluar la oportunidad y viabilidad que tendría un emprendimiento de ésta área del conocimiento en la capital de Nariño.

Dependiendo de los resultados que arroje el presente estudio, se espera tomar decisiones y consolidar el tema financiero, para poder cristalizar la idea de negocio de una manera organizada y rigurosa, que permita tener una empresa formal que preste asesoría y consultoría en comunicaciones, con un portafolio de servicios asequible y adaptable a las necesidades de cada una de las organizaciones.

7. Análisis económico

7.1 Las necesidades de inversión en activos fijos y en capital de trabajo

La inversión que se requiere para que la Agencia Consultora Comunicación Estratégica comience a prestar sus servicios, inicialmente se debe realizar en la contratación de profesionales para definir la imagen corporativa y el desarrollo de la página web (Ver tabla 1).

Una vez se cuente con estos dos elementos, se procederá a contratar bajo la modalidad de orden de prestación de servicios a dos comunicadores sociales, que a su vez son los socios de la agencia, y quienes deberán tener sus propios equipos para realizar las actividades de cómputo desde su hogar u otro espacio, es decir con un modelo de teletrabajo. Para tercer año se espera invertir en el arriendo de una oficina ubicada en un reconocido centro de negocios en Pasto, para lo cual se pretende adquirir un computador de escritorio y la licencia de Office, para la atención de los clientes y la realización de las reuniones de los empleados de la agencia (Ver tabla 3).

Tabla 2. Gastos Preoperativos

GASTOS PREOPERATIVOS	AÑO 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Desarrollo web	2.500.000				
Imagen corporativa	2.500.000				
Total gastos preoperativos	5.000.000				
Total inversión	5.000.000	0	6.750.000	3.000.000	3.500.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Gastos de Operación

GASTOS DE OPERACION	MES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Arriendo oficina + servicios	900.000			10.800.000	11.232.000
Internet + hosting +dominio	120.000	1.440.000	1.497.600	1.557.504	1.619.804
Bomberos				95.000	97.850
Impuestos Locales	0	850.000	1.359.600	1.680.466	2.077.055
Registro Mercantil	0	500.000	550.000	600.000	700.000
Amortización	0	0	0	250.000	250.000
Total gastos de operación		2.790.000	3.407.200	4.182.970	4.744.710
Gastos de operación fijos		1.440.000	1.497.600	1.902.504	1.967.654
Gastos de operación variables		1.350.000	1.909.600	2.280.466	2.777.055

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Gastos de Administración y ventas

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	MES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Gastos de Publicidad		2.290.000	2.500.000	2.800.000	3.000.000
Asesoría Contable	737.000	8.844.000	9.197.760	9.565.670	9.948.297
Gastos Transporte	150.000	1.800.000	1.872.000	1.946.880	2.024.755
Gastos Papelería	50.000	600.000	624.000	648.960	674.918
Total gastos de administración y ventas		13.534.000	14.193.760	19.294.844	19.481.304
Gastos de administrativos fijos		11.244.000	11.693.760	16.494.844	16.481.304
Gastos administrativos variables		2.290.000	2.500.000	2.800.000	3.000.000

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta el modelo de contratación que inicialmente tendrá la empresa, y la ganancia proyectada para cada año, en el tercer año de funcionamiento se espera cambiar de tipo de contratación para los socios, es decir, de OPS a contratación por nómina, esto genera mayor estabilidad laboral. Mientras que los servicios de profesionales como los asesores jurídico, financiero, diseñador, editor, ingeniero de sistemas, e incluso más comunicadores, seguirán siendo contratados como free lance por orden de prestación de servicios conforme se legalicen los contratos con las organizaciones/clientes de la agencia. Con este modelo de contratación se requiere un bajo capital de trabajo, de alrededor de un millón de pesos mensuales y unos gastos de administración y ventas que contemplan transporte, insumos de papelería y publicidad (Ver tabla 4).

7.2 Los ingresos, costos y gastos

Según lo proyectado, los ingresos de los primeros dos años se muestran a continuación.

Tabla 5. Ingresos año 1

ITEM	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Valor total de ventas (\$)	\$ 10.000.000	\$ 14.500.000	\$ 10.000.000	\$ 25.000.000
IVA o Impuesto al Consumo	\$ 1.900.000	\$ 2.755.000	\$ 1.900.000	\$ 4.750.000
Anticipo Retefuente	\$ 1.100.000	\$ 1.595.000	\$ 1.100.000	\$ 2.750.000
Total ventas con IVA	\$ 11.900.000	\$ 17.255.000	\$ 11.900.000	\$ 29.750.000
Ventas contado sin IVA ni Retefuente	\$ 5.000.000	\$ 7.250.000	\$ 5.000.000	\$ 12.500.000
Ventas a plazos sin IVA ni Retefuente	\$ 5.000.000	\$ 7.250.000	\$ 5.000.000	\$ 12.500.000
Ingresos por ventas de Contado	\$ 5.800.000	\$ 8.410.000	\$ 5.800.000	\$ 14.500.000
Recuperación de Cartera	\$ -	\$ -	\$ 5.000.000	\$ 7.250.000
Ingresos Efectivos	\$ 5.800.000	\$ 8.410.000	\$ 10.800.000	\$ 21.750.000
Cuentas por Cobrar	\$ 5.000.000	\$ 12.250.000	\$ 12.250.000	\$ 17.500.000
ITEM	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Valor total de ventas (\$)	\$ 10.000.000	\$ 6.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000
IVA o Impuesto al Consumo	\$ 1.900.000	\$ 1.140.000	\$ 3.800.000	\$ 3.800.000
Anticipo Retefuente	\$ 1.100.000	\$ 660.000	\$ 2.200.000	\$ 2.200.000
Total ventas con IVA	\$ 11.900.000	\$ 7.140.000	\$ 23.800.000	\$ 23.800.000

