



**ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE MERCADO Y COMERCIALIZACIÓN PARA LA  
CREACIÓN DE UNA AGENCIA DE CONSULTORÍA SOBRE COMUNICACIÓN  
DIGITAL ESTRATÉGICA ORIENTADA A MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS  
EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIAL EN CALI**

**SEINEF VALENTINA ALVARADO CALVACHE  
LAURA CATALINA MEZA QUINTERO**

**DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO  
ANDRÉS LOMBANA JEJÉN**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA CALI  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES  
CARRERA DE COMUNICACIÓN**

**2021**

## Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la factibilidad de mercado y comercialización para la creación de una agencia, con una proyección a cinco años, orientada a brindar servicios de consultorías a micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercial en la ciudad de Cali que requieran nuevos desarrollos en comunicación digital estratégica. Para esto, el diseño metodológico estuvo basado en el estudio de las diferentes tendencias del mercado orientadas a la creación de estrategias de comunicación en entornos digitales para micro, pequeñas y medianas empresas del sector del comercio. En la investigación de mercados, basada en revisión documental, cuestionarios y entrevistas, se dividió el análisis de muestras en tres grupos claves: 58 clientes, 5 participantes de la competencia y 5 proveedores. Dentro de los resultados principales se encontró que sí existen unas necesidades relacionadas con los servicios que se pueden brindar, sobre todo en la construcción de una relación con los clientes que tendrían las Mipymes y también entre su equipo de trabajo. Por otro lado, se evidenció otro aspecto relevante que fue contar con un cuerpo competitivo de proveedores para poder ampliar la oferta de trabajo que se tiene. Así, se creó una plataforma estratégica en la que se conoce, a manera de oferta, la propuesta inicial de Seika: Comunicación Digital.

## Contenido

1. <i>Planteamiento del problema</i> .....	6
2. <i>Justificación</i> .....	10
3. <i>Antecedentes</i> .....	12
3.1 Cambios y tendencias en la comunicación digital y estratégica en las organizaciones.	12
3.2 Oportunidades de negocio relacionadas con migración a lo digital .....	14
3.4 Métodos para realizar análisis de factibilidad de mercado y comercial de empresas de consultoría sobre comunicación digital estratégica .....	15
4. <i>Marco teórico</i> .....	18
4.1 Análisis de factibilidad de mercadeo y comercialización .....	19
4.2 Comunicación digital estratégica .....	23
4.2.1 Comunicación en entornos digitales .....	23
4.2.2 Comunicación estratégica .....	29
4.2.2.1 <i>Comunicación interna</i> .....	30
4.2.2.2 <i>Comunicación externa</i> .....	33
4.2.2.3 <i>Comunicación de crisis</i> .....	36
4.3 Consultoría digital.....	38
5. <i>Objetivos</i> .....	42
6. <i>Metodología</i> .....	43
Primera fase. Exploración conceptual y de tendencias .....	43
Segunda fase. Investigación de mercados.....	45
Tercera fase. Creación de una plataforma de la estructura y servicios de la agencia. ....	48
7. <i>Resultados</i> .....	50
<i>Referencias</i> .....	82

### Lista de figuras

Figura 1. Resultados de la encuesta de la ANIF: “Programas o capacitaciones en los que le gustaría participar en los próximos seis meses” .	7
Figura 2. Árbol de categorías y subcategorías.	18
Figura 3. De la idea a la empresa. Proceso de análisis.	19
Figura 4. Descripción de una empresa virtual según Sostres (2010).	26
Figura 5. Fases y etapas en la elaboración de un plan de marketing según Sainz (2012).	36
Figura 6. Pilares de la consultoría según Núñez (2020).	39
Figura 7. Plan de oferta para los servicios según Núñez (2020).	41
Figura 8. Rueda estratégica de Comunicación.	51
Figura 9. Relación entre cantidad de Mipymes de acuerdo con rangos establecidos de constitución y existencia de un departamento o profesional en comunicaciones, mercadeo y/o promoción de marca .	54
Figura 10. Porcentaje de las empresas encuestadas que cuentan con un departamento orientado a suplir necesidades relacionadas con la Comunicación, Publicidad o promoción de la marca en escenarios digitales.	55
Figura 11. Razones por las que ha decidido no contar con algún profesional, agencia o departamento encargado exclusivamente de los asuntos de Comunicación, Publicidad o promoción de la marca en plataformas digitales.	55
Figura 12. Consideración para un futuro contrato para lograr asesoramiento en Comunicación o Mercado en plataformas digitales para algún proyecto de la empresa.	56
Figura 13. Tiempo total en el que la Mipyme ha contado con un profesional, departamento o agencia para los asuntos de Comunicación, Publicidad y/o promoción en plataformas digitales.	58
Figura 14. Descripción de equipo de trabajo para asuntos de comunicación, mercadeo y/o promoción de la marca en plataformas digitales de las Mipymes.	58
Figura 15. Lugar, situación o sitio web en el que se obtuvo la información de portafolio de servicios y método de contacto con el profesional.	59
Figura 16. Vista general del diseño de la página web.	76

## Lista de tablas

Tabla 1. <i>Caracterización de variables para el análisis de factibilidad de mercadeo y comercialización.</i> .....	21
Tabla 2. <i>Cambios radicales en el campo de los medios de comunicación según Nuñez (2005).</i> .....	25
Tabla 3. <i>Aspectos de la comunicación interna organizacional.</i> .....	31
Tabla 4. <i>Aspectos de la comunicación organización externa.</i> .....	33
Tabla 5. <i>Fases y etapas en la elaboración de un plan de marketing según Sainz (2012).</i> .....	37
Tabla 6. <i>Diferencias entre un empleado y un consultor según Núñez (2020).</i> .....	39
Tabla 7. <i>Matriz categorial de análisis para la etapa 1.</i> .....	44
Tabla 8. <i>Preguntas clave para el análisis de los clientes, la competencia y los proveedores.</i>	46
Tabla 9. <i>Triangulación mental.</i> .....	52
Tabla 10. <i>Investigación de agencias en comunicación digital y marketing.</i> .....	65
Tabla 11. <i>Sistematización de información recolectada.</i> .....	74

## 1. Planteamiento del problema

A pesar de que desde el 2009 en Colombia se ha buscado incentivar el acceso y el uso TIC y diferentes plataformas digitales como redes sociales y páginas web (MinTic, 2018a), no fue hasta hace poco que las empresas empezaron a migrar a lo digital (Iniesta-Alemán et al., 2020). Este proceso de migración aumentó con la llegada del COVID-19, momento a partir del cual las empresas privadas empezaron a hacer uso de estas herramientas para posicionar y vender sus marcas, y atraer clientes de forma consciente e intencional. En este orden de ideas, Trout y Ries (2019) explican en qué consiste el posicionamiento de marca, cómo hacerlo y cuáles son sus beneficios para un producto o servicio. Estos autores mencionan que “La posición se basa en una serie de consideraciones, entre las que destacan las fortalezas y debilidades de la compañía y de los competidores” (p. 4). Al no tener acceso y/o conocimiento a esta área dichas entidades pierden oportunidades de visualización que podrían llevar a generar ingresos y expansión en el mercado. En cuanto al posicionamiento digital, según Arias (2013), entran a jugar otros factores determinantes como los algoritmos y palabras claves en plataformas como Google, Yahoo, Facebook e Instagram. Al final estas variables son las que deciden qué contenido es enseñado al consumidor. Es decir, que el sistema de búsqueda mediante internet se rige según estas dos herramientas, por lo cual mientras más sean entendidos estos mecanismos y aplicados de forma correcta, serán mayor las posibilidades de aumentar el posicionamiento de una marca en estos medios (Arias, 2013).

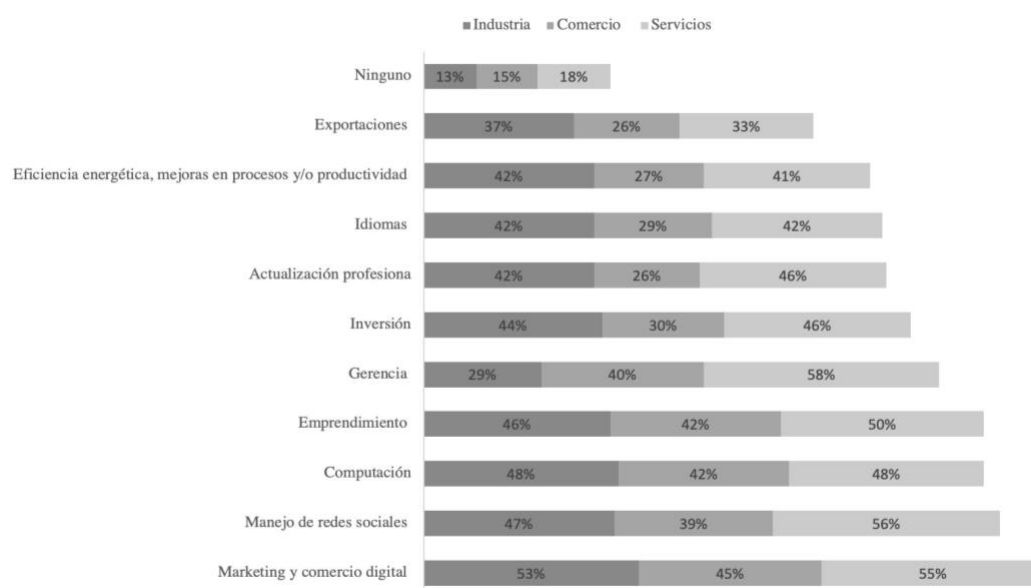
En este sentido, los aportes de la Comunicación son determinantes en estas cuestiones. El uso de la información es un elemento clave para la relación que se establece entre las empresas y sus grupos de interés. De esta manera, una estrategia de comunicación facilita la gestión efectiva de mensajes hacia proveedores, potenciales clientes y aliados (Olmos y Velásquez, 2013). Además, se reconoce que escenarios como las redes sociales y asociados a la comunicación digital permiten el seguimiento a los públicos en términos de las estadísticas que estas plataformas dan a conocer y, adicionalmente, la oportunidad de generar comunidad que pueda aportar al posicionamiento al verse identificada con los valores, principios y temáticas de la empresa.

Ahora bien, dentro del contexto colombiano se encuentran diversos datos que permiten dar cuenta de la importancia de las MIPYMES dentro de este país. En total son 2.540.953 organizaciones micro, pequeñas y medianas que representan más del 90% de las empresas del país, son el 30% del Producto Interno Bruto y el 65% de la fuerza laboral, lo que ayuda a solucionar una de las problemáticas crónicas en Colombia que es el desempleo (Colombia

FinTech, 2020). No obstante, también se encuentra que la mitad de estas empresas no logran perdurar después del primer año y solo el 20% sobrevive al tercero. Esto se explica desde dos ópticas, primero, el 62% de las MIPYMES no tienen acceso a préstamos financieros y, en segundo lugar, no han aprovechado los avances tecnológicos para mejorar la eficiencia de los negocios.

Esta situación se vio agravada por la emergencia sanitaria del COVID-19. En relación a esto, la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF) ha realizado, desde el 2017, reportes semestrales sobre el escenario de las MIPYMES en Colombia, sin embargo, en el que se publicó sobre el primer semestre del 2020 se innovó con un apartado sobre las transformaciones que hubo por la emergencia sanitaria. Se realizaron encuestas a 1.957 empresarios de MIPYMES del país, se encontró que en esta nueva economía del confinamiento estas empresas se han visto obligadas a realizar transacciones por comercio electrónico y, precisamente, usar nuevos canales, como las redes sociales y portales web para comunicarse con sus clientes y entre los mismos trabajadores (ANIF, 2020). En esta lectura, los gerentes de estas organizaciones expresaron que había grandes dificultades en la conectividad, ciberseguridad y en las competencias digitales. De hecho, en la siguiente gráfica se especifican cuáles son las temáticas por las que estos se sienten interesados para ser capacitados en el segundo semestre del 2020:

**Figura 1.** Resultados de la encuesta de la ANIF: “Programas o capacitaciones en los que le gustaría participar en los próximos seis meses”.



Fuente: ANIF, (2020).

Con este contexto claro y evaluado, instituciones como el Ministerio de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (MinTic) y la Confederación de Cámaras de Comercio (Comfecámaras), han diseñado e implementado estrategias para facilitar el desarrollo de estas empresas en el ámbito digital. En la proyección realizada por el MinTic desde el 2018 a 2022, se tiene como objetivo ayudar 500.000 empresas en tres asuntos (MinTic, 2018b). En primera instancia, la transformación de la mentalidad y cultura empresarial. Segundo, el acompañamiento en la transformación de los procesos empresariales. Tercera, el desarrollo e implementación de tecnología para la transformación digital.

Estos incluyen las fases de sensibilización, capacitación y apropiación. Se trata de un proceso que inicia con la generación y establecimiento de confianza relativa a la transición al comercio electrónico y al uso de la tecnología en los negocios. De esta manera, se realiza una formación para los empresarios acerca de los procesos de acceso y procesamiento de información para capacitarse en temas como tecnología, liderazgo y las transacciones económicas que se realizan en el entorno digital. Posteriormente, se propone un acompañamiento en la revisión de los protocolos empresariales que se han desarrollado habitualmente, y que podrían ser transformados y optimizados gracias a la innovación digital. Por último, se busca promover en estas organizaciones del sector productivo el desarrollo y el uso de soluciones tecnológicas.

Además de esta política, Confecámaras también ha realizado diferentes estrategias para capacitar a los empresarios de las MIPYMES de todo el territorio en la nueva economía del confinamiento provocada por el COVID-19. Hasta el segundo semestre del 2020, se abrieron más de 200 convocatorias a empresarios que permitieron realizar 497 capacitaciones virtuales, lo que significó que más de 360 mil empresarios hayan podido participar en estrategias, acciones y programas de temas como transformación y marketing digital, los beneficios y oportunidades que surgen con la pandemia, nuevos modelos de negocio, comercio digital, emprendimiento, mercadeo, entre otros (Confecámaras, 2020). Lo expuesto anteriormente da cuenta de la importancia de hacer aportes concretos al proceso de migración hacia lo digital de parte del sector de micro, pequeñas y medianas empresas para promover la competitividad y el desarrollo del país. En esta misma línea, Ramos et al. (2012) explican que el contexto de creación de empresas en Colombia no solo aporta al desarrollo económico del país, sino que contribuye a la superación del atraso tecnológico.

Es importante precisar que este proyecto de investigación y desarrollo digital en contextos empresariales tomo como referentes investigaciones teóricas y empíricas que utilizan o indagan sobre las nuevas tendencias de los últimos diez años tales como la personalización del contenido

para los consumidores, los nuevos procesos de persuasión, la visibilidad de marca y la investigación de tendencias. Estos elementos están enmarcados en nuevos espacios comunicativos en los que, según Duque (2019), las redes sociales aparecen no solo como canales de distribución y comercialización, sino que constituyen un medio de comunicación directo y efectivo para poder atraer futuros clientes.

En consecuencia, este proyecto de grado implicó tomar como referentes metodologías y conceptualizaciones que no son propias de la Comunicación, y aun cuando tienen relación, pertenecen a otras disciplinas como el Mercadeo y la Ingeniería Industrial. De esta manera, como núcleo de este problema de investigación se propuso generar un proyecto a cinco años (2020-2025) para desarrollar una oportunidad de negocio viable para la consultoría de estos procesos de digitalización para empresas privadas micro, pequeñas y medianas que deban incluirse en este panorama de hiperinformación y segmentación de mercados en el contexto contemporáneo.