Ventas contado sin IVA ni Retefuente	\$ 5.000.000	\$ 3.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000
Ventas a plazos sin IVA ni Retefuente	\$ 5.000.000	\$ 3.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000
Ingresos por ventas de Contado	\$ 5.800.000	\$ 3.480.000	\$ 11.600.000	\$ 11.600.000
Recuperación de Cartera	\$ 5.000.000	\$ 12.500.000	\$ 5.000.000	\$ 3.000.000
Ingresos Efectivos	\$ 10.800.000	\$ 15.980.000	\$ 16.600.000	\$ 14.600.000
Cuentas por Cobrar	\$ 17.500.000	\$ 8.000.000	\$ 13.000.000	\$ 20.000.000
ITEM	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Valor total de ventas (\$)	\$ 10.000.000	\$ 16.000.000	\$ 12.500.000	\$ 16.000.000
IVA o Impuesto al Consumo	\$ 1.900.000	\$ 3.040.000	\$ 2.375.000	\$ 3.040.000
Anticipo Retefuente	\$ 1.100.000	\$ 1.760.000	\$ 1.375.000	\$ 1.760.000
Total ventas con IVA	\$ 11.900.000	\$ 19.040.000	\$ 14.875.000	\$ 19.040.000
Ventas contado sin IVA ni Retefuente	\$ 5.000.000	\$ 8.000.000	\$ 6.250.000	\$ 8.000.000
Ventas a plazos sin IVA ni Retefuente	\$ 5.000.000	\$ 8.000.000	\$ 6.250.000	\$ 8.000.000
Ingresos por ventas de Contado	\$ 5.800.000	\$ 9.280.000	\$ 7.250.000	\$ 9.280.000
Recuperación de Cartera	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 5.000.000	\$ 8.000.000
Ingresos Efectivos	\$ 15.800.000	\$ 19.280.000	\$ 12.250.000	\$ 17.280.000
Cuentas por Cobrar	\$ 15.000.000	\$ 13.000.000	\$ 14.250.000	\$ 14.250.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. Ingresos año 2

ITEM	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Valor total de ventas (\$)	\$ 14.420.000	\$ 21.115.000	\$ 14.420.000	\$ 36.050.000
IVA o Impuesto al Consumo	\$ 2.739.800	\$ 4.011.850	\$ 2.739.800	\$ 6.849.500
Anticipo Retefuente	\$ 1.586.200	\$ 2.322.650	\$ 1.586.200	\$ 3.965.500
Total ventas con IVA	\$ 17.159.800	\$ 25.126.850	\$ 17.159.800	\$ 42.899.500
Ventas contado sin IVA ni Retefuente	\$ 7.210.000	\$ 10.557.500	\$ 7.210.000	\$ 18.025.000
Ventas a plazos sin IVA ni Retefuente	\$ 7.210.000	\$ 10.557.500	\$ 7.210.000	\$ 18.025.000
Ingresos por ventas de Contado	\$ 8.363.600	\$ 12.246.700	\$ 8.363.600	\$ 20.909.000
Recuperación de Cartera	\$ 6.250.000	\$ 8.000.000	\$ 7.210.000	\$ 10.557.500
Ingresos Efectivos	\$ 14.613.600	\$ 20.246.700	\$ 15.573.600	\$ 31.466.500
Cuentas por Cobrar	\$ 15.210.000	\$ 17.767.500	\$ 17.767.500	\$ 25.235.000
ITEM	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Valor total de ventas (\$)	\$ 14.420.000	\$ 18.540.000	\$ 35.020.000	\$ 20.600.000
IVA o Impuesto al Consumo	\$ 2.739.800	\$ 3.522.600	\$ 6.653.800	\$ 3.914.000
Anticipo Retefuente	\$ 1.586.200	\$ 2.039.400	\$ 3.852.200	\$ 2.266.000
Total ventas con IVA	\$ 17.159.800	\$ 22.062.600	\$ 41.673.800	\$ 24.514.000
Ventas contado sin IVA ni Retefuente	\$ 7.210.000	\$ 9.270.000	\$ 17.510.000	\$ 10.300.000
Ventas a plazos sin IVA ni Retefuente	\$ 7.210.000	\$ 9.270.000	\$ 17.510.000	\$ 10.300.000
Ingresos por ventas de Contado	\$ 8.363.600	\$ 10.753.200	\$ 20.311.600	\$ 11.948.000
Recuperación de Cartera	\$ 7.210.000	\$ 18.025.000	\$ 7.210.000	\$ 9.270.000
Ingresos Efectivos	\$ 15.573.600	\$ 28.778.200	\$ 27.521.600	\$ 21.218.000
Cuentas por Cobrar	\$ 25.235.000	\$ 16.480.000	\$ 26.780.000	\$ 27.810.000
ITEM	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Valor total de ventas (\$)	\$ 14.420.000	\$ 26.780.000	\$ 29.355.000	\$ 26.780.000
IVA o Impuesto al Consumo	\$ 2.739.800	\$ 5.088.200	\$ 5.577.450	\$ 5.088.200
Anticipo Retefuente	\$ 1.586.200	\$ 2.945.800	\$ 3.229.050	\$ 2.945.800
Total ventas con IVA	\$ 17.159.800	\$ 31.868.200	\$ 34.932.450	\$ 31.868.200
Ventas contado sin IVA ni Retefuente	\$ 7.210.000	\$ 13.390.000	\$ 14.677.500	\$ 13.390.000
Ventas a plazos sin IVA ni Retefuente	\$ 7.210.000	\$ 13.390.000	\$ 14.677.500	\$ 13.390.000

Ingresos por ventas de Contado	\$ 8.363.600	\$ 15.532.400	\$ 17.025.900	\$ 15.532.400
Recuperación de Cartera	\$ 17.510.000	\$ 10.300.000	\$ 7.210.000	\$ 13.390.000
Ingresos Efectivos	\$ 25.873.600	\$ 25.832.400	\$ 24.235.900	\$ 28.922.400
Cuentas por Cobrar	\$ 17.510.000	\$ 20.600.000	\$ 28.067.500	\$ 28.067.500

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Total anual de ingresos durante los primeros cuatro años

ITEM	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Valor total de ventas (\$)	\$ 170.000.000	\$ 271.920.000	\$ 336.093.120	\$ 415.411.096
IVA o Impuesto al Consumo	\$ 32.300.000	\$ 51.664.800	\$ 63.857.693	\$ 78.928.108
Anticipo Retefuente	\$ 18.700.000	\$ 29.911.200	\$ 36.970.243	\$ 45.695.221
Total ventas con IVA	\$ 202.300.000	\$ 323.584.800	\$ 399.950.813	\$ 494.339.205
Ventas contado sin IVA ni Retefuente	\$ 85.000.000	\$ 135.960.000	\$ 168.046.560	\$ 207.705.548
Ventas a plazos sin IVA ni Retefuente	\$ 85.000.000	\$ 135.960.000	\$ 168.046.560	\$ 207.705.548
Ingresos por ventas de Contado	\$ 98.600.000	\$ 157.713.600	\$ 194.934.010	\$ 240.938.436
Recuperación de Cartera	\$ 70.750.000	\$ 10.300.000	\$ 7.210.000	\$ 13.390.000
Ingresos Efectivos	\$ 169.350.000	\$ 25.832.400	\$ 24.235.900	\$ 28.922.400
Cuentas por Cobrar	\$ 14.250.000	\$ 20.600.000	\$ 28.067.500	\$ 28.067.500

Fuente: Elaboración propia

Se están proyectando las ventas fluctuantes de cada tipo de paquete de servicios, teniendo como un primer supuesto de ventas, donde se incluye un primer impuesto de IVA en este caso del 19%, que las empresas harían retención en la fuente a la agencia del 11%, y se estima que se recibirá un pago del 50% al inicio de cada proyecto y el otro 50% al finalizarlo. Para esto, se estima que se tendrán proyectos de tres meses en promedio, para poder proyectarlo por eso se establece una cuenta por cobrar.

Costos

Los costos asociados al cobro de prestación de servicios de los profesionales que se van a necesitar para la realización de cada proyecto o paquete. Como forma de pago se plantea el pago del 50% al principio y el otro 50% al final de la prestación de los servicios para no descapitalizar a la agencia y asegurar el cumplimiento de las actividades en cada contrato que se logre.

A continuación se estima el personal que debería estar asociado a la ejecución de cada paquete de servicios que preste la agencia y los costos que representan. Posteriormente se muestran los costos que representarían durante el primer año, y se proyecta el total de los costos durante los primeros cuatro años de funcionamiento de la agencia (Ver tablas 8, 9 y 10).

Tabla 8. Consumos y costos unitarios

CONSUMOS Y COSTOS UNITARIOS							
	Paquete Básico	Paquete Premium Opción 1	Paquete Premium Opción 2	Paquete Premium Opción 3	Paquete Personalizado Opción 1	Paquete Personalizado Opción 2	Paquete Personalizado Opción 3
Personal Freelance	-	-	1,00	2,00	-	-	-
Desarrollador (página web+aplicación)	-	-	-	1,00	-	-	-
Materiales para capacitaciones	-	-	-	-	-	1,00	1,00
Comunicadores	1,00	1,00	1,00	1,00	-	1,00	1,00
Comunicador	-	-	-	-	1,00	-	-
Precio de Venta	6.000.000	8.500.000	15.000.000	20.000.000	4.000.000	6.000.000	10.000.000
Costo variable Unitario	2.500.000	2.500.000	4.500.000	11.500.000	2.000.000	2.600.000	2.600.000
Margen de Contribución Unitario	3.500.000	6.000.000	10.500.000	8.500.000	2.000.000	3.400.000	7.400.000
% Contribución Marginal Unitario	58%	71%	70%	43%	50%	57%	74%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. Costos durante año 1