De esta manera, se propuso la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo debe plantearse un proyecto a cinco años de creación y desarrollo de una agencia orientada a brindar consultorías a organizaciones empresariales micro, pequeñas y medianas en la ciudad de Cali que requieran nuevos desarrollos en comunicación digital estratégica?

## 2. Justificación

Como se mencionó, las MIPYMES representan el 90% de las empresas de Colombia, es decir, más de la mitad de la fuerza laboral, lo cual permite comprender su relevancia a nivel económico y social. En términos del sector comercial de la ciudad de Cali se registró que para el año 2021 en el mes de febrero 2.281 entidades renovaron el registro mercantil ante la Cámara de Comercio y 1.532 fueron creadas para la misma fecha (Cámara de Comercio, 2021). Bajo este contexto junto con la política del MinTic se pudo comprender con mayor claridad la justificación de esta investigación.

En primera instancia, esta institución reconoce que las tecnologías digitales han tenido repercusiones en la manera como se gestionan los procesos de comunicación y el manejo de la información en las empresas colombianas. Esto se ha visto reflejado en diversos niveles: la organización, los proveedores y los clientes, y también en reconocer que la promoción de los productos y servicios se ha transformado gracias a las oportunidades de la comunicación digital. Este fenómeno es explicado desde el MinTic como ‘Transformación Digital’, con énfasis en que este ha tomado fuerza en los últimos años no solo en espacios de producción y generación de ingresos para las empresas sino en el marco académico y político.

Es claramente una transformación que va más allá de la simple inclusión del elemento tecnológico, pues implica innovar en la manera de pensar y hacer las cosas. Esto se evidencia en el notorio cambio en la conformación de las etapas de producción y generación de valor debido a la digitalización; lo cual dio paso a dos cosas: primero, a la permutación gradual de los hábitos de los consumidores; y segundo, a la creación de estructuras en el ámbito productivo, las que se encuentran en constante cambio dando paso a una alteración que recae en todos los involucrados en la cadena de valor (MinTic, 2018b). Además de esto, es importante reconocer que el entorno digital ha representado una oportunidad de subsistencia para las MIPYMES del país a raíz de la emergencia sanitaria del COVID-19. De esta manera, se encuentra que esta es una investigación que hace parte de una preocupación vigente y que puede ser solucionada desde el campo de la Comunicación, en constante diálogo con otras disciplinas para alcanzar los objetivos y maneras de proceder estratégicas.

En cuanto al valor teórico, esta investigación permitió vislumbrar una conjugación multidisciplinaria de conocimientos conceptuales y prácticos de las áreas de Mercadeo, Comunicación e Ingeniería Industrial. De acuerdo con esto, para las investigadoras fue una oportunidad para realizar una fundamentación conceptual y práctica para un emprendimiento,

que, según Méndez (2020), son cuestiones para la formulación de proyectos de innovación para generar ingresos y rentabilidad gracias al valor agregado, además de disminuir la posibilidad de que la competencia pueda imitar la oferta y, de esta manera, poder generar un modelo de negocio que pueda desarrollarse de manera integral. En este punto es pertinente resaltar que Méndez (2020) insiste en la idea de diferenciar que los emprendimientos pueden ser creados de dos maneras. La primera, son los que surgen a partir de una necesidad que es resuelta de manera simple y es fácil de imitar. La segunda se refiere a los que responden a una oportunidad, en la que la investigación y la educación son factores que determinan de manera contundente las condiciones para una propuesta con valor, posibilidades de sobrevivir entre la competencia y desarrollarse de manera integral.

La utilidad metodológica de esta propuesta radica en que muestra la manera a realizar una revisión de la propuesta de manera lógica con el mercado y lograr, por medio de la investigación, un balance entre las necesidades detectadas y la oferta que puede hacer una agencia de comunicación digital estratégica. Este proyecto de investigación en términos metodológicos podrá incluso ser el sustento de indagaciones fuera del alcance propuesto, es decir, fases que podrán llevar a la futura consolidación como la posibilidad de diversificación, el escalamiento, la calidad de los empleos generados, el impacto en el desarrollo regional y la capacidad para atraer inversionistas. Además, es importante mencionar que, en conversación con Jorge Albarracín, consultor en proyección de finanzas y comercialización para proyectos, la planeación estratégica hace parte de los procesos que no se llevan a cabo dentro de las propuestas de negocio en el contexto colombiano, razón por la cual las empresas emergentes entran en crisis en el futuro (J. Albarracín, comunicación personal, 3 de junio de 2021).

Por último, es importante mencionar que la viabilidad de la presente iniciativa se sustentó en el momento histórico de aceleración del cambio digital característico del contexto actual, a lo que se suma la coyuntura emergente de la pandemia. En tal sentido, tanto las tendencias globales como las políticas nacionales han señalado nuevos rumbos para las MIPYMES, tal y como se ha detallado en el planteamiento del problema.

### **3. Antecedentes**

En este apartado se presentarán los antecedentes de esta investigación, los cuales se encuentran agrupados en cinco subtítulos según su temática, afinidad e información. Primero, la innovación tecnológica y la transformación en la comunicación estratégica en las organizaciones. Segundo, oportunidades de negocio que se identifican en el mercado relacionadas con la migración a lo digital. Tercero, tendencias en comunicación en entornos digitales y estratégica, conceptos y datos pertenecientes a esta temática que sirven como referentes en esta investigación. Y cuarto, una revisión de autores que han explicado los métodos para realizar un análisis de factibilidad de mercado y comercial que serán clave para el proyecto propuesto.

#### **3.1 Cambios y tendencias en la comunicación digital y estratégica en las organizaciones**

Para estudiar la comunicación digital estratégica se hace necesario hacer una revisión analítica de las condiciones que se presentan dentro de la complejidad de la sociedad contemporánea. Para esto, Kröhling (2007) destaca y explica los efectos de las innovaciones tecnológicas de la información en las organizaciones dentro de una metodología reflexiva. Esta autora realiza un énfasis en pensar, planear y administrar las estrategias que implementa una empresa dentro del contexto digital.

Uno de los temas que se tratan en la investigación relacionada con entornos digitales se centra en estudiar el nuevo protagonismo de las redes sociales para los procesos de las empresas. Una de las investigaciones que estudia el estado de esta cuestión es la de Sixto (2015) que busca comprender cómo las redes sociales lograron desarrollar un papel indispensable en las organizaciones, Sixto (2015) desarrolla una investigación con enfoque cuantitativo y cualitativo que permite evidenciar las ventajas y características de un plan puesto en marcha en medios sociales. También, da paso a la argumentación sobre qué beneficios pueden traer a la empresa el mejoramiento de una estrategia netamente en las redes sociales. Como conclusión de esta investigación el autor realiza un esquema sobre las ventajas fundamentales que pueden traer consigo la puesta en marcha del Plan de Medios Sociales en un ambiente de gestión empresarial. Entre ellas se encuentra que se habilita un espacio de encuentro con los clientes potenciales de la organización, además de permitir la segmentación de los usuarios para dar a conocer los productos o servicios. También, para las empresas se da una oportunidad importante para el posicionamiento SEO, incremento de su presencia en la web y el mejoramiento de la imagen de la marca. Todo esto, con dos aspectos fundamentales: reducción de costes en medios de

comunicación y la capacidad de revisión o monitorización de los resultados de las estrategias empleadas.

Por otro lado, Córdova (2017) estudia y conceptualiza la aparición de los servicios de las agencias de publicidad en la teoría de tendencias y los *coolhunters* en Brasil. El eje central de este documento está en comprender que la vigilancia de tendencias se destaca en el mundo, además de entender que el consumidor debe ser analizado como ente individual. La autora concluye que dentro de los estudios de la comercialización han migrado a lo digital y, por ende, hay organizaciones dedicadas exclusivamente a identificar cuáles son las tendencias de los comportamientos de los usuarios que buscan conseguir un producto o servicio.

En este sentido, se entiende que el análisis teórico de los comportamientos de los consumidores ha sido un tema considerado dentro de la literatura sobre la transición de las organizaciones a lo digital. Ejemplo de esto es la investigación realizada por Claro (2018) que estudia y trata de definir conceptualmente el término de la escucha organizacional para entender la segmentación de los mercados que son considerados propios de determinadas instituciones y que son un factor decisivo en términos de la sustentabilidad en el tiempo. Al igual que Paladines et al. (2013), la autora afirma que se debe encontrar una cohesión y coherencia entre los procesos internos de la empresa para poder posicionar la marca ante sus segmentos de mercado. Finalmente, define el propósito del proceso como “su finalidad es ayudar a la mejor toma de decisiones, a la par que comprender cómo evolucionan las motivaciones y expectativas de los públicos” (Claro, 2018, p. 248), un punto de encuentro con el término de investigación de mercados, que se utiliza en otras disciplinas (Kornberger, 2010).

Mejía (2011) explica la relación entre las empresas y los clientes como un diálogo en el que se debe generar cariño y confianza con las marcas para promover la participación, estableciendo así que los consumidores se muestran como activos dentro del acto comunicativo. De esta misma manera, Mejía (2011) toma la creatividad como un eje central para generar esa conexión, con la que se logre que los consumidores se vinculen y se involucren en mensajes que son más cercanos y con un lenguaje real; lo que permite una mayor identificación con la publicidad y, por consiguiente, con la empresa y su producto o servicio.

Un contraste encontrado entre las investigaciones planteadas hasta el momento está representado en el estudio del *branded content* como estrategia (no) publicitaria, desarrollada por Molano y del Hoyo (2020). Este artículo relata cómo a partir de la era digital y la disminución de los medios convencionales, el consumidor pasa a tener un rol activo en los procesos de creación y es catalogado ahora como prosumidor. A partir de esto, la fórmula analógica de la

comunicación unidireccional ha pasado a manos de los *influencers* o nuevos receptores de opinión, los prosumidores y los *homo consumu*. Los primeros, son guías aspiracionales de un público que sigue y consume su contenido, promulgan conductas, estilos de vida y patrones de consumo que son protagonistas de las redes sociales, es decir, el medio ambiente natural de los contenidos digitales. Los segundos, tienen un rol fundamental en los procesos creativos en términos de participación. Los terceros, son las personas que viven el consumo como un acto espiritual con un trasfondo mayor a la compra-venta, en el cual mediante a sus hábitos, pueden comunicar su identidad, reafirmarse a sí mismos y percibir los beneficios relacionados con el aspecto intangible del producto que consume.

### **3.2 Oportunidades de negocio relacionadas con migración a lo digital**

La investigación de Paladines et al. (2013) realiza un análisis reflexivo sobre las oportunidades del uso de las tecnologías, pero no centrado en la organización que tiene la necesidad de insertarse al mercado digital sino en las agencias que brindan los servicios de manejo de la publicidad y las relaciones públicas en las empresas de Ecuador. Además, no se enfoca en las estrategias utilizadas en la ejecución de planes de posicionamiento sino del tipo de soporte que estas agencias brindan a sus clientes, delimitado en la imagen y reputación de la marca que se deja en el imaginario del consumidor. Se encuentra que, en general, se pueden dividir esos servicios en tres campos: psicodemográficos, preferencias del consumidor y uso de medios por parte de los clientes. Sin embargo, se señala que se trata de un cambio hacia lo digital de manera integral para posicionarse como referente en el ámbito empresarial y facilitar el intercambio de información con los consumidores.

Ramos y Moreno (2013) evidencian la importancia y reconocimiento que tiene la creación de empresas que faciliten los procesos de desarrollo digital al exponer la existencia de incubadoras de empresas de base tecnológica (IEBT, en adelante). En el 90% de los casos, el objetivo principal de las IEBT es poder aconsejar y ayudar a aquellos emprendedores que se encuentran en la fase de consolidación y despegue de sus empresas. Sus objetivos son fomentar el desarrollo regional, la creación de empresas, el desarrollo entorno a tecnología y la capacitación de emprendedores. Para finalizar, Ramos y Moreno (2013) determinan que las IEBT se distinguen por su deber hacia la aceleración de los procesos de innovación tecnológica y el aumento de la competencia empresarial.

Un caso concreto de una MIPYME que busca realizar una transición hacia lo digital es el diseño e implementación de una estrategia de marketing con los objetivos de expandir la panadería y pastelería El Portón de Salomia en el mercado de la ciudad de Cali (Colombia) (Gómez, 2016). Este plan buscaba lograr la transición de una pequeña a una mediana empresa, generar un vínculo de fidelidad entre el cliente y la marca, analizar los pros y contras de la marca antes de evidenciar cuál es su público objetivo. Lo mencionado anteriormente, permitiría la durabilidad de este negocio a través del tiempo. El autor diseña su estrategia centrada en las personas (clientes) en torno a escuchar, crear y entregar. Mediante esta metodología busca desarrollar y potenciar la conexión con su clientela implementando los conceptos de marketing emocional y marketing multisensorial. Al final del texto Gómez (2016) concluye que “El diseño multisensorial es una nueva forma de innovar y atraer cada vez más usuarios por medio de los sentidos y el Diseño de Comunicación Visual juega un papel importante en este proceso” (p.63).

En este mismo sentido, Lee y Sánchez (2019) realizan una propuesta de servicios para una consultora de comunicación digital en Chiclayo (Perú). Esta investigación se basó en conocer los medios utilizados por las empresas de esta ciudad e identificar cuáles eran las plataformas digitales que eran implementadas con mayor frecuencia. A su vez, esta información fue contrastada con entrevistas a cinco expertos en el servicio de consultoría para comprender la trascendencia de este tipo de empresas en la actualidad. Finalmente, se entiende que su consultora Coach se centra en la identificación de la situación de la empresa que solicite sus servicios y de esa manera plantear el tipo de estrategia más adecuada.

### **3.4 Métodos para realizar análisis de factibilidad de mercado y comercial de empresas de consultoría sobre comunicación digital estratégica**

En cuanto a las posibilidades de crear una empresa colombiana focalizada en ser consultora para las empresas que desean hacer uso de las TIC, Bobadilla et al. (2007) buscan dar respuesta al evidenciar la necesidad que tienen las PyMes (pequeñas y medianas empresas) para igualar y competir en el mercado global planteando la factibilidad de la formación de una empresa que brinde soluciones a esta problemática mediante las TIC's. Para esto realizan un estudio de factibilidad con los objetivos de comprobar qué tan viable es realizar este proyecto mediante la definición de la ubicación de la empresa, cuál es su cobertura y área de prestación de servicio, cuáles son los recursos tecnológicos que son requeridos y los procesos de la cadena de valor de

servicio. Bobadilla et al. (2007) llegan a la conclusión de que sería un negocio rentable y viable en términos económicos, las empresas están abiertas e interesadas a utilizar nuevas tecnologías que los ayude a aligerar su operación comercial, y que para tener mejores resultados las empresas deben implementar metodologías de planeación desde la gerencia, evaluar las diferentes alternativas de información y así poder entender mejor el valor e impacto de las TIC's en las empresas.