ITEM	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Costos	\$ 4.500.000	\$ 5.100.000	\$ 4.500.000	\$ 7.100.000
IVA o Impuesto al Consumo	\$ 855.000	\$ 969.000	\$ 855.000	\$ 1.349.000
IVA descontable	\$ 855.000	\$ 969.000	\$ 855.000	\$ 1.349.000
Retefuente	\$ 495.000	\$ 561.000	\$ 495.000	\$ 781.000
Costo total variables	\$ 5.355.000	\$ 6.069.000	\$ 5.355.000	\$ 8.449.000
Egreso Contado	\$ 2.610.000	\$ 2.958.000	\$ 2.610.000	\$ 4.118.000
CxP Proveedores Periodo	\$ 2.250.000	\$ 2.550.000	\$ 2.250.000	\$ 3.550.000
Pago Cuentas Por Pagar	\$ -	\$ -	\$ 2.250.000	\$ 2.550.000
Egresos Efectivos	\$ 2.610.000	\$ 2.958.000	\$ 4.860.000	\$ 6.668.000
Total cuentas por pagar	\$ 2.250.000	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 5.800.000
ITEM	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Costos	\$ 4.500.000	\$ 2.500.000	\$ 7.100.000	\$ 11.500.000
IVA o Impuesto al Consumo	\$ 855.000	\$ 475.000	\$ 1.349.000	\$ 2.185.000
IVA descontable	\$ 855.000	\$ 475.000	\$ 1.349.000	\$ 2.185.000
Retefuente	\$ 495.000	\$ 275.000	\$ 781.000	\$ 1.265.000
Costo total variables	\$ 5.355.000	\$ 2.975.000	\$ 8.449.000	\$ 13.685.000
Egreso Contado	\$ 2.610.000	\$ 1.450.000	\$ 4.118.000	\$ 6.670.000
CxP Proveedores Periodo	\$ 2.250.000	\$ 1.250.000	\$ 3.550.000	\$ 5.750.000
Pago Cuentas Por Pagar	\$ 2.250.000	\$ 3.550.000	\$ 2.250.000	\$ 1.250.000
Egresos Efectivos	\$ 4.860.000	\$ 5.000.000	\$ 6.368.000	\$ 7.920.000
Total cuentas por pagar	\$ 5.800.000	\$ 3.500.000	\$ 4.800.000	\$ 9.300.000
ITEM	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Costos	\$ 4.500.000	\$ 5.100.000	\$ 4.500.000	\$ 5.100.000

IVA o Impuesto al Consumo	\$ 855.000	\$ 969.000	\$ 855.000	\$ 969.000
IVA descontable	\$ 855.000	\$ 969.000	\$ 855.000	\$ 969.000
Retefuente	\$ 495.000	\$ 561.000	\$ 495.000	\$ 561.000
Costo total variables	\$ 5.355.000	\$ 6.069.000	\$ 5.355.000	\$ 6.069.000
Egreso Contado	\$ 2.610.000	\$ 2.958.000	\$ 2.610.000	\$ 2.958.000
CxP Proveedores Periodo	\$ 2.250.000	\$ 2.550.000	\$ 2.250.000	\$ 2.550.000
Pago Cuentas Por Pagar	\$ 3.550.000	\$ 5.750.000	\$ 2.250.000	\$ 2.550.000
Egresos Efectivos	\$ 6.160.000	\$ 8.708.000	\$ 4.860.000	\$ 5.508.000
Total cuentas por pagar	\$ 8.000.000	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10. Total anual de costos durante de los primeros cuatro años

ITEM	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Costos	\$ 66.000.000	\$ 80.496.000	\$ 100.459.008	\$ 125.372.842
IVA o Impuesto al Consumo	\$ 12.540.000	\$ 15.294.240	\$ 19.087.212	\$ 23.820.840
IVA descontable	\$ 12.540.000	\$ 15.294.240	\$ 19.087.212	\$ 23.820.840
Retefuente	\$ 7.260.000	\$ 8.854.560	\$ 11.050.491	\$ 13.791.013
Costo total variables	\$ 78.540.000	\$ 95.790.240	\$ 119.546.220	\$ 149.193.682
Egreso Contado	\$ 38.280.000	\$ 46.687.680	\$ 58.266.225	\$ 72.716.248
CxP Proveedores Periodo	\$ 33.000.000	\$ 40.248.000	\$ 50.229.504	\$ 62.686.421
Pago Cuentas Por Pagar	\$ 28.200.000	\$ 37.040.000	\$ 49.865.920	\$ 60.610.268
Egresos Efectivos	\$ 66.480.000	\$ 83.727.680	\$ 108.132.145	\$ 133.326.517
Total cuentas por pagar	\$ 4.800.000	\$ 8.008.000	\$ 8.371.584	\$ 10.447.737

Fuente: Elaboración propia

Gastos

En los gastos de operación y de administración se tiene en cuenta que a partir tercer año de funcionamiento de la agencia, el objetivo es implementar una oficina para atender personalmente a ciertos usuarios y realizar las reuniones del equipo de trabajo. Además de establecer un presupuesto para efectos de publicidad en medios tradicionales (Ver tablas 3 y 4).

Tabla No. 3. Gastos de operación

GASTOS DE OPERACION	MES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Arriendo oficina + servicios	900.000			10.800.000	11.232.000
Internet + hosting +dominio	120.000	1.440.000	1.497.600	1.557.504	1.619.804
Bomberos				95.000	97.850
Impuestos Locales	0	850.000	1.359.600	1.680.466	2.077.055
Registro Mercantil	0	500.000	550.000	600.000	700.000
Amortización	0	0	0	250.000	250.000
Total gastos de operación		2.790.000	3.407.200	4.182.970	4.744.710
Gastos de operación fijos		1.440.000	1.497.600	1.902.504	1.967.654
Gastos de operación variables		1.350.000	1.909.600	2.280.466	2.777.055

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 4. Gastos de administración y ventas

GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	MES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Gastos de Publicidad		2.290.000	2.500.000	2.800.000	3.000.000
Asesoría Contable	737.000	8.844.000	9.197.760	9.565.670	9.948.297
Gastos Transporte	150.000	1.800.000	1.872.000	1.946.880	2.024.755
Gastos Papelería	50.000	600.000	624.000	648.960	674.918
Total gastos de administración y ventas		13.534.000	14.193.760	19.294.844	19.481.304
Gastos de administrativos fijos		11.244.000	11.693.760	16.494.844	16.481.304
Gastos administrativos variables		2.290.000	2.500.000	2.800.000	3.000.000

Fuente: Elaboración propia

7.3 Análisis de costos y punto de equilibrio contable

La mayoría de gastos asociados al negocio son variables, pero están ligados en su mayoría al pago de servicios al personal que se contrate. El análisis de costos se ha modelado de tal forma que los fijos sean muy bajos para lograr la sostenibilidad del proyecto de empresa.

El punto de equilibrio es de mínimo cinco contratos ejecutados anualmente, de esta manera la empresa será sostenible financieramente.

Tabla 11. Análisis de costos

ANALISIS DE COSTOS				
Costos/Gastos Fijos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Gastos de operación	1.440.000	1.497.600	1.902.504	1.967.654
Gastos de Administración y ventas	11.244.000	11.693.760	16.494.844	16.481.304
Gastos preoperativos (Diferidos)	5.000.000	0	0	0
Total Costos/Gastos fijos	17.684.000	13.191.360	18.397.348	18.448.958
Costos Variables				
Costos variables (sin impuestos)	66.000.000	80.496.000	100.459.008	125.372.842
Gastos de Operación	1.350.000	1.909.600	2.280.466	2.777.055
Gastos de Administración	2.290.000	2.500.000	2.800.000	3.000.000
Total costos variables	69.640.000	84.905.600	105.539.474	131.149.897
Costo total	87.324.000	98.096.960	123.936.821	149.598.856
Numero productos o servicios	23	38	46	55
Costo Promedio producto o servicio promedio	3.796.696	2.581.499	2.717.913	2.733.897
Costo variable unitario promedio	3.027.826	2.234.358	2.314.462	2.396.745
Precio Promedio Unitario (Sin IVA)	7.391.304	7.155.789	7.370.463	7.591.577
Margen Unitario Promedio	4.363.478	4.921.432	5.056.001	5.194.832
Punto de Equilibrio	5	3	4	4
Costo total desembolsable	82.324.000	98.096.960	119.353.488	145.515.522
Costo promedio desembolsable	3.579.304	2.581.499	2.617.401	2.659.275
Cumplimiento del punto de equilibrio	460%	1267%	1140%	1368%
Colchón de Efectivo	1.031.567	769.496	1.073.179	1.076.189

Fuente: Elaboración propia

8. Análisis financiero

8.1 Balance General, Estado de Resultados y Flujo de Caja

El modelo de negocio que propone la Agencia Cultora Comunicación Estratégica requiere una baja inversión dado que todo se concentra en la capacidad y el talento humano, por lo tanto es un negocio líquido ya que la mayoría de los gastos están asociados al personal.

La agencia no se necesitaría incurrir en préstamos, por lo cual la empresa se iría capitalizando por el flujo de dinero que va ingresando.

Tabla 12. Balance general

BALANCE GENERAL					
ACTIVO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
ACTIVO CORRIENTE					
Caja y Bancos	3.000.000	70.083.000	194.463.190	344.276.539	529.122.501
Cuentas por Cobrar- Clientes	0	14.250.000	28.067.500	28.007.760	34.617.591
Anticipo Impuesto de Renta (Retefuente)	0	18.700.000	29.911.200	36.970.243	45.695.221
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	3.000.000	103.033.000	252.441.890	409.254.542	609.435.312
ACTIVO FIJO					
Activos depreciables	0	0	6.000.000	9.000.000	12.500.000
Depreciación acumulada	0	0	0	4.333.333	8.166.667
Activos amortizables	0	0	750.000	750.000	750.000
Amortización acumulada	0	0	0	250.000	500.000
Gastos diferibles	5.000.000	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	5.000.000	0	6.750.000	5.166.667	4.583.333
TOTAL ACTIVOS	8.000.000	103.033.000	259.191.890	414.421.208	614.018.646
PASIVO + PATRIMONIO					
PASIVO					
Carga Prestacional por Pagar	0	0	0	0	0
Cuentas por pagar- Proveedores	0	4.800.000	8.008.000	8.371.584	10.447.737
Impuesto de Renta	0	28.109.840	59.099.834	72.133.142	90.376.162
Impuestos locales por pagar	0	850.000	1.359.600	1.680.466	2.077.055
IVA por pagar	0	6.707.000	13.435.090	14.923.494	18.369.089
Impuesto al consumo de bolsas por pagar	0	0	0	0	0
Obligaciones financieras	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO	0	40.466.840	81.902.524	97.108.685	121.270.044
PATRIMONIO					
Capital	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	0	54.566.160	169.289.366	309.312.524
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	0	54.566.160	114.723.206	140.023.157	175.436.079
Reserva Legal	0	0	0	0	0
TOTAL PATRIMONIO	8.000.000	62.566.160	177.289.366	317.312.524	492.748.602
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	8.000.000	103.033.000	259.191.890	414.421.208	614.018.646
Prueba de balance	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta las utilidades, el negocio sería muy rentable pues su mayor concentración de costo estaría en el personal. (Ver tabla 13)