El trabajo de grado realizado por Duque (2019) presenta un acercamiento específico a un plan de creación de empresa y, además, cuenta con unas conclusiones que aportan al discurso de la importancia de la diversificación de canales de comunicación para que los segmentos de mercado no solo conozcan a las empresas, sino que puedan interactuar con ellas. El modelo evaluado y usado por este autor es el método Canvas, en el que expone cuatro aspectos a considerar para una futura organización: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

En términos de la creación de una empresa o agencia de marketing digital, Cosming (2017) busca descubrir cuáles son los elementos indispensables para poder llevar esto a cabo y tener la capacidad de entrar al mercado con una oferta innovadora y visionaria de servicios. También, evidencia los cambios sociales y tecnológicos que han dado paso a que las empresas busquen reinventarse en cómo llegar al consumidor, debido que, este es cada vez más exigente y es ahí, donde las estrategias en espacios digitales llegan para satisfacer esas nuevas necesidades. Por otro lado, aunque el concepto de la agencia propuesta por este autor es diferente, se identifican diversos tipos de análisis que fueron tenidos en cuenta en su investigación como el análisis del entorno, la industria y el mercado, sin embargo, no se ahondó de manera rigurosa en los pasos o metodologías para ello, de manera que es necesario revisar otras fuentes.

Con esta necesidad de identificar un referente metodológico robusto y didáctico para ejecutar este proyecto de investigación, Méndez (2020) se encuentra como un trabajo de síntesis y apropiación de conceptos interdisciplinarios que aporta de forma concisa y clara. En este libro se encuentra una visión integral de los asuntos imprescindibles para la formulación y evaluación de proyectos, como las fases que se deben llevar a cabo, los grupos de interés que se deben considerar en cada etapa, metodologías y conceptualizaciones necesarias con especial énfasis en los emprendedores.

Con estos asuntos precisados, de manera complementaria se pueden tomar los aportes de Llorens (2010), quien realiza una revisión de los diversos modelos de negocios que puede tener una empresa para poder crear una propuesta rentable y de valor para lo que se identifique en la demanda de mercado. El autor plantea que la elección de diseño se centra en factores únicos de

cada empresa que pueden ser internos o externos y que debe ser realizado mediante un análisis estratégico. Llorens (2010), apoyado en Osterwalder y Pigneur (2002), concluye que debe tener una mirada holística que va más allá de los procesos o cadena de valor de la empresa, que puede constatar una relación en lo mencionado por Paladines et al. (2013) y Claro (2018).

En conclusión, después de realizar un recorrido para comprender las tendencias de la investigación producidas alrededor de la comunicación digital estratégica y el análisis de factibilidad de mercado y comercialización de una empresa, se encuentra que es necesario estar en constante revisión sobre el significado de las nuevas terminologías y comportamientos del consumidor en el contexto digital. Asimismo, este análisis debe ser desarrollado a partir de un eje interdisciplinar, pues las disciplinas complementarias permiten lograr planificaciones y desarrollos integradores que aseguren los mejores resultados posibles.

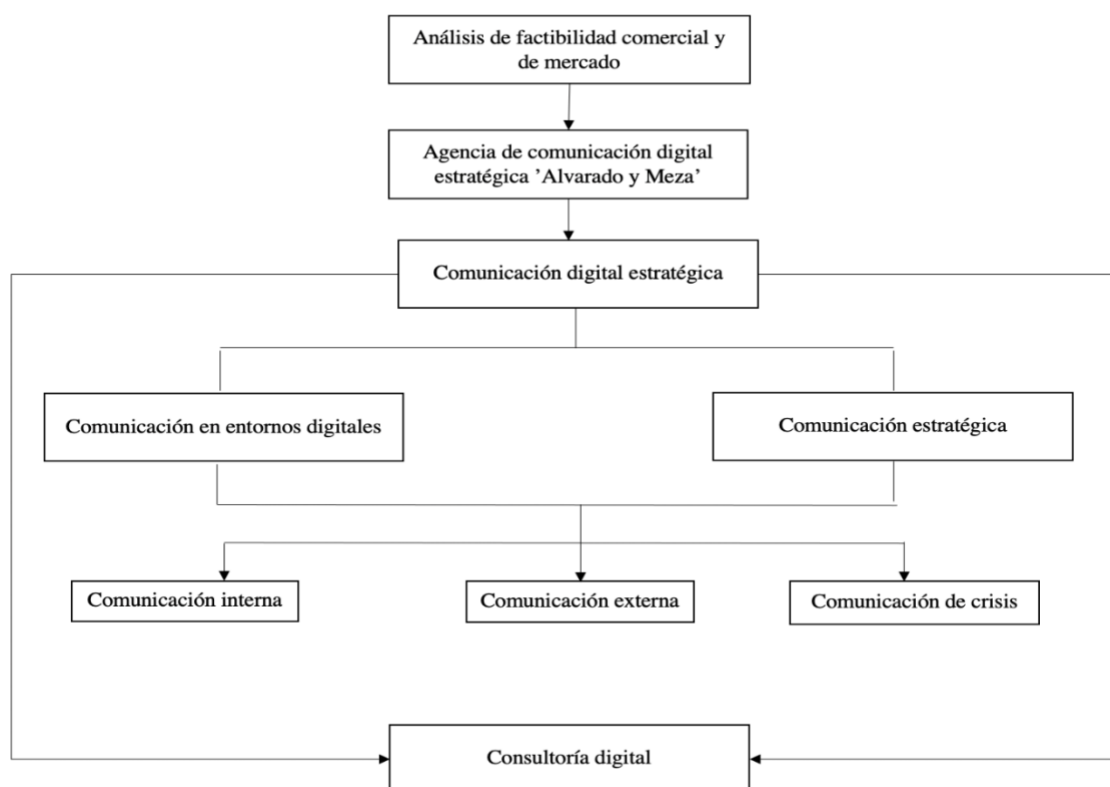
Con este punto aclarado, este trabajo de investigación diseñará un proyecto de creación de empresa en torno a una agencia de consultoría en el marco de la migración de organizaciones empresariales al entorno de las TIC cuyas necesidades se orienten a generar una transición para construir un entorno digital, tomando como referente el siguiente enfoque teórico, el cual implica el sentido práctico indispensable en el diseño y la creación de una empresa.

#### 4. Marco teórico

Este trabajo se desarrolló bajo la perspectiva teórica de la gestión de la comunicación estratégica en contextos digitales, a partir de cuatro categorías: los procesos de análisis de factibilidad comercial y de mercado, la comunicación digital estratégica y las particularidades de la fusión de estos dos términos, además de explicar de las implicaciones de apostar a realizar consultorías digitales. Estas categorías se encuentran relacionadas entre sí, debido a que el enfoque de este trabajo fue el poder revisar de manera efectiva la posibilidad de creación de una agencia de consultoría digital en la ciudad de Cali y para esto se debió primero, comprender el concepto desde la Mercadeo sobre el análisis de factibilidad mencionado, luego, el concepto y la práctica de la comunicación digital estratégica; para, finalmente, realizar una interrelación entre una organización y estas teorías con el objetivo construir la conceptualización de una agencia de comunicación digital estratégica.

En la figura No. 2 se puede identificar la forma en que estos conceptos se relacionan, a la manera de un proceso, con el fin de lograr los objetivos propuestos:

**Figura 2.** *Árbol de categorías y subcategorías.*

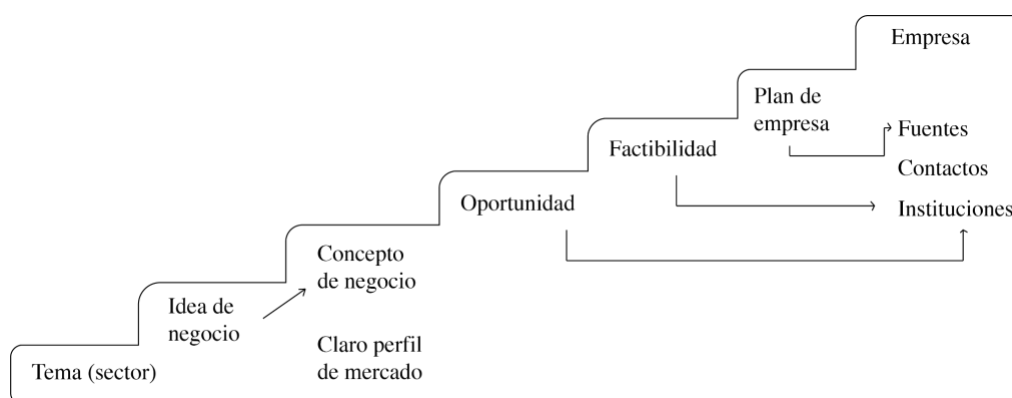


Fuente: elaboración propia

#### 4.1 Análisis de factibilidad de mercadeo y comercialización

Proponer un proyecto de emprendimiento incluye fases desde la concepción de la idea hasta que este empieza a operar en el mercado. Méndez (2020) gráfica el proceso de análisis del desarrollo de un proyecto de la siguiente manera:

**Figura 3.** De la idea a la empresa. Proceso de análisis.



Fuente: Méndez (2020)

De acuerdo con el autor, los primeros dos procesos corresponden a la identificación de oportunidades y tendencias del momento de formulación del proyecto y la creación de una idea. Se deben evaluar puntos como la cadena productiva del sector para ver de qué manera pueden incluirse en ella. Además, en cuanto al segundo asunto es importante recordar que Méndez (2020) insiste en que en los proyectos que formulan los emprendedores pueden reconocerse tanto ideas innovadoras como planas, dependiendo de qué nivel de valor agregado se asocia a la propuesta.

En segunda instancia, el concepto de negocio debe incluir la identificación de las variables del entorno para realizar los procesos de venta y compra de manera que se realicen posteriormente, también determinar cuáles son los clientes que se pretenden atender, al igual que los proveedores y los potenciales competidores (Méndez, 2020). Estos asuntos serán la base para realizar el modelo de negocio que según García et al. (2014) se trata de “una herramienta cuyo empleo permitirá a las organizaciones comprender más fácilmente qué variables contribuyen a mejorar su nivel de competitividad y crear valor a partir de su función empresarial” (p.4). La tercera etapa se refiere a la revisión organizada, de fuentes nacionales e internacionales, que debe hacer el emprendedor para llevar a cabo un análisis riguroso de cuál es el comportamiento del mercado que pretende intervenir.

Con estas cuestiones aclaradas, es posible realizar la fase de análisis de factibilidad. Este puede ser realizado desde diversas perspectivas como el mercado y la comercialización, la

técnica, la legal, la organizativa, de inversión, las fuentes de financiamiento. Esta será la base para los puntos finales de creación de empresa que son el plan de empresa y su consolidación, los cuales incluyen, respectivamente, un documento con la información sintetizada del análisis previo (Ferreira, 2015) y la final ejecución de la implantación y operación de las labores previamente planificadas y validadas.

Si bien todas estas fases son importantes para cualquier proyecto, en esta revisión teórica se realizó una descripción y explicación más detallada de lo que implica un análisis de factibilidad de mercadeo y comercialización, dado el alcance que se pretendió y los objetivos propuestos que serán expuestos más adelante. Así pues, este tipo de ejercicios incluyo puntos como “identificación de la demanda actual y potencial, características de los consumidores o usuarios, perfil de caracterización de la competencia, canales de comercialización, programa de ventas o de oferta del bien o servicio, precios, mecanismos de publicidad y análisis de proveedores” (Méndez, 2020, p.52).

Para esto, se hizo necesario realizar investigaciones correspondientes al análisis del entorno debido a que fueron condiciones bajo las cuales estuvo inmerso el proyecto que se desarrolló. Según Méndez (2020), las dimensiones a evaluar fueron:

- Económica
- Social
- Política
- Cultural
- Tecnológica
- Jurídico-institucional
- Ambiental

Sin embargo, hay que ser conscientes de que la información debió ser contrastada, complementada y alimentada desde diversas fuentes como documentos de revistas especializadas, estadísticas actualizadas del sector, consultas a expertos, revisión de fuentes confiables en internet, entre otros. Con todo esto, se buscó realizar un análisis prospectivo de la situación, interpretaciones de posibles escenarios, tener un marco contextual y conceptual para la planeación estratégica del proyecto y, por último, la identificación de oportunidades, riesgos y amenazas.

Por otro lado, existen tres variables que debieron ser revisadas en esta etapa del proyecto:

**Tabla 1.** Caracterización de variables para el análisis de factibilidad de mercadeo y comercialización.

Económica	Jurídico-político	Ideológica
<p>Evolución del sector al que pertenece el proyecto en la economía a nivel nacional, regional y departamental</p> <p>Tendencia de desempleo</p> <p>Índice inflacionario</p> <p>Participación del Estado en términos de inversión</p> <p>Organizaciones empresariales, gremiales, de productores, de trabajadores</p> <p>Políticas monetarias y fiscales</p>	<p>Organismos políticos existentes y sus intereses</p> <p>Grupos sociales con poder político</p> <p>Legislación, normas y reglamentos por parte del gobierno</p> <p>Leyes de protección ambiental</p>	<p>Mentalidad, valores, creencias, prejuicios, costumbres, estilos de vida predominantes</p> <p>Medios de comunicación y su manejo</p> <p>Nivel educativo promedio y tasa de analfabetismo</p> <p>Preocupaciones ética</p> <p>Actitudes hacia la inversión</p> <p>Actitudes hacia el trabajo</p>

Fuente: elaboración propia con base en Méndez (2020)

Finalmente, estas cuestiones de entorno y sus implicaciones fueron complementadas con información secundaria que fue recolectada por medio de trabajo de campo sobre tres áreas específicas: análisis de usuario o cliente, de competencia y de proveedores. Sin embargo, el diseño preciso de este ejercicio para esta investigación será expuesto en el capítulo de metodología.

Estos temas ayudaron a determinar si existe una oportunidad de negocio viable para la agencia de comunicación digital estratégica ‘SeiKa: Comunicación Digital’, pues como lo menciona Meneses (2017) las marcas están relacionadas de forma directa con las concepciones, emociones y experiencias que sus clientes obtienen al interactuar con sus servicios. Este fue el punto básico para la definir cuáles son los servicios clave y, también, los puntos básicos para el desarrollo de una plataforma estratégica que permita establecer asuntos como la misión y visión de la empresa. La misión es la directriz bajo la cual se guían las actividades de la empresa, sus propuestas y el motivo de su existencia. Según Palacios (2015) ”La descripción deberá incluir una amplia identificación del negocio al que la compañía se dedica, sus principales productos o líneas de producción y sus mercados y canales de distribución” (p. 8). La misión debe ser funcional y válida; representar la identidad, naturaleza y principios de la institución; ir acorde con los valores de la compañía y sus trabajadores; servir de motivación para el personal y ser alcanzable.

Según Palacios (2015) la misión debe tener ciertas características que le permitan mantenerse a lo largo del tiempo, estas son:

- Atención; orientación al cliente.
- Alta calidad del producto / servicio.
- Mantener una filosofía de mejoramiento continuo.
- Creatividad, ingenio e innovación, mediante investigación y desarrollo.
- Especificaciones del producto / servicio.

La visión consiste en la proyección de la empresa a futuro (cinco años en adelante) cuyo objetivo es mostrar a donde se quiere llegar con el negocio, en otras palabras es la dirección y pasos a seguir de la institución que marcan la unión del presente de con el futuro de esta (Palacios, 2015). La visión sirve como una guía en “la formulación de estrategias y debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicos, cuyos resultados deben ser medibles mediante índices de gestión bien definidos” (Palacios, 2015, p.64).

La visión, al igual que la misión, debe de cumplir con unas características para su formulación. Estas son:

- Estimulante.
- Amplia.
- Inspiradora.
- Conocida.
- Que promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización o negocio.

También fue importante reconocer en el proceso de construcción de la actividad social de la empresa el concepto de Responsabilidad Social Empresarial o RSE, explicado por Cancino y Morales (2008) como aquellos escenarios en los que la empresa realiza un compromiso y acciones que traen un beneficio al bien social más allá de los intereses que el negocio maneja. La RSE implica obligaciones que se tiene con los diferentes grupos de interés (proveedores, clientes, trabajadores, la comunidad que se puede ver afectada por las política y decisiones de la compañía). Dichas obligaciones buscan minimizar los daños que la empresa pueda generar a la sociedad. Según Raufflet et al (2012) la Responsabilidad Social Empresarial se rige bajo tres dimensiones:

- Económica
- Social

- Ambiental

## **4.2 Comunicación digital estratégica**

Si bien en esta categoría se hará una explicación de manera detallada de las dos subcategorías, comunicación en entornos digitales y comunicación estratégica, es pertinente tener una noción general de lo que se logra conceptualizar con este término. Coll y Micó (2019) señalan que las estrategias comunicativas están evolucionando con el fin de adaptarse al contexto de la interconexión por medio de las herramientas digitales que son las que abren la posibilidad de generar impacto en los públicos objetivos de una organización. De esta manera, se abre la oportunidad de que temas estratégicos como la planeación, la toma de decisiones asertivas y reducción de escenarios de riesgos puedan ser gestionados por medio de la transformación digital.

Sin embargo, un punto importante es reconocer que la transformación digital, tal como se explicará más adelante, no se limita a digitalizar procesos o al uso de plataformas digitales sino a incluso repensar las estrategias corporativas y los modelos de negocios de las empresas. Palma (2019) identifica 5 pasos claves para llevar a cabo estos procesos:

- Elección de un profesional que esté formado en comunicación estratégica y entornos digitales.
- Diagnóstico de la empresa y de las plataformas virtuales que usan.
- Creación de estrategias y puntos de mejora para procesos estratégicos y digitalizados
- Implementación del plan estratégico
- Análisis de ejecución y mejora continua

### **4.2.1 Comunicación en entornos digitales**

La comunicación digital son estrategias, que según Álvarez y Merchán (2016), están basadas en cuatro pilares:

- La creación de experiencias interactivas.
- Generación de contenido útil y relevante.
- Cumplimiento de los objetivos comunicativos planteados.
- La planificación y seguimiento de los resultados.

Este tipo de procesos, en el marco de rentabilidad y el mundo corporativo de las MIPYMES, aportan a la atracción de socios y clientes, a la definición de la empresa en términos de valores,

visión institucional y plataforma estratégica, a informar sobre noticias y eventos, al establecimiento de informes que apoyen las estrategias junto con los beneficios de esta y al proceso de persuasión-sedución que da paso a la obtención de acciones a favor de la organización como el boca a boca, influenciadores y nueva clientela (Álvarez y Merchán, 2016).

Por otro lado, Fadya (2016) menciona que la comunicación digital no está enmarcada solamente en las herramientas y tecnologías digitales con las que pueda contar la empresa, sino que el conjunto de conocimientos y habilidades del personal son esenciales para llevar a cabo un plan de acción efectivo. De igual forma, son mencionadas siete características relevantes de esta disciplina:

- **Plataforma:** medio que brinde un servicio general, que permita un libre acceso desde diferentes lugares y dispositivos electrónicos, como Gmail, páginas web y Flickr.
- **Inteligencia colectiva:** aprovechar los aspectos de viralidad y usabilidad de las plataformas virtuales para generar mayor funcionalidad, por ejemplo, algoritmos, rankings en Google, tendencias, etc.
- **Participación:** el usuario deja de ser solo un receptor y pasa a ser emisor, si así lo desea, al compartir, comentar y exponer sus opiniones o retroalimentaciones.
- **Velocidad:** la inmediatez que brinda la digitalización se vuelve una fortaleza gracias al alto nivel de accesibilidad, mediante sistemas programados que permiten al usuario interactuar vía online con aplicaciones a gran velocidad, como si hicieran uso de un computador.
- **Hipertextualidad:** se entiende como la distribución de información en forma de nodos mediante órdenes de programación, mejor conocidas como enlaces. En otras palabras, generar links para una fácil vinculación de textos, imágenes y videos, que dan acceso al contenido.
- **Multimedia:** es la integración de todos los formatos de información en un soporte digital. Por ejemplo, medios de comunicación tradicionales como la radio y la televisión que cuentan con perfiles en redes sociales como Twitter, Youtube e Instagram.
- **Mediación:** el usuario obtiene cada vez más poder para proponer y posicionar los tópicos en tendencia que desea comentar y compartir. De esta forma, logran acceder de forma directa a la información y a sus fuentes sin la necesidad de la intervención de profesionales de la comunicación.

Estos procesos están enmarcados en transformaciones en los medios de comunicación, de manera que Nuñez (2005) explica que la comunicación digital es una derivación de la

comunicación social y está dirigida a todo individuo que produce y comparte mensajes como soporte a su actividad cultural, económica o individual, mediante canales digitales. Dentro de los cambios que surgen dentro de la comunicación con la aparición de los medios digitales el autor destaca los siguientes:

**Tabla 2.** Cambios radicales en el campo de los medios de comunicación según Nuñez (2005).

	Antes	Ahora
<b>El emisor y receptor son usuarios</b>	La producción de contenido, por ejemplo la TV, dependía de una industria que lo produjera y un televisor para acceder al contenido. La diferencia de maquinaria e inversión reducía los productores emisores a unos pocos.	La producción de contenido depende de maquinarias más accesibles (softwares, computadores, celulares, tabletas, etc) que al mismo tiempo son las utilizadas para consumir el producto. Esto permite que el número de creadores de contenido y emisores aumenten.
<b>El medio es "Los medios"</b>	Medios analógicos y segmentados como el periódico, radio y un programa de televisión eran eventos separados, en distintos medios con sus propias ventajas, desventajas y rutinas.	Los medios digitales se encuentran integrados y fusionados entre sí. En una plataforma se pueden leer noticias, ver imágenes, escuchar sonidos, ver animaciones e incluso disfrutar de programas de televisión.
<b>Mensajes personalizables</b>	Los mensajes eran masivos, es decir, el mismo contenido enviado por un emisor para todos los receptores.	Los medios son navegables y personalizables, lo cual permite que diferentes usuarios tengan acceso a diversas versiones de un mismo mensaje primario.
<b>Transmisión de mensaje bidireccional y más simétrica</b>	Los medios eran unidireccionales desde el emisor al receptor, es decir, un monólogo y no un diálogo..	Existe la posibilidad de una comunicación del receptor con el medio mediante el mismo canal de consumo mediático o en su defecto enviar un correo o chat.
<b>Proceso interactivo</b>	Los medios tradicionales simplemente se limitaban a difundir el contenido ya fuera por transmisión o impresión.	Los medios digitales al ser bidireccionales son interactivos puesto que el mensaje es ofrecido de tal forma que el usuario puede consumirlo y al mismo tiempo generar <i>inputs</i> sobre lo recibido.
<b>Sincronía</b>	La respuesta del receptor se daba por un medio distinto al que se emitía el mensaje y de forma posterior.	Las respuestas pueden ser inmediatas y sincrónicas.

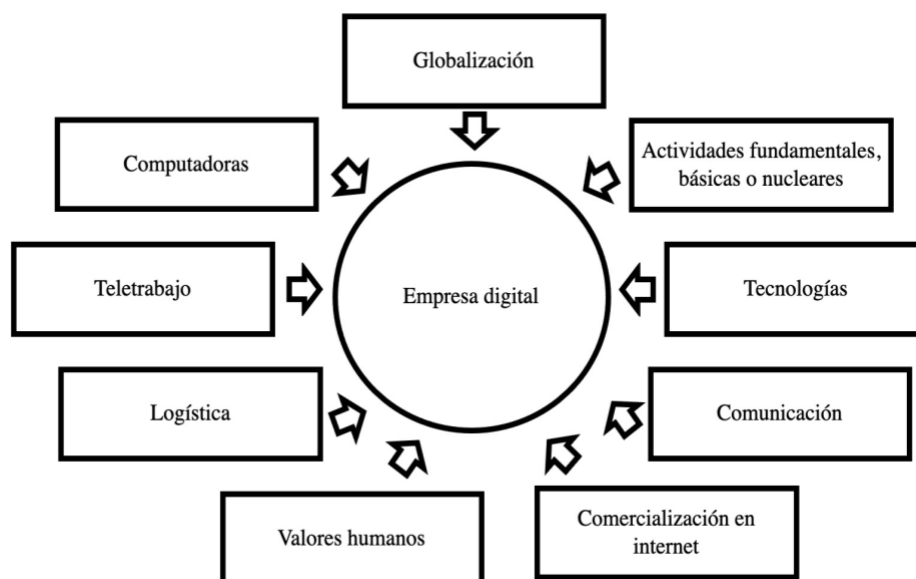
<b>El contenido es el mensaje</b>	La adherencia, imposibilidad de modificar intrínsecamente el contenido análogo era la norma de los medios tradicionales.	En los medios digitales el contenido puede ser cambiado con facilidad incluso después de su publicación.
-----------------------------------	--	--

Fuente: Nuñez (2005)

Dentro de este marco, se conceptualiza el término de empresa digital que según Sostres (2010) se entiende como una “nueva forma de organización funcional, que se describe en torno a la evolución dinámica de la tecnología y de la globalización. Su estructura organizativa se apoya en el uso de Internet para ampliar sus transacciones y operaciones en el mercado del ciberespacio” (p. 3). Y en Jiménez (2016) se hace la aclaración de que una empresa digital no es aquella que realiza sus ventas por internet, sino la que utiliza la tecnología como una herramienta para alcanzar metas de negocio como mejorar márgenes de rentabilidad y aumentar sus ventas. También se resalta que la estructura y el entorno digital son cada vez más utilizados por las compañías, y que la tecnología pasa a ser vista como una herramienta y no como un fin.

Sostres (2010) explica que este tipo de negocio digital se basa en ciertas características, expuestas en la siguiente gráfica.

**Figura 4.** Descripción de una empresa virtual según Sostres (2010).



Fuente: Sostres (2010).

Cada una de estas dimensiones son explicadas por Sostres (2010) de la siguiente forma:

- **Computadoras:** este es el elemento principal que soporta a la empresa y en la rutina laboral se incluye el uso del computador para realizar los procesos internos y externos de la organización.
- **Tecnologías:** utilizar diferentes herramientas como internet, telefonía, Red mundial de computadoras, redes sobre las que es posible la operación de la empresa virtual y el poder localizar capital humano que representan el potencial del cibermercado.
- **Valores humanos:** son fundamentales para una empresa digital y son la carta de presentación de la seguridad, la verdad, la legalidad y sus consecuencias, que deben de ir de la mano de cada acción del negocio. Estos valores permiten contrarrestar los miedos o riesgos que siente la clientela en cuanto a lo virtual como los son actos fraudulentos que aportan al deterioro de la imagen de la empresa y de la competencia. El objetivo de los valores es sembrar la confianza en el cibermercado.
- **Comunicación:** la finalidad del internet es poder comunicarse con el otro y los negocios digitales buscan adquirir un obtener provecho de esta posibilidad de comunicación entre los diferentes agentes del mercado: empleados, proveedores, clientes y otros negocios. Para esto se necesita que el negocio que utiliza el internet debe ser capaz de comunicarse y de hacerlo con las características y lenguajes del medio.  
En este punto es importante reconocer los aportes de Massoni (2007) sobre el concepto de comunicación estratégica, que serán ampliados en la siguiente subcategoría.
- **Comercialización en internet:** como tal no existe en sí, lo que se da es la comercialización convencional que a raíz de las computadoras y comunicación nacen nuevas posibilidades de ofertas, promover nuestros productos y servicios al mercado, acceder a clientes que en el pasado eran inimaginables. El objetivo es poder transmitir información en forma electrónica desde primero, lo comercial (oferta, transacción, venta); la segunda, un soporte tecnológico para transmitir los datos del comercio implicados, esto significa las transacciones comerciales en que las partes interactúan virtualmente.
- **Logísticas:** las empresas han de estar en la capacidad de transportar sus productos.
- **Teletrabajo:** el poder trabajar desde cualquier lugar sin necesidad de ir presencialmente a la empresa se debe a la expansión de los canales de las telecomunicaciones. El internet además hace posible el autoempleo y poder trabajar desde casa para más de una empresa.

- **Globalización:** en primer lugar, se encuentran las tendencias de globalización, comunicaciones y transporte, despliegue de sistemas flexibles, integración de zonas de comercio internacionales, avances en la información, las magnas innovaciones tecnológicas, etc. Segundo, se tiene la doble tendencia hacia la autonomía y descentralización; la transnacionalización de las regionales. Por otro lado, manifestadas en el surgimiento de nuevas formas de gestión de desarrollo y organizaciones locales y regionales que traspasan las fronteras nacionales, al igual que los esquemas de competencia y competitividad internacional de regiones novedosos.
- **Actividades fundamentales, básicas o nucleares:** se debe considerar el potencial de la estructura del área funcional tecnológica, sin excluir aquellas que atienden al concepto de la misma empresa.

Finalmente, Jiménez (2016) ofrece cinco herramientas o consejos para que el proceso de creación o migración hacia lo digital suceda de forma exitosa y amena. Primero, vigilar las tendencias globales entorno al mercado para poder identificar oportunidades y amenazas que se dan en el medio digital. Segundo, hacer una definición sobre el significado que tiene para la empresa ser digital en cuanto a procesos, comercio electrónico y mercadeo. También es importante resaltar que hay que tener definido y claro cómo la tecnología va a apoyar los objetivos del negocio. Tercero, trazar cuál será el proceso y la meta del cliente y buscar apoyarlo en este, la tecnología tiene un rol primordial en este aspecto. Cuarto, crear capacidades organizacionales y culturales en cuanto a la experimentación y aprendizaje. A pesar de tener capacidades digitales la empresa debe saber cómo utilizar este conocimiento y capacitarse constantemente. Quinto, adquirir el respaldo y apoyo de los altos cargos de la gerencia para la digitalización, puesto que el presidente o CEO de la empresa es un facilitador de este proceso.

Así las cosas, un asunto transversal y fundamental, como se planteó en el cuarto punto de los elementos de la empresa digital según Sostres (2010), es la comunicación estratégica. En este contexto en los que los flujos de información y las dinámicas de intercambio de mensajes se transforman y traen consigo alteraciones dentro de la comunicación dentro y desde las organizaciones, en términos de generar una nueva interacción entre las relaciones de la empresa, el marketing, el segmento del mercado y la opinión pública. Sin embargo, es importante señalar que el uso de los medios digitales debe estar direccionado a partir de una planificación y un diagnóstico situacional, pues se debe evaluar si existe la viabilidad concreta de habilitar canales de comunicación porque estos requieren de determinada capacidad tecnológica, personal habilitado para esta función y la gestión de los contenidos (Kröhling, 2007).