Tabla 13. Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS				
ITEM	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ventas netas	170.000.000	271.920.000	336.093.120	415.411.096
Costos variables	66.000.000	80.496.000	100.459.008	125.372.842
Gastos de Operación	2.790.000	3.407.200	4.182.970	4.744.710
Gastos de Administración y Ventas	13.534.000	14.193.760	19.294.844	19.481.304
Gastos preoperativos	5.000.000	0	0	0
Utilidad gravable	82.676.000	173.823.040	212.156.299	265.812.241
Impuesto de Renta	28.109.840	59.099.834	72.133.142	90.376.162
Utilidad neta	54.566.160	114.723.206	140.023.157	175.436.079
Reserva legal	0	0	0	0
Utilidad del periodo	54.566.160	114.723.206	140.023.157	175.436.079

Fuente: Elaboración propia

9. Análisis de riesgos

9.1 Riesgos de mercado, técnicos, administrativos, legales, económicos y financieros

Con base en el análisis de mercado, el único riesgo inicial podría configurarse en la falta de conocimiento de los servicios que presta la empresa y la importancia de formalizar los procesos de comunicación en las organizaciones por parte de los clientes potenciales.

Teniendo en cuenta el análisis administrativo, la Agencia Consultora Comunicación Estratégica podría presentar algunos riesgos mínimos relacionados específicamente con la disponibilidad de las personas o profesionales que se requerirían en cualquier momento del año, debido al modelo de contratación por orden de prestación de servicios.

Con respecto a la parte técnica no se identificaron riesgos representativos puesto que los elementos tecnológicos que se requieren para prestar los servicios de la agencia son responsabilidad de cada profesional, es decir, cada uno debe contar con las herramientas de trabajo (computador, celular y conexión a Internet), para cumplir con su trabajo.

9.2 Acciones propuestas para cada riesgo

El posible riesgo que podría representar la falta de conocimiento de los servicios que presta la empresa y la importancia de formalizar los procesos de comunicación en las organizaciones por parte de los clientes potenciales se puede disminuir y eliminar a través de la promoción del portafolio de servicios mediante publicidad en redes sociales, página web, emisoras y de manera personalizada con los clientes. Posteriormente, las experiencias exitosas y el voz a voz ayudarán a eliminar esta clase de riesgos.

Con respecto a la dificultad en la disponibilidad de las personas o profesionales que se requerirían para la ejecución de los trabajos en cualquier momento del año, debido al modelo de contratación por orden de prestación de servicios, la agencia debe contar con una base de datos de profesionales en las áreas que se requiere, con el propósito de crear la oferta de trabajo en el momento en que se necesite. Si el caso lo amerita, la agencia podría contratar más profesionales o hacer un incremento en el pago de algunos servicios, sin ver afectada su rentabilidad.

10. Evaluación de Proyecto

10.1 Flujo de caja neto y los indicadores de factibilidad de la empresa.

Según el análisis la inversión inicial que la agencia debe realizar es de 8 millones de pesos. El negocio recupera la inversión en 1.15 años y tiene una tasa de retorno de 773,97% porque es un negocio donde el modelo está orientado a aliviarlo. Sin embargo la rentabilidad de la empresa cambiaría en la medida en que cambie la modalidad de trabajo, es decir de OPS a contratación del personal por nómina.

Tabla 14. Flujo de caja

FLUJO DE CAJA NETO					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	54.566.160	114.723.206	140.023.157	175.436.079
Total Depreciación	0	0	0	8.666.667	7.666.667
Pagos de capital		0	0	0	0
Total Amortización	0	0	0	250.000	250.000
EBITDA		54.566.160	114.723.206	148.689.824	183.102.745
1. Flujo de fondos neto del periodo		54.566.160	114.723.206	148.939.824	183.352.745
Inversiones de socios	8.000.000	0	0	0	0
Préstamo	0	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	8.000.000	0	0	0	0
3. Liquidación de la empresa					
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-8.000.000	54.566.160	114.723.206	148.939.824	183.352.745
Balance de proyecto	-8.000.000	44.566.160	170.430.906	361.978.457	635.825.816
Periodo de pago descontado	1,15				
Tasa interna de retorno	773,97%				
Valor presente neto	260.434.254				
Tasa mínima de retorno	25,00%				

Fuente: Elaboración propia

11. Análisis de Sensibilidad

11.1 Identificación variables críticas

Teniendo en cuenta que cuando más gasto fijo hay más crítico se vuelve el negocio, se hizo un análisis de sensibilidad a la variable de pago de salarios, sin embargo, los gastos por pago de personal no son altos, por ello si se incrementa este gasto no representaría un problema para la rentabilidad de la empresa.