Entonces, Massoni (2007) es una autora que reconoce que el enfoque estratégico de la comunicación debe ser integrador, de tal manera que incluye ámbitos como los procesos internos, el interinstitucional y lo externo. En este sentido, esta idea corresponde de manera directa con la propuesta del MinTic (2018b) en términos de revolucionar e iniciar las transiciones al entorno digital desde la mentalidad del propio empresario y los funcionarios y escalar de manera gradual. Además, Massoni permite entender que en la actualidad las estrategias deben ser pensadas en relación con las necesidades de los consumidores, de manera que el proceso de persuasión se haga por medio del convencimiento sobre la solución de una problemática por medio de un producto o servicio. También, es imprescindible rescatar que en su perspectiva se hace énfasis en que la Comunicación se trata de abordar procesos de diálogo o conversación en los que se habilitan espacios de diversidad sociocultural, un factor determinante para llevar a cabo los objetivos de transición hacia lo digital y el posicionamiento en redes sociales, elementos que serán profundizados a continuación.

#### ***4.2.2 Comunicación estratégica***

Garrido (2017) define la comunicación estratégica como “una directriz teórica con un referente práctico” (p.9). Esto se puede entender como una guía diseñada en términos de mediano y largo plazo, la cual depende de las capacidades de diagnóstico, análisis, indagación, las habilidades prácticas que se posean y las ideas intelectuales que se puedan formar para moldear los lineamientos llamados estrategias. Por otro lado, también se cuenta con un componente unificador y normativo; el primero, es la línea de coherencia que se busca arraigar en todos los accionares y mensajes que se emitan bajo el discurso de la empresa; el segundo, son reglas que pautan los elementos simbólicos o comunicacionales que deben sumar a la identidad de la organización al seguir un patrón común (Garrido, 2017). Las estrategias de comunicación normalmente se contemplan en un marco de:

- Objetivos a alcanzar
- Mensajes a transmitir
- Medios a utilizar
- Públicos a los que se dirigen

También, las estrategias de comunicación, en periodos largos, inducen a la construcción y desarrollo de la imagen corporativa, ya que esta última se da a partir de las interacciones y relaciones de la empresa con la sociedad. Otro rol que desempeñan es la enmarcación de responsabilidades y propósitos en términos del cumplimiento de los objetivos pautados en la

matriz teórica, en este punto se debe de contar con la participación de aquellos miembros de la organización que de forma directa o indirecta que están involucrados en los alcances de las metas (Garrido, 2017). Sin embargo, no todos los funcionarios querrán o se sentirán participes y/o responsables del ámbito comunicativo en la empresa.

En estos casos Garrido (2017) expone que se deberá de realizar un análisis para determinar en qué medio y formato se comunicarán los los objetivos, plazos y elementos constituyentes de la estrategia en proceso de creación a todo el personal, para así contar con la mayor cantidad de empleados con un rol participativo. De este modo, lo que en un inicio era un espacio de desarrollo netamente del área de comunicaciones se convierte en un lugar de encuentro que permite una interacción más cercana entre distintos funcionarios de la organización, dando paso a una creación colectiva. En este orden de ideas, el autor afirma que:

En la práctica, en distintas empresas hemos visto cómo la sola dinámica de construcción de la estrategia permite que sus miembros tengan la oportunidad de encontrarse y mostrar sus cualidades, reconocer sus posibilidades de aporte y dificultades propias de sus departamentos, una interacción que por sí misma tiene el valor de ser una instancia de aprendizaje de todos los miembros de la empresa sobre sí mismos, los otros, la compañía en general y su ámbito de desempeño. (p.11)

Esto último, se puede relacionar con lo dicho por Villamil (2017) en términos de que la comunicación tiene su inicio en el interior de la empresa y de ahí tiene la finalidad de ser proyectada al exterior, dando paso a una política dinámica y fuerte. También, es mencionada la importancia de contar con políticas, medios, estrategias y herramienta que sumen a los procesos organizacionales internos, debido a que los trabajadores deben ser partícipes de los objetivos de la empresa. En este sentido, aparece la comunicación interna dentro de la comunicación estratégica.

#### ***4.2.2.1 Comunicación interna.***

La comunicación interna busca cumplir dos objetivos principales: informar y motivar a los miembros de una organización.

**Tabla 3.** Aspectos de la comunicación interna organizacional.

TIPO	ASPECTOS	DEFINICIÓN
<b>Comunicación Interna</b>	Información de la organización	Contiene: filosofía de gestión, resultados, tamaño y alcance de las operaciones, políticas y procedimientos, productos y servicios, lenguaje utilizado, además de noticias que se generan en los diferentes niveles
	Información acerca del trabajo	Comprende lo que se espera de las personas de la organización, parámetros para evaluación de desempeño, resultados de su desempeño y información sobre funciones y responsabilidades.

Fuente: Núñez, Rodríguez y Arancibia (2010)

Para ello, debe de brindarse un clima laboral ameno que permita al empleado sentirse atraído, escuchado, atendido y valorado, y el expresar con claridad lo que la empresa desea transmitir y obtener (Villamil, 2017). En este sentido, esta autora que para comunicar efectivamente se debe evitar el exceso de información, tener coherencia en el mensaje, hacer un buen uso de los canales de difusión, implementar un lenguaje acorde al oyente, integrar todo el personal, la revisión y mejora constante de los medios de transmisión. Uno de los aspectos con mayor importancia de la comunicación interna es cómo afecta directamente el rendimiento y productividad de una empresa, debido a que existe una relación directa y proporcional entre comunicación, nivel de satisfacción de un trabajador y actividad laboral. Explicado por Villamil (2017) de la siguiente manera: “Mayor comunicación = Mayor satisfacción con el trabajo. Menor comunicación = Insatisfacción con la actividad laboral” (p.6).

La comunicación interna puede clasificarse según la dirección en la que esta se dé, Villamil (2017) las denomina y explica de la siguiente manera

- **Comunicación descendente:** inicia en los altos mandos y empieza a descender en los diferentes órdenes jerárquicos. Su finalidad es transmitir órdenes, instrucciones, políticas de la organización y objetivos. A pesar de ser considerada el tipo de comunicación más sencillo en términos institucionales, para que funcione de forma correcta la información debe ser llamativa para el receptor, real, verídica, auténtica y clara.

Sin embargo, existen unos factores que pueden representar inconvenientes como la congestión en los medios de comunicación descendentes, causando confusión y discriminación entre los empleados; el uso de un léxico muy técnico junto con el exceso de información no permite que la comunicación sea clara; el mensaje u orden repetitivo

puede llegar a ser interpretada como ofensivo o peyorativo por los subordinados por parte de sus superiores; las órdenes contradictorios de los alto mandos dando paso a confusiones y malos entendidos; la rapidez con la que pueden llegar a darse las órdenes generan poco entendimiento y por ende inseguridad para realizar el trabajo encargado.

- **Comunicación ascendente:** es aquella que empieza por los rangos más bajos de las jerarquías hasta los puestos más altos. Este tipo de modelo permite que los empleados se articulen mediante la toma de decisiones y aportes de forma ininterrumpida en la innovación y desarrollo de la empresa. También, se desempeña como un comprobante de si la comunicación interna es fluida, eficaz y transparente. Otro uso es el escuchar ideas de todos los rincones de la organización, las cuales pueden llegar a ser contribuciones a las políticas y estrategias institucionales.

Este sistema de flujo de la información cuenta con cuatro objetivos fundamentales, denominados por García (2012) de la siguiente forma: aumento del compromiso y participación de los empleados, mejorando así la cultura y clima organizacional; proporcionar a los directivos una retroalimentación, que puede llegar a ser indispensable, a la hora de tomar decisiones; oportunidad de compartir información relevante que tienen los miembros de menor rango a sus superiores; y al ser una fuente primaria determina que tan efectiva es la comunicación. Por otro lado, también es mencionado García (2012) que uno de los inconvenientes que se presentan bajo este contexto es que el trabajador puede modificar la información solo aquellos datos o sucesos positivos y ocultar los menos positivos.

- **Comunicación horizontal:** ocurre entre dos áreas o trabajadores que se encuentran en igualdad de rango, normalmente es de índole informal, puesto que en su mayoría se da entre contextos de amistad y compañerismo. Este tipo de comunicación permite la planeación de tareas y actividades que buscan satisfacer las necesidades del personal, coordinar las labores y fortalecer las interacciones consolidando el trabajo en equipo. Los medios de distribución de mensajes pueden ser correos electrónicos, redes sociales, reuniones por departamentos o equipos laborales, etc.

Sus funciones son señaladas por García (2012) como aumentar la conexión y apoyo mutuo entre colegas; desarrollo y viabilidad de proyectos empresariales basados en la cooperación colectiva; priorizar y acelerar los métodos de gestión; incentivar el discernimiento informativo dentro de la organización; la repartición de deberes entre los departamento que se encuentre relacionados, y que por ende deben de trabajar en

conjunto, que da paso a la generación de un clima laboral positivo resultado de las interacciones afectivas dadas por la convivencia; mediador para el mejoramiento en los procesos internos de la entidad, la solución de conflictos-dificultades y los problemas interpersonales y laborales entre colegas.

De igual forma son mencionadas por García (2012) las desventajas o dificultades que se pueden llegar a presentar. Primero, son pocos los canales formales enfocados en la comunicación horizontal. Segundo, los directivos en ocasiones la perciben como innecesaria y obstaculizante, por ende, terminan apartándola de la organización. Tercera, los miembros de la empresa manejan diferentes ocupaciones y niveles de saturación en sus áreas laborales, lo cual puede impedir la interacción con otros trabajadores en su mismo rango.

#### 4.2.2.2 Comunicación externa.

La comunicación externa es aquella que se da entre uno o más integrantes de una empresa con individuos que no son directamente miembros de la organización, pero que sí guardan una relación con esta, por ejemplo, accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades. Su finalidad es mantener y/o mejorar las relaciones con esos grupos objetivos anteriormente mencionados y puede tener lugar dentro o fuera de las instalaciones de la institución (Pinto, 2017).

**Tabla 4.** Aspectos de la comunicación organización externa.

TIPO	ASPECTOS	DEFINICIÓN
<b>Comunicación Externa</b>	Información sobre imagen corporativa	Comprende todo lo relacionado con los mensajes emitidos desde la organización hacia afuera (accionistas, proveedores, clientes, autoridades gubernamentales), sociedad, el lenguaje utilizado, entre otros.
	Información de publicidad y mercadeo	Comprende: Medios de comunicación, agencias, mercados, clientes, distribuidores

Fuente: Núñez, Rodríguez y Arancibia (2010)

Dentro de la comunicación externa existen tres tipos según Bartoli (1992)

- **Comunicación externa operativa:** es la que se lleva a cabo para el desarrollo diario de las actividades empresariales y tiene lugar con todos los públicos externos como competidores, clientes, proveedores, etc.

- **Comunicación externa estratégica:** su objetivo es captar posible información de la competencia, cambios en la legislación laboral, las variables económicas y cualquier dato que sea relevante para la posición competitiva de la empresa.
- **Comunicación externa de notoriedad:** busca mediante la publicidad, patrocinios, donaciones y promociones mostrarse como organización informativa al dar a conocer los productos, mejorar la imagen institucional, etc.

La comunicación externa se transforma en una herramienta importante, la cual a través de los medios de comunicación puede transmitir contenido a la opinión pública, puesto que los datos compartidos se difunden de forma extensa. En este contexto la comunicación para una empresa es un elemento central, pues es una herramienta estratégica para posicionarse en el mercado, tal como lo mencionan Briceño et al. (2010) y Seisdedos (2015). Y es ahí donde también toma especial relevancia el concepto de comunicación integrada de marketing (CIM, en adelante).

Serie y Saura (2012) la definen como:

Un proceso táctico y estratégico del negocio, potenciado por los avances en las tecnologías de información y comunicación (TIC) y centrado en el consumidor, que con base en la información sobre los clientes obtenida de las bases de datos, transmite un mensaje claro y coherente a través de las sinergias de distintas herramientas y canales de comunicación, con el objetivo de crear y mantener el valor de marca y relaciones rentables y duraderas con los clientes y grupos de interés. (p. 69)

Así las cosas, Escobar (2014) identifica unos factores que inciden en las estrategias de comunicación integrada de marketing. En primera instancia, los segmentos de mercado son fundamentales para identificar cuáles son sus necesidades particulares y sus expectativas. Esto se explica desde la comprensión de que a partir de los clientes se estudia el impacto de las estrategias, las respuestas en el comportamiento y qué tan fortalecidas están las relaciones y el diálogo con estos. Además, Kliatchko (2008) afirma que los cuatro pilares de la CIM son los *stakeholders*, el contenido, los canales y los resultados. Los aportes de estos cuatro conceptos a la comunicación integrada de marketing se explican por Kliatchko (2008) de la siguiente manera:

- **Stakeholders:** dentro de este ámbito se identifican, como ya se mencionó, las necesidades y las expectativas dentro de los grupos que están relacionados con la empresa, con especial énfasis en los consumidores. Dentro de esta perspectiva se enfatiza en que no se debe impartir un control sobre los clientes sino una sensibilidad ante sus deseos para conseguir experiencias positivas de conversión y utilidades. Una aclaración importante

es que en el estudio de estas necesidades del mercado, los factores socioculturales tienen un papel determinante debido a que estos configuran gran parte de las motivaciones de los clientes. En este aspecto radica también la importancia señalada por Claro (2018) de la escucha organizacional, concepto clave para la comprensión del comportamiento de los clientes.

- **Contenido:** toma como referencia las ideas que el consumidor tiene sobre la empresa y la influencia que estas tienen en la producción de contenido estratégico para que sea atractivo y, por ende, se entiende que incide en las decisiones de compra.
- **Canales:** este tercer pilar corresponde a la necesidad que tienen las empresas de integrar tanto herramientas tradicionales como la radio, la televisión y los medios escritos junto con otros medios de contacto. Todo esto, para asegurar una buena experiencia con la marca. Es importante aclarar que dado el momento de publicación de Kliatchkio (2008) no se hacía especial énfasis en el papel de las redes sociales, sin embargo, en el apartado de marketing digital se explicó esa perspectiva teórica.
- **Resultados:** el asunto central que toma la CIM como indicador de resultados son las respuestas de comportamiento, en las que se evidencian las compras realizadas por clientes. También, se consideran los rendimientos financieros en relación con los métodos de ingreso de los consumidores.

Aunque estos cuatro elementos tienen un alto nivel de relevancia y correlación, estos necesitan ser evaluados para constatar que las empresas lleven a cabo de manera estratégica sus procesos de marketing. Para esto, Keegan, Moriarty, y Duncan(1997) construyeron un instrumento al que se denominó ‘Mini-auditoría de marketing integrado’, cuya utilidad incluye elementos internos y externos de las organizaciones. Jiménez (2009) explica este modelo de la siguiente manera:

- **Infraestructura organizacional:** busca estimar los valores positivos en las relaciones funcionales de la organización y cómo estas inciden en la gestión de las marcas.
- **Interactividad:** evalúa las maneras en las que los clientes se vinculan a las marcas de las empresas.
- **Misión de marketing:** examina si hay una misión a nivel de la organización que se centre en la propuesta de valor que se le dará al cliente.
- **Consistencia estratégica:** evalúa la coherencia entre los mensajes y los elementos que promocionan la marca en el mercado.

- **Planificación y evaluación:** busca evidenciar si se tomaron los públicos objetivos en la promoción dentro de la estrategia de marketing.

Este último punto se inscribe en lo que en la disciplina del mercadeo se conoce como el plan estratégico de marketing, La presente estructuración corresponde a los lineamientos de Sainz (2012) sobre este concepto que es clave para la ejecución de una estrategia de marketing en una organización. Según este autor, el plan estratégico de marketing se organiza por unas fases que son graficadas por Amedeo (2017) de esta manera:

**Figura 5.** Fases y etapas en la elaboración de un plan de marketing según Sainz (2012).



Fuente: Amedeo (2017).

En síntesis, se encuentra que se trata de una sistematización y estructuración en un documento formal, que surge a partir de un diagnóstico, para luego continuar con la fase de delegar las responsabilidades y asumir presupuestos. Sin embargo, Marcos (2013), Duke y Tucker (2007) y Núñez (2020) también hacen énfasis en la etapa de evaluación, en la que se busca generar un análisis de los indicadores de conversiones y utilidades para determinar el éxito de la estrategia o los puntos a mejorar.

#### **4.2.2.3 Comunicación de crisis.**

El concepto de crisis en las organizaciones ha sido explicado por Coombs (2019) como “la percepción de un acontecimiento imprevisible que amenaza expectativas importantes de los

stakeholders y puede impactar seriamente en el desempeño de la organización y generar resultados negativos” (p.46). En estas cuestiones es imprescindible poder gestionar la comunicación tanto de manera interna como externa. Se debe ser estratégico en la elección de los medios para poder mantener la reputación de la empresa, generar credibilidad y hacer un buen uso de la información.

Por ello, una herramienta fundamental para las empresas para poder afrontar y gestionar la crisis es el manual, también conocido como plan de crisis, en el que se determinan los protocolos a llevar a cabo en los casos que se requiera (Villafañe, 1998). En este se establecen puntos como los niveles de activación de la crisis, los nombres de los integrantes del comité de crisis, pautas para relacionarse con medios de comunicación con determinado número de respuestas posibles que pueden ser consideradas e incluso borradores de comunicados de prensa que se podrán utilizar en la situación.

Ahora bien, la clasificación propuesta por Piñuel (1993) identifica diversos tipos de crisis dependiendo del tiempo de duración . La primera, es la fase preliminar, que se percibe por diversas señales como quejas de consumidores o protestas. Posteriormente, se encuentra la fase aguda en la que se produce la crisis y los medios de comunicación lo tienen en su agenda como tema principal. Después, la fase crónica en la que las emisiones de mensajes de parte de los medios de comunicación traen consigo la tarea de que la empresa deba recurrir a iniciar una serie de acciones para investigar la cuestión o solucionarla. Por último, la fase postraumática que se refiere al balance de lo acontecido y, de ser necesario, tomar decisiones drásticas como despidos, reestructuraciones y nuevas estrategias organizativas.

Si bien estas cuestiones han tenido presencia en las organizaciones desde hace tiempo, Túñez (2007) identifica que las tecnologías han traído transformaciones en cuanto a que el internet cambia las lógicas de difusión de información. Por lo tanto, Rosuero (2012) hace énfasis en que llevar a cabo las mismas estrategias *offline* no es efectivo en el escenario de la comunicación *online* porque hay nuevas herramientas, formas de comunicar y lenguaje. Por ello, se identifico otra categorización que se debe tener en cuenta:

**Tabla 5.** *Fases y etapas en la elaboración de un plan de marketing según Sainz (2012).*

Origen	Repercusión	Caracterización
--------	-------------	-----------------

Dentro de las redes sociales digitales	En las redes sociales digitales	Las redes sociales son el epicentro de la crisis y su gestión debe centrarse en esta, aunque su situación también se puede ampliar fuera de estas.
Dentro de las redes sociales digitales	Medios de comunicación de masa	Hay un acontecimiento importante en redes sociales que es mencionado dentro de la agenda de medios de comunicación de masas que traen como consecuencia la legitimación de la crisis. De manera paralela las redes sociales viralizan el escenario crítico. Por ello, la gestión se hace más compleja.
Fuera de las redes sociales	En las redes sociales	Acontecimientos que no ocurren en el entorno digital pero la movilización, las opiniones y comentarios lo realizan los usuarios en las redes sociales, lo que trae un nuevo escenario crítico.

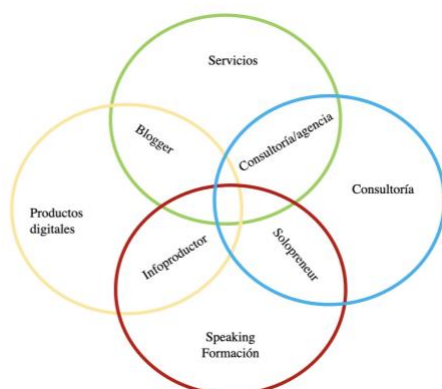
Fuente: elaboración propia a partir de Piazzo (2012)

Este recorrido permitió precisar que las respuestas de las organizaciones ante diversas situaciones deben responder a las lógicas de los entornos digitales, como el uso de los canales más adecuados, la interacción, producción de contenidos y la inmediatez. El nuevo contexto digital generó oportunidades de posicionamiento de marca y para las relaciones de las empresas con sus grupos de interés, pero también riesgos por factores como el tiempo real y el poder de viralización de información. Por eso, la comunicación debe ser estratégica de manera interna y externa para conseguir los mejores resultados, aún en los peores escenarios

### 4.3 Consultoría digital

Según Núñez (2020), un consultor no es solamente aquella persona que vende entregables, como páginas web y manejo de redes, tampoco es aquel que está limitado a un *business to business*, es decir, a vender sus servicios a otro. En realidad, la labor de este se basa en los cuatro pilares: venta de servicios, venta de consultoría, formación de *speaking* o discurso y por último, los productos digitales, lo que se traduce en cuatro líneas de ingreso. Por otro lado, también puede entrenar a otras personas cuando están en su proceso de formación y sobre todo un consultor es alguien que intercambia su tiempo por una compensación monetaria, esto significa que el verdadero producto o servicio que se ofrece en este tipo de empleo es el tiempo de trabajo y su talento que invierte en cada cliente.

**Figura 6.** *Pilares de la consultoría según Núñez (2020).*



Fuente: Núñez (2020)

Para Núñez (2020) las diferencias entre ser un empleado y ser un consultor radican en que el primero ofrece un producto y cobra por horas. Mientras que el segundo vende conocimiento, tiempo, una guía a seguir para el cliente y cobra por los resultados.

**Tabla 6.** *Diferencias entre un empleado y un consultor según Núñez (2020).*

<b>Media Buyer (Trafficker)</b>	
<b>Versión empleado</b>	<b>Versión consultor</b>
Hacer campañas de Facebook Ads	Crear plan de publicidad, auditar campañas, ofrecer recomendaciones
X 10 horas	10 X resultados
1.500 USD = 5.835,75 PC	1.000 USD = 3.890,50 PC
<b>Vendedor</b>	
<b>Versión freelance (servicio)</b>	<b>Versión consultor</b>
Cerrar ventanas de leads cualificados	Formar al vendedor y a su supervisor para ofrecer mejoras
X 40 horas	40 X resultados
10% de comisión	10.000 USD = 38.905 PC

<b>Directivo</b>	
<b>Versión empleado</b>	<b>Versión consultor</b>
Director de Recursos Humanos	Programa de asesoría a MYPYMES sobre cultura empresarial
X 40 horas	40 X resultados
5.000 USD = 19.452,50 PC	10.000 USD = 38.905,00 PC
<b>Programador</b>	
<b>Versión freelance (servicio)</b>	<b>Versión consultor</b>
Crear página web en Wordpress	Asesorar sobre estructura web, SEO, UX de nuevo proyecto web.
X 40 horas	40 X resultados
3.000 USD = 11.617,50 PC	2.500 USD = 9.726,25

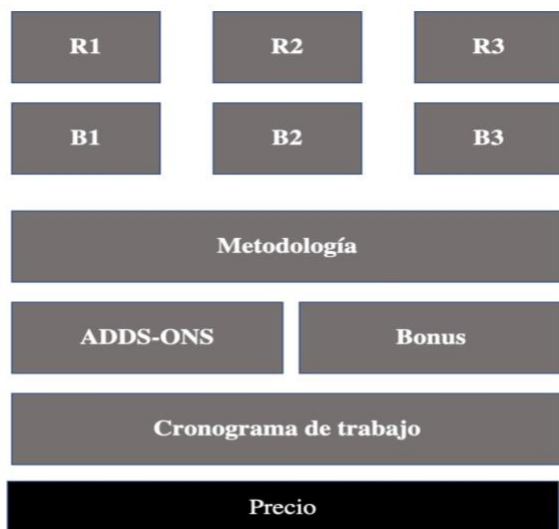
Fuente: Núñez (2020).

Ahora bien, para crear una agencia de consultoría, según Núñez (2020), existen dos factores principales que son el conocimiento (estar en constante educación, puesto que siempre hay algo nuevo que aprender) y mantener una mente abierta. La rentabilidad del negocio se encuentra en que los clientes buscan contratar estos servicios por tres razones. En primer lugar, la rapidez que se entiende como poder conseguir resultados lo más pronto posible. Segundo, la falta de conocimiento debido a que no poseen los recursos ni habilidades para alcanzar el objetivo deseado. Tercero, el sistema validado que es una metodología de trabajo con resultados efectivos. En cuanto a lo que se puede cobrar por los servicios de un consultor, Núñez (2020) lo expone así: “cobra a tus clientes lo que vales, pero demuestra que realmente lo vales” y “mientras más practiques, más experiencia tendrás; a mayor experiencia mayor retorno.”

Esta autora explica que el proceso de creación de la agencia de consultoría se complementa con la comunicación de la oferta para vender los servicios. Esta consiste en los resultados, es decir, en son los frutos que los clientes podrán obtener de contratar los servicios de la agencia; beneficios, se entiende como la ganancia que se obtiene al elegir los servicios ofrecidos por la empresa; metodología, cuáles son los pasos y métodos para trabajar; bonus, ese factor adicional que el cliente obtendrá por aceptar la propuesta planteada; cronograma de trabajo, pautar los días y horarios para las reuniones con el cliente (inicial, desarrollo y entrega final) para que este

pueda ser parte del proceso creativo; y precio, el valor cobrar por el trabajo, conocimiento y tiempo.

**Figura 7.** *Plan de oferta para los servicios según Núñez (2020).*



Fuente: Núñez (2020).

En definitiva, este recorrido teórico presentado permitió tener una perspectiva interdisciplinar entre conceptos de la Ingeniería Industrial, la Comunicación, la Administración de Empresas y el Mercadeo que dio paso a unos lineamientos claves para la ejecución de esta propuesta de investigación. Sin embargo, al igual que las estrategias de marketing, es necesario tener mayor precisión entre los puntos a realizar y los métodos con los que se llevarán a cabo, por lo que se procederá a explicar estos asuntos.

## 5. Objetivos

### **Objetivo general:**

Analizar la factibilidad de mercado y comercialización para la creación de una agencia de comunicación digital estratégica, con una proyección a cinco años, orientada a brindar servicios de consultorías a micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercial en la ciudad de Cali que requieran nuevos desarrollos en comunicación digital estratégica.

### **Objetivos específicos:**

1. Comprender la naturaleza del proceso de creación de estrategias de comunicación en entornos digitales para micro, pequeñas y medianas empresas del sector del comercio, sus implicaciones conceptuales, metodológicas y tecnológicas, y los recursos necesarios en el contexto colombiano.
2. Analizar la factibilidad de mercado y comercialización para la creación de una agencia de consultoría en comunicación digital para micro, pequeñas y medianas empresas del sector del comercio en Cali, Colombia.
3. Elaborar una plataforma con la estructura organizacional, los recursos de comunicación interna y externa, el portafolio de servicios y la información y herramientas del modelo de creación de estrategias de comunicación digital para MIPYMES.

## 6. Metodología

En términos metodológicos, esta investigación tuvo una perspectiva cualitativa y de corte deductivo. Estos dos aspectos se traducen en que se trataba de un ejercicio de constante revisión y reflexión del comportamiento de los sujetos implicados en contraste con las teorías y tendencias encontradas. Antes de realizar una descripción de los pasos que se llevaron a cabo para alcanzar objetivos propuestos, resulta conveniente tener claridad y rigurosidad en la definición del concepto de MIPYME, pues se trata de una clasificación que tiene un nivel de particularidad que necesita ser tenido en cuenta.

Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT, 2016) estas se definen como aquellas que cuentan con un personal de máximo 10 trabajadores y cuyos activos son inferiores a 500 salarios mínimos mensuales vigentes, dentro de los cuales no se cuentan la vivienda familiar; las pequeñas se entienden como entidades con un personal de 11 a 50, activos totales mayores a 501 y menores a 5.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes; y las medianas empresas manejan un rango de 51 a 200 empleados, Activos totales por valor de 5001 a 30000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

El enfoque metodológico propuesto para el presente trabajo tiene una doble funcionalidad: en primer lugar, brindar las pautas para realizar el análisis de factibilidad de mercado y de comercialización de la agencia de consultoría focalizada en micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) del sector comercial en la ciudad de Cali, Colombia y, a su vez, presentar las pautas para las futuras asesorías a las diversas organizaciones que lo soliciten.

De esta manera, para responder a los objetivos planteados en esta investigación que culminan en la creación de una empresa de consultoría digital para MIPYMES, se hace necesario organizar los procesos en fases. En general, se fue de lo teórico hacia lo práctico y desde los grandes modelos de marketing a la creación de planes exclusivos para la ejecución de estrategias efectivas en el ámbito digital de las micro, pequeñas y medianas empresas.

### **Primera fase. Exploración conceptual y de tendencias**

Al ser este proyecto de carácter interdisciplinario, la primera fase correspondió a una documentación profunda de las teorías que competen a otras disciplinas como la Ingeniería Industrial, la Comunicación, la Administración de Empresas y el Mercadeo, esto con el fin de comprender los procesos de análisis de factibilidad de mercado y comercial que, como se mencionó en el marco teórico incluye perspectivas económicas, administrativas y metodológicas.

Con esta claridad, se pretendió empezar a relacionar estos conceptos, teorías y modelos, con el ámbito digital y cuáles fueron los aportes que cada perspectiva puede hacer al modo de proceder de la agencia de consultoría ofrecerá para el emprendimiento orientado hacia una consultoría de comunicación digital estratégica.