La variable más sensible es la de precios de venta, cuando estos disminuyen, ya sea por adaptación de servicios al presupuesto de los clientes o por presión del mercado para que bajen, la rentabilidad disminuye, aunque la empresa continuaría estable. Aunque la disminución de los precios de venta sea de un 80%, la empresa continuaría siendo rentable, pero disminuirían sus ingresos.

11.2 Evaluación del proyecto vs. Cambios en las variables

Considerando que en el flujo de caja la tasa mínima de retorno es de 25%, los datos base de proyección y las variables de sensibilidad en 100%, la tasa de retorno normalmente sería de 773,97%, con un tiempo de recuperación de la inversión de 1,15 años (Ver tabla 15).

Pero si se realizan algunos cambios en las variables con porcentajes intermedios como el 20 y 80 por ciento los cambios serían los siguientes:

Si hay una variación del 20% en los volúmenes de venta, la tasa interna de retorno sería de 16,75% y una recuperación de la inversión en 1,8 años. Si la variación fuera del 50%, la tasa sería de 354,67% y una recuperación de inversión en 1,4 años. Mientras que si la variación fuese del 80%, la tasa sería de 605,51% y una recuperación de inversión en 1,2 años.

En el caso de disminuir los precios de venta la variable de sensibilidad sólo permite un tope de disminución del 40%, pues la tasa interna de retorno sería mínima, es decir del 21,26%. Pero si hubiese una disminución en un 50%, la tasa interna de retorno sería 138,19%, con recuperación de inversión en 1,5 años. En caso de disminuir la variable en un 80%, la tasa sería de 508,01%, con una recuperación de inversión en 1,2 años.

12. Cronograma de Implementación

El cronograma de implementación de la Agencia Consultora Comunicación Estratégica, contempla tres etapas que se describen a continuación:

Tabla 15. Cronograma de implementación

	ETAPAS	ACTIVIDADES	OBSERVACIONES
ETAPA 1	Preoperativa	<ul style="list-style-type: none">• Trámites de constitución de la empresa.• Diseño de la imagen corporativa.• Desarrollo Web y cuentas oficiales en plataformas digitales.	Se debe realizar preferiblemente tres meses antes de hacer el lanzamiento de la Agencia.
ETAPA 2	Lanzamiento	<ul style="list-style-type: none">• Campaña de difusión en medios.• Lanzamiento en un evento como rueda de negocios o de nuevas empresas.	A partir del lanzamiento iniciaría el año 1 de operación de la empresa.
ETAPA 3	Operativa	<ul style="list-style-type: none">• Promoción del portafolio de servicios de la agencia, a través de los socios y de las diferentes propiedades digitales (Página Web y cuenta en las plataformas de redes sociales).• Promoción de los servicios puerta a puerta en las organizaciones/clientes.	Estas actividades son permanentes y deben reportar indicadores de producción, evaluación y seguimiento.

Fuente: Elaboración propia

13. Conclusiones

Una vez realizado el trabajo de campo y los análisis respectivos de cada aspecto relacionado con la propuesta para la constitución de la Agencia Consultora Comunicación Estratégica en la ciudad de Pasto, se pueden plantear las siguientes conclusiones:

La investigación realizada a nivel regional, evidencia la falta de unificación del concepto de comunicación y por ende, de los servicios de consultoría, por ello se debe trabajar en la alfabetización de este concepto entre los públicos estratégicos y clientes potenciales de la agencia, de esta manera el portafolio de servicios llegará de manera clara y efectiva.

El enfoque de los procesos de comunicación en las organizaciones tiene una tendencia hacia el fortalecimiento de su relación con los públicos a través de los medios digitales. Es así como la agencia, además de ofrecer el servicio básico de diagnóstico y plan estratégico, puede incluir el acompañamiento a los procesos de comunicación ya existentes en las organizaciones, y su fortalecimiento mediante propuestas de marketing digital, community manager y planes de innovación estratégica.

El modelo de negocio que presenta la Agencia Consultora Comunicación Estratégica requiere una baja inversión dado que todo se concentra en la capacidad y el talento humano, por lo tanto es un negocio líquido ya que la mayoría de los gastos están asociados al personal. El punto de equilibrio es de mínimo cinco contratos ejecutados anualmente, de esta manera la empresa será sostenible financieramente.

La presente propuesta de empresa representa una oportunidad de negocio viable y sostenible en la ciudad de Pasto, no sólo por la escasez de empresas que presten este tipo de servicios sino por los procesos que pueden optimizar en las organizaciones de la región, a través de la formalización y el buen manejo de estrategias de comunicación interna y externa.