Sin embargo, una revisión teórica no fue suficiente para evaluar cuáles fueron las características necesarias para llevar a cabo esta investigación. Méndez (2020) señala que para el proceso de formulación y evaluación de proyectos es necesario realizar una investigación derivada de fuentes confiables que permita identificar la demanda actual y la futura, el comportamiento de los consumidores, el perfilamiento de la competencia, los precios, las estrategias publicitarias a utilizar y el análisis de los proveedores. Por esto, uno de los modos de proseguir en esta investigación fue la consulta a expertos en el tema, tanto en la formación de empresas como en temas asociados a la comunicación digital estratégica, como fue el caso de la entrevista realizada a Juan Pablo Ortiz, docente de marketing digital y coordinador de la Oficina de Comunicaciones de la Pontificia Universidad Javeriana Cali, quien explicó que al momento de crear una agencia de consultoría digital es indispensable realizar una evaluación sobre varios aspectos en cuanto al entorno. Estos son: el estado inicial de la empresa, es decir, cuál es el punto de partida; reputación en el entorno, cómo se es percibido por las personas que forman parte del medio (clientela y otras agencias); cuál es la competencia con la que se enfrentará el negocio; análisis comparativo entre el estado de la empresa en cuanto al mercado laboral (Juan Pablo Ortiz, comunicación personal, 29 de octubre, 2020). Esta evaluación permitió un autoconocimiento que ayudó a conocer y fijar los objetivos a cumplir. Para esto, la siguiente matriz categorial resultó de especial utilidad para investigar a profundidad en esta fase:

**Tabla 7.** *Matriz categorial de análisis para la etapa 1.*

Pregunta de investigación	Objetivo general	Objetivos Específicos	Categorías y subcategorías	Preguntas	Fuentes	Técnicas, instrumentos y preguntas o criterios de búsqueda		
						Técnicas	Instrumentos	Preguntas Criterios
¿Cómo debe plantearse un proyecto a cinco años para la creación y consolidación de una	Analizar la factibilidad de mercadeo y comercialización	1. Comprender la naturaleza del proceso de creación de	Comunicación digital estratégica	¿Qué oportunidades encuentran las MIPYMES en	Ministerio de la TIC (MT)	Entrevista semi estructurada	Cuestionario 1	AC.1 S1.1 S1.2

<p>agencia orientada a brindar consultorías a organizaciones empresariales micro, pequeñas y medianas en la ciudad de Cali que requieran nuevos desarrollos en comunicación digital?</p>	<p>para la creación de una agencia de comunicación digital estratégica, con una proyección a cinco años, orientada a brindar servicios de consultorías a micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercial en la ciudad de Cali que requieran nuevos desarrollos en comunicación digital estratégica.</p>	<p>estrategias orientadas a la comunicación en entornos digitales para micro, pequeñas y medianas empresas del sector del comercio, sus implicaciones conceptuales, metodológicas y tecnológicas, y los recursos necesarios en el contexto colombiano.</p>	<p>Comunicación en entorno digitales</p> <p>Comunicación estratégica</p>	<p>relación a la comunicación digital estratégica? (AC1)</p>	<p>Gerardo Lasso en Startups) (GL)</p>	<p>Entrevista semi estructurada</p>	<p>Cuestionario 2</p>	<p>AC. 1 AC.2 AS1.2</p>
				<p>¿Qué factores influyen en la comunicación en entornos digitales específicamente para las MIPYMES? (S1.1)</p>	<p>Gerentes de MIYPMES del sector comercial (DE)</p>	<p>Entrevista semi estructurada</p>	<p>Cuestionario 4</p>	<p>AC. 1 S1.1. AS1.2 BS1.2</p>
				<p>¿Cómo se gestiona la comunicación en una empresa que no cuenta con un departamento especialmente diseñado para esas cuestiones? (AS1.2)</p> <p>En términos de comunicación, ¿A qué tipo de planes las MIPYMES recurren en momentos de crisis a nivel interno y externo? (BS1.2)</p> <p>¿Qué dificultades se encuentran en la transición de las MIPYMES a gestionar su comunicación estratégica en entornos digitales? (AC 2)</p>	<p>Agencias de comunicación con planes en comunicación estratégica en contextos digitales</p>	<p>Entrevista semi estructurada y análisis de plataformas vigentes.</p>	<p>Cuestionario 3 Guía 1</p>	<p>S1.1 AS1.2 BS1.2</p>

Fuente: elaboración propia.

### Segunda fase. Investigación de mercados.

Es un proceso propio del Mercadeo y la Administración de Empresas que busca, de manera planeada y sistemática, información sobre sus consumidores y competencia para realizar un análisis que le ayude a la organización tomar decisiones relacionadas con los problemas o las oportunidades del marketing a partir de la identificación, recopilación, difusión y uso sistemático y objetivo de la información que se encuentra sobre los consumidores (Malhotra, 2016). Teniendo esto en cuenta, se analizaron estos asuntos dentro de las agencias de consultoría

relacionadas con la comunicación digital estratégica para evidenciar vacíos y oportunidades de negocio. También, fue necesario seguir evaluando el escenario de las MIPYMES en términos de las políticas mencionadas en el capítulo de planteamiento del problema y desde su propia perspectiva para comprender cuáles son las necesidades que tienen en el desarrollo de sus empresas y su posicionamiento, para tenerlas en cuenta en la formulación de los protocolos que se diseñaron en la siguiente etapa. Un referente importante para esta fase de la investigación fue el ejercicio realizado por Lee y Sánchez (2019), quienes llevaron a cabo cinco entrevistas semiestructuradas a expertos en comunicación digital y marketing, lo que facilitó la comprensión de temas como el diálogo necesario entre la comunicación digital y la tradicional, el rol de un comunicador en las estrategias de comunicación integrada de marketing, la utilidad de las consultorías para empresas privadas, entre otros asuntos. Así las cosas, para esta etapa se realizaron cinco entrevistas semiestructuradas a profesionales del área de comunicaciones o directores de agencias relacionadas con la comunicación digital. Además, cinco entrevistas semiestructuradas a funcionarios del área de comunicación o dueños de MIPYMES del sector del comercio en Cali.

Para esta tarea, Méndez (2020) recomienda que se deben llevar a cabo cuatro etapas para el procesamiento de toda la información obtenida de las múltiples fuentes: rastrear, monitorear, prever y evaluar. Como se mencionó en el marco teórico, dentro de la investigación de mercados, el diseño y aplicación de instrumentos de investigación se basó en cuatro categorías principales: entorno, usuarios o clientes, competencia y proveedores. Los últimos tres asuntos implican la elección de preguntas estratégicas, para lo que se tomó como punto de partida las recomendadas por Méndez (2020):

**Tabla 8.** Preguntas clave para el análisis de los clientes, la competencia y los proveedores.

Clientes o usuarios	Competencia	Proveedores
¿Quiénes son los usuarios o clientes?	¿Quiénes son los competidores?	¿Quiénes son los proveedores?
¿A qué segmento pertenece?	¿Qué tipo de programas o líneas de bienes y/o servicios ofrecen?	¿Qué productos o servicios ofrecen?
¿Qué factores influyen en la demanda del bien y/o servicio?	¿Cómo ofrecen estos bienes o servicios?	¿Cómo ofrecen esos productos o servicios?

<p>¿Cuáles son los criterios más importantes para utilizar o consumir un bien o servicios?</p> <p>¿Cuánto dinero destinan para la compra del bien y/o servicio?</p> <p>¿Cuál es el grado de satisfacción actual?</p> <p>¿Qué riesgos percibe el cliente?</p> <p>¿Cuántos conforman la demanda actual y potencial?</p> <p>¿Qué mecanismos de comercialización influyen en los clientes o usuarios?</p> <p>¿Cuánto tiempo y con qué frecuencia se dedican a la compra del bien y/o servicio?</p> <p>¿Cómo compran el bien o servicio?</p> <p>¿Cuál es su nivel de ingresos?</p>	<p>¿Cuál es su participación en la oferta actual y qué fracción de la demanda tienen?</p> <p>¿En dónde ofrecen esos bienes o servicios?</p> <p>¿Cómo se proveen de recursos para su funcionamiento?</p> <p>¿Qué segmentos de población atienden?</p> <p>¿Cuáles son sus estrategias?</p> <p>¿Cuál es su área de influencia?</p> <p>¿Qué tecnología utilizan?</p> <p>¿Qué proyectos tienen previstos a corto y mediano plazo?</p> <p>¿Cuáles son los competidores fuertes y cuáles los débiles?</p> <p>¿En qué campos se da esa competencia?</p> <p>¿Cuáles son los competidores potenciales?</p> <p>¿Cómo se está realizando la competencia?</p> <p>¿Cuál ha sido la evolución de la oferta de bienes y/o servicios?</p>	<p>¿Qué cantidades y calidades están en capacidad de ofrecer?</p> <p>¿Cada cuánto pueden ofrecer esos productos o servicios?</p> <p>¿Cuál es su participación en el mercado?</p> <p>¿Con qué márgenes de utilidad trabajan?</p> <p>¿Qué garantías ofrecen?</p> <p>¿Con quiénes compiten?</p> <p>¿Qué riesgos perciben?</p> <p>¿Qué formas de negociación utilizan?</p> <p>¿Cuáles son sus ventajas y cuáles las desventajas?</p>
---	--	--

Fuente: Méndez (2020)

Lo expuesto hasta el momento brindo gran parte del análisis de la oferta y la demanda para estudiar la factibilidad del proyecto. Sin embargo, el segundo componente básico fue el análisis de la comercialización que incluye elementos como el empaque, el transporte, los precios, los canales y márgenes de comercialización, estrategias y penetración de mercado y la

comercialización de la materia prima. Para este proyecto se excluyeron los primeros dos asuntos, pues no se relacionan con la oferta que se hizo por parte de la agencia de consultoría en comunicación digital estratégica (Méndez, 2020). Se puede decir que el primer análisis es el que brindo las pautas para poder determinar la segunda cuestión, pues se trata también las dinámicas del *marketing mix*, en el que se incluye el producto, el precio, canales de distribución y comunicaciones (McCarthy, 1984).

### **Tercera fase. Creación de una plataforma de la estructura y servicios de la agencia.**

La fase final de este proyecto de emprendimiento en Comunicación se hizo a partir del análisis de las fases anteriores. Con esta información construyo una plataforma de la agencia de consultoría en comunicación digital estratégica en la que se incluyo la estructura organizacional, los recursos necesarios en términos de comunicación interna y externa, el portafolio de servicios y la información y herramientas del modelo de creación de estrategias de comunicación digital para MIPYMES. Es importante resaltar que esta será la demostración más efectiva para los futuros clientes de cómo se gestiona una organización de manera digital y será un ejemplo de lo que las empresas que soliciten la consultoría podrán obtener al contratar los servicios.

De manera paralela, se hicieron los diseños de insumos para realizar las consultorías que son una serie de documentos, editables o no dependiendo de su funcionalidad, en diversos formatos que servirán para orientar procesos dentro de la agencia de consultoría de comunicación digital estratégica ‘SeiKa: Comunicación Digital’ y también a las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercial de Cali. Sin embargo, es necesario contemplar que estos documentos deberán estar en constante revisión dado que no solo se encuentran transformaciones en las necesidades de los consumidores, sino también los cambios en avances tecnológicos, en el entorno de comunicación digital, en asuntos legales y en las dimensiones sociales, económicas, políticas, tecnológicas, ambientales, jurídicas e institucionales, tal como lo señalan Méndez (2020) y Córdova (2017).

Así pues, todas las etapas tendrán que considerar las nuevas teorías y tendencias del mercado para lograr una vigencia en los procesos de comunicación estratégica en el contexto de la web 2.0. No obstante, no se puede desligar estas transformaciones de las lógicas ya establecidas de cómo se debe plantear una estrategia en la que se consideren aspectos tanto internos como externos de una empresa. La investigación y el plan de estructuración de la agencia y sus servicios deberán entonces basarse en teorías robustas que, en experiencias previas, han permitido la

comprensión de las lógicas de los mercados, lo cual implica además que muchos de estos procesos se han desarrollado de tal manera que será necesario considerar nuevos elementos.

## 7. Resultados

### **7.1 Comprender la naturaleza del proceso de creación de estrategias de comunicación en entornos digitales para micro, pequeñas y medianas empresas del sector del comercio, sus implicaciones conceptuales, metodológicas y tecnológicas, y los recursos necesarios en el contexto colombiano.**

Si bien en la estructuración del proyecto de investigación se realizó una ardua revisión de literatura para poder identificar teorías, autores y trabajos de referencia pertinentes, hay otras temáticas complementarias que son de gran importancia. El primer bloque de este proceso de comprensión se centra en lo que se considera la comunicación estratégica. Este segundo elemento es vital para este resultado porque brinda un guía clave para todo proceso que se quiera ejecutar, está enmarcado en sí en toda la planeación estratégica de una organización. Se trata de una gestión de actividades y producción de piezas orientadas a unos objetivos, lineamientos y políticas que deberían tener las organizaciones.

También, la óptica estratégica implica que se deba hacer un especial énfasis en el contexto en el que se va a realizar el proyecto en cuestión. Todo esto incluye cuestiones como los recursos económicos, humanos, tecnológicos y materiales. Se trata de una mirada analítica en la que se debe reconocer, además, cuáles son los alcances de lo que se va a llevar a cabo. Así, también es muy importante que se establezcan muy bien los resultados y posteriores actividades y/o piezas a producir que permitan alcanzarlos. De esta forma, se brindará no solo información sobre las necesidades y/o problemáticas que existan sino también en qué tipo de adversidades se podrían enfrentar que dificulte la consecución de los objetivos.

De una manera más detallada, este proceso que permitirá obtener una labor estratégica se puede identificar en la siguiente figura:

**Figura 8.** *Rueda estratégica de Comunicación.*



Fuente: J. Mendoza (comunicación personal, 4 de noviembre de 2021)

La primera característica principal es que esta gestión se realiza de manera cíclica, como se puede observar en el gráfico, pues esto se encuentra en un marco de todo el comportamiento organizacional. Ahora, como se puede notar, la finalización de este proceso reside en la evaluación y análisis de resultados, punto a partir del cual se seguirán diseñando próximas estrategias. En este resultado se hace un especial énfasis en tener un paso a paso dado que, como lo menciona Preciado y Guzmán (2012), “disponer de un modelo es un elemento de la comunicación estratégica, pues esta tiene un carácter metodológico y de proceso para seleccionar, estructurar y definir acciones de manera previa a la emisión de los mensajes” (p.139). Bajo esta necesidad y pertinencia de constante análisis y escucha organizacional, tanto interna como externa, se vuelve a corroborar la importancia de ejercicios como el propuesto en esta investigación orientada a un análisis de factibilidad para la creación de una agencia de comunicación digital estratégica.

Ahora, la otra metodología clave para considerar en estos resultados de la investigación es la de la triangulación mental (Miranda, s.f.). Para este proyecto esta información no es solo útil para poder pensar en cómo posicionar la marca de la agencia de comunicación digital estratégica, sino también para lo que se vaya a tener en cuenta para las asesorías con las Mipymes.

Si bien un pensamiento más alineado con las dinámicas del Mercadeo, no hay que olvidar que esta se trata de una propuesta interdisciplinar, además de que se puede asociar con la rueda estratégica de la Comunicación que fue expuesta anteriormente.

Lo primero que hay que tener en cuenta en este modelo es que para el proceso de convencer a una persona para que realice una compra hay tres fases: *shopper*, *consumer* y *buyer*, los cuales se desempeñan de la siguiente forma:

- *Shopper*: se trata de la etapa en la que se realiza el proceso de decisión de dónde ir a comprar (Planea la compra).
- *Buyer*: cuando se está en el proceso de compra, decisiones que se toman en el punto de venta (Realiza la compra).
- *Consumer*: experiencia de consumo (Consume el bien o servicios de la compra).

Ahora, el gráfico que engloba.

Estos tres perfiles son esenciales para proceder al siguiente punto. La triangulación mental surge cuando se hacen tres preguntas claves: a mi cliente: ¿qué lo motiva?, ¿qué lo inhibe? ¿Qué lo bloquea? Estos cuestionamientos se entiende la siguiente manera:

**Tabla 9.** *Triangulación mental.*

<b>Motivación</b>	<b>Inhibición</b>	<b>Bloqueo</b>
Las motivaciones generalmente surgen por experiencias pasadas positivas.	Esta categoría se comprende desde la óptica de que el cliente no cuenta con una experiencia previa, no tiene ni un mínimo de conocimiento y por eso se abstiene de comprar.	Los bloqueos generalmente surgen por experiencias pasadas negativas

Fuente: elaboración propia a partir de Miranda (s.f.)