14. Referencias

A continuación se presentan las referencias que se citaron de Internet para apoyar la presente investigación:

Departamento de Estadística Nacional DANE (2017) “Clasificación Industrial Internacional Uniforme, Revisión 4 adaptada para Colombia” Recuperado el 3 de octubre de 2017, de: <http://sen.dane.gov.co:8080/ProyWebCiiu/html/>

Agencia de Marketing Predicthium (2017) “¿Cuál es la diferencia entre una consultora y una agencia de marketing?” [Definición de conceptos de marketing] Recuperado el 2 de noviembre de 2017, de: <http://predicthium.com/blog/2017/08/25/>

Revista Dinero (2014). “Crecimiento continuo”. Recuperado el 4 de noviembre de 2017, de: <http://www.dinero.com/especiales-comerciales/consultoria/articulo/servicios-consultoria/196118>

Nariño Emprende (2017) [Plataforma de seguimiento de emprendimientos registrados en la Red Regional de Emprendimiento de Nariño] Recuperado el 20 de octubre de 2017, de: <http://www.narinoemprende.com.co/login>

Cámara de Comercio de Pasto (2017) [Servicios de comunicación en el Directorio Empresarial de la Cámara de Comercio de Pasto] Recuperado el 10 de noviembre de 2017, de: http://www.ccpasto.org.co/?page_id=2494

Barragán Andrea. “Tipos de Empresas y Sociedades en Colombia”. Sin fecha. Recuperado el 21 de noviembre de 2017, de: <http://www.pymerang.com/emprender/920-tipos-de-empresas-y-sociedades-en-colombia>

Cámara de Comercio de Pasto (2017) “Listado de preguntas frecuentes”. Recuperado el 22 de noviembre de 2017, de: http://www.ccpasto.org.co/wp-content/descargas/R-RP-004_Listado_Preguntas_frecuentes_V2.pdf

Anexos

Anexo 1

Preguntas para personas o empresas que hayan prestado asesoría en comunicaciones

1. ¿Cómo ha sido su experiencia ofertando servicios de asesoría en comunicaciones?
2. ¿A qué tipo de clientes y de qué manera ha ofertado esta clase de servicios?
3. ¿Cuáles han sido los servicios que más demanda ha tenido en cuanto al tema de asesoría en comunicaciones?
4. ¿Cuáles han sido las dificultades más notorias a la hora de ofrecer esta clase de servicios?
5. ¿Cómo calificaría a Pasto como plaza para ofertar esta clase de servicios?
6. ¿Qué tipo de experiencias positivas y negativas puede resaltar con respecto a la oferta de estos servicios?
7. ¿Cuál es su opinión con respecto a una empresa que oferte servicios de asesoría en comunicaciones a empresas u organizaciones en Pasto? ¿Cree que hay suficientes clientes? ¿Cuáles serían?
8. ¿Qué aspectos considera claves para constituir una empresa asesora de comunicaciones en Pasto?
9. ¿Cuánto cobraría por prestar servicios en asesoría de comunicación? ¿Cuánto cobraron y en qué año se realizó?

Entrevistados:

1. John Jaime Acosta – Comunicador Social. Especialista en Comunicación Organizacional.
2. Natalia Linares Maya – Coordinadora Área Comunicación Interna en la Alcaldía de Pasto.
3. Sebastián Rosero – Comunicador Social, Emprendedor de El Punto Comunicaciones y Colaborador de estrategias corporativas de ParqueSoft Pasto.
4. Alejandra Cabrera Moncayo – Comunicadora Social y Periodista, Líder de la Estrategia de Desarrollo de Comunicaciones Corporativas de ParqueSoft Pasto, Emprendedora de El Punto Comunicaciones.

5. Ana Lucía Córdoba – Comunicadora Social y Periodista, Profesional Uno en el área de Comunicaciones de Empopasto y Estudiante de Especialización en Gerencia de Talento Humano.
6. Tatiana Castillo – Comunicadora Social y Periodista, Coordinadora de Comunicaciones de Emssanar Pasto.

Anexo 2

Preguntas para empresas u organizaciones que han contratado servicios de comunicaciones.

1. ¿Cómo manejan los temas relacionados con comunicación interna y externa de su empresa?
2. ¿Alguna vez han contratado servicios de asesoría en comunicaciones? Podría mencionar con quién.
3. ¿Ha contratado una empresa externa o lo hace con personal de planta o free lance? Si es así, ¿Cómo calificaría los resultados obtenidos?
4. ¿En qué momento y qué tipo de servicios ha contratado?
5. ¿Actualmente o en un futuro próximo tiene contemplado contratar servicios integrales de comunicación para su empresa?
6. ¿Qué tipo de servicio contrataría?
7. ¿En qué momento lo haría y cuánto tiene presupuestado pagar por ese servicio?
8. ¿Qué busca o espera de este tipo de servicio?
9. ¿Qué considera más práctico y rentable, que una organización contrate este tipo de servicios a través de una empresa que brinde toda la asesoría o contratar profesionales independientes según las necesidades de la empresa?

Entrevistados:

1. Fabián Parra Pay – Director Unidad Virtual Universidad Mariana, Pasto.
2. Javier Revelo Fuelagán – Director Departamento de Electrónica Universidad de Nariño.
3. Eliana Belalcázar – Coordinadora de Mercadeo de Contactar.
4. Eliana Ximena Chacón – Comunicadora Social y Periodista, Coordinadora de Comunicaciones de Contactar.