De esta forma, las preguntas son claves para aplicarlo en los tres perfiles que fueron mencionados al inicio y se empieza a recolectar información sobre eso. A su vez, el paso final se orienta a categorizar, de nuevo, la información pero esta vez en contenido instintivo, contenido emotivo y contenido racional. Según Miranda (s.f.): “Los contenidos de estas secciones a veces son sutiles, pero de largo aliento, se empiezan a modelar con la investigación, pero se llegan a conocer y entender sus dinámicas luego de interactuar con la categoría por un tiempo” (p.11). Son contenidos que serán entendidos y diferenciados con la práctica, pero que inicialmente se

podría que el instintivo corresponde a un sentir de conducta irracional, que surge como defensa, mientras que el emotivo se conecta de manera más directa con las emociones tales como la alegría, el dolor, la ira, entre otras; y por último, el racional que trata sobre el proceso de análisis más detallado y pausado.

Estos modelos e información permitieron corroborar una premisa clave, y es que la investigación previa a cualquier estrategia, acción o pieza es fundamental para poder alcanzar los objetivos propuestos. Así las cosas, el segundo punto de estos resultados resolverán muchas inquietudes sobre cuál es el panorama para la creación de una agencia de consultoría de comunicación digital estratégica.

## **7.2 Analizar la factibilidad de mercado y comercialización para la creación de una agencia de consultoría en comunicación digital para micro, pequeñas y medianas empresas del sector del comercio en Cali, Colombia.**

De acuerdo con lo planteado en el proyecto de investigación, para alcanzar este objetivo era pertinente distribuir el trabajo de campo en grupos claves: clientes, proveedores y competencia. Sin embargo, hay resaltar que, al ser la primera fase de un análisis de factibilidad de mercado y comercialización, no se abordaron en esta investigación los aspectos financieros, legales, contables y tributarios, que son aspectos relevantes para tener en cuenta en el momento de crear una empresa, no obstante, son puntos de indagación a tener en cuenta para futuras fases de este proyecto. Una vez aclarado este punto, se dará continuación a la descripción los hallazgos pertinentes categorizados en los tres actores mencionados:

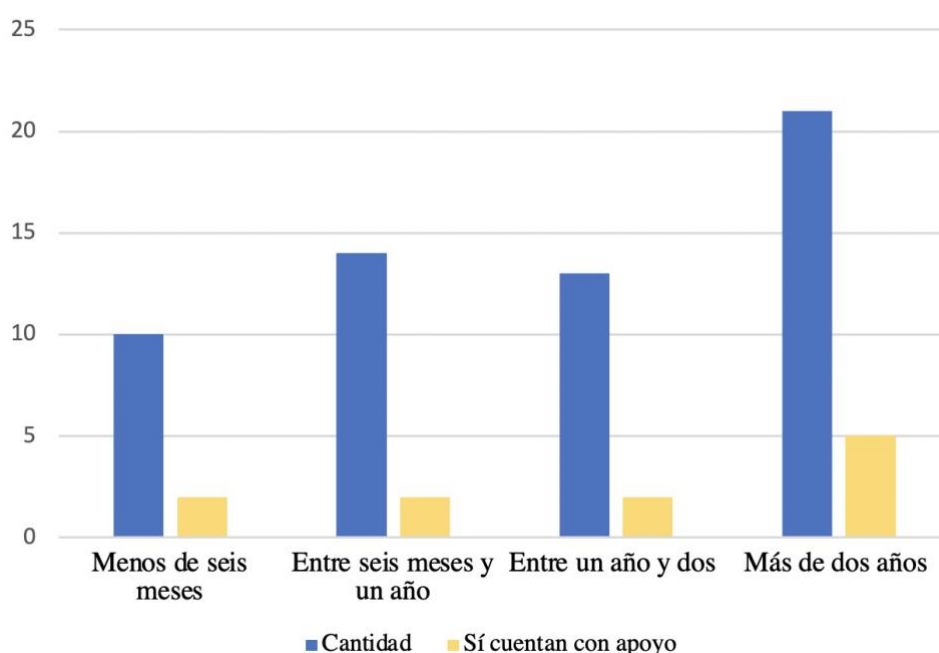
### **7.2.1 Clientes**

Para la recolección de información de clientes, inicialmente, se desarrolló una encuesta bifurcada en un formulario de Google (ver anexo A) y una lista de Mipymes del sector comercial de Cali. En esta lista, se encontraba el nombre de la empresa y trabajador con el cual se comunicaría, número o correo electrónico, la investigadora encargada de realizar el contacto y estado en el que se encontraba (contactado, por contactar, encuesta realizada, sin respuesta). Una vez terminado el listado se procedió a redactar y enviar los mensajes para solicitar el diligenciamiento de la encuesta. Por último, se llevaron a cabo entrevistas con diferentes empresarios que aceptaron propiciar este espacio, de acuerdo con la respuesta de una sección en el formulario. En total se obtuvieron 58 respuestas para, posteriormente, realizar cinco entrevistas de profundización, cuyos aportes serán presentados más adelante. Por ahora, en primer lugar se

expondrán la información encontrada en las encuestas de manera sintetizada junto con los puntos claves relacionados con las entrevistas:

En primera instancia, las encuestas fueron aplicadas solicitadas por diligenciar a los jefes, gerentes o dueños de las Mipymes, aunque en dos casos fueron respondidas por los encargados del área de comunicaciones, Así, inicialmente era importante obtener información sobre el tiempo de constitución de las empresas, que fueron categorizados en cuatro lapsos (menos de seis meses, entre seis meses y un año, entre un año y dos años, más de dos años). Esta cuestión estaba diseñada para evidenciar, si era el caso, si existía alguna relación entre el recorrido de la organización, su proceso de ampliación y su facultad para tener un departamento de comunicaciones, mercadeo y/o promoción de su oferta empresarial.

**Figura 9.** *Relación entre cantidad de Mipymes de acuerdo con rangos establecidos de constitución y existencia de un departamento o profesional en comunicaciones, mercadeo y/o promoción de marca .*



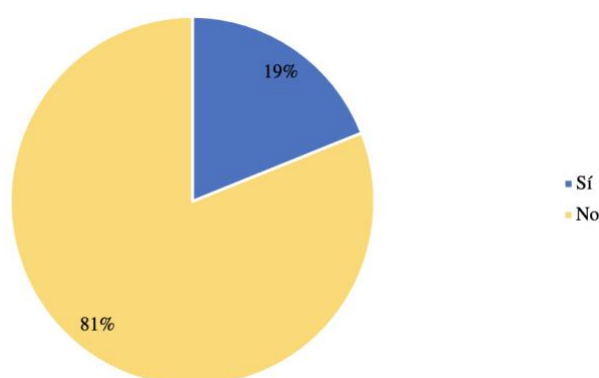
Fuente: elaboración propia.

No obstante, tal como se observa en la gráfica, aunque sí se identifica que el grupo de Mipymes que cuenta con mayor número de respuestas positivas es el de 'Más de dos años', en realidad se identifica que se mantiene una proporción. En los cuatro grupos establecidos se

encuentra que aproximadamente el 20% dijo que sí, por lo que, al menos en esta muestra, no existe una relación como la que fue mencionada.

Ahora bien, sí se puede identificar que a nivel general, hay un gran porcentaje de Mipymes que no cuentan con apoyo para las cuestiones mencionadas, tal como se observa en la siguiente figura:

**Figura 10.** *Porcentaje de las empresas encuestadas que cuentan con un departamento orientado a suplir necesidades relacionadas con la Comunicación, Publicidad o promoción de la marca en escenarios digitales.*

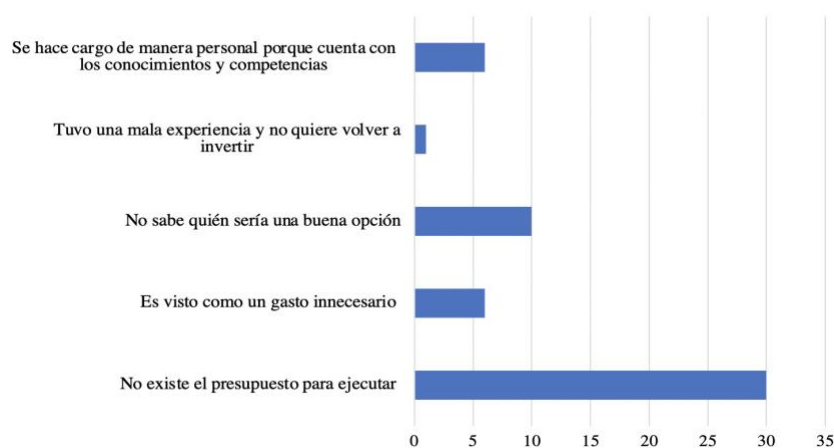


Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con este resultado, la encuesta se bifurcó en dos secciones: empresas que no cuentan con departamento, profesional o agencia encargado exclusivamente de los asuntos de Comunicación, Publicidad o promoción de la marca en plataformas digitales y organizaciones que sí tienen un apoyo en estas cuestiones.

Así, el primer grupo justificó que no contaban con un profesional o departamento por las siguientes razones:

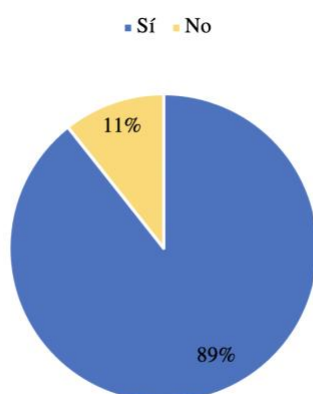
**Figura 11.** *Razones por las que ha decidido no contar con algún profesional, agencia o departamento encargado exclusivamente de los asuntos de Comunicación, Publicidad o promoción de la marca en plataformas digitales.*



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con esta respuesta, se les hizo otra pregunta que buscaba identificar si, independientemente de su situación actual, tendría una futura inclinación a tener el profesional o departamento.

**Figura 12.** Consideración para un futuro contrato para lograr asesoramiento en Comunicación o Mercado en plataformas digitales para algún proyecto de la empresa.



Fuente: elaboración propia

Ahora bien, a raíz de esto se realizaron entrevistas de profundización en la que se entabló una conversación para ahondar de manera más directa sobre las causas, contextos y necesidades que permiten comprender por qué no es posible que cuenten con un departamento de comunicaciones, mercadeo y/o publicidad para la gestión de la marca en plataformas digitales. Así, dentro de lo encontrado se identifica que, aunque no existe el proceso de contratación, hay grandes necesidades en tres asuntos claves: el relacionamiento con los clientes, la comunicación de su identidad de marca y el aumento de ventas. Estos tres lineamientos fueron mencionados en las entrevistas que se realizaron a dos gerentes (ver transcripción en anexo H) y una persona que

está provisionalmente encargada de los asuntos de comunicación externa, del sector comercial en Cali, de las empresas Tienda de las Letras, Moty's Bakery y Fusion Color. En términos del relacionamiento siempre afirmaron que era esencial que se pudiera tener un contacto con los clientes, incluso más allá de la venta, con información que fuera de interés común para ellos y también para realizar estrategias de fidelización en la que pudieran enterarse de ocasiones especiales y descuentos.

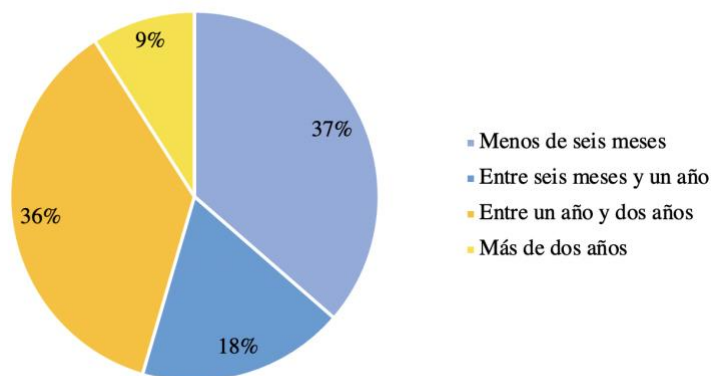
La razón por la que las primeras dos empresas establecieron que no contrataban, era que según el punto del negocio (etapa inferior a 1 año de constitución) aún no tenían el volumen de venta necesario para diseñar un presupuesto para este tipo de servicios. Una diferencia destacable a considerar es que en el caso de Tienda de las Letras, el tipo de asesoramiento deseado era descrito como: “quisiera generar un aprendizaje en nosotros como equipo” (Z. Riveros, 8 de noviembre de 2021). Mientras que en el caso de Motty's Bakery se piensa de manera más afín en una dinámica en la que sea una persona encargada como tal en la producción de las estrategias, desde toda su experticia y conocimiento adquirido, lo cual también se adiciona a lo mencionado desde Fusion Color, quien mencionó que requieren apoyo en: “objetivos de maximizar nuestro alcance, hacer reconocer y expandir nuestro mercado y que pueden ofrecer internacionalización a nuestro mercado” (A. Echeverry, 10 de noviembre de 2021).

Ahora bien, dentro de lo que rescatan las tres marcas está que la persona, agencia o departamento que haga parte de su organización debe tener un alto nivel de pertenencia. Por otro lado, se debe establecer que sientan un alto nivel de responsabilidad, respeto y con altos índices de calidad no solo en el servicio en cuestión, sino también en la transmisión de la información, que sea oportuna y no se centralice en la presentación de un portafolio y posterior ejecución. Dentro de las sugerencias dadas está que se realicen encuentros, sean presenciales o virtuales, que permitan generar un reporte de la gestión. Las tres empresas son conscientes que son dinámicas que no ofrecen resultados inmediatos, pero que da confianza tener transparencia y comunicación plena con el profesional que brinde ese tipo de servicios.

Otro asunto importante a resaltar es que frente a los resultados de la encuesta se encuentra que hay cierto número de personas que señalaron que no consideraban necesarios ese tipo de servicios, entre ellos la gerente de Motty's Bakery. Sin embargo, al profundizar sobre este pensamiento está que cuenta con su pareja que le brinda ese tipo de apoyo al ser un profesional en formación en Comunicación. Por esto, menciona que en tareas como la fotografía de producto, la planeación de la parrilla de contenidos para redes sociales y el diseño de estrategias para comunicar, por ejemplo, el buen manejo de la comida y la bioseguridad.

Ahora, es pertinente proceder a recolectar los hallazgos relacionados con las Mipymes que reconocieron que sí contaban con algún profesional o incluso departamento para asuntos de comunicación, publicidad o mercadeo en plataformas digitales. De manera inicial, la información podría resumirse así:

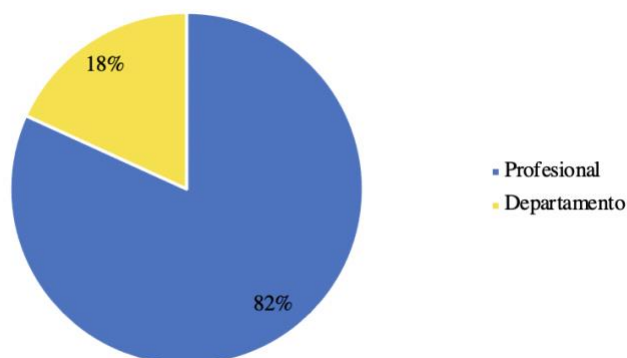
**Figura 13.** *Tiempo total en el que la Mipyme ha contado con un profesional, departamento o agencia para los asuntos de Comunicación, Publicidad y/o promoción en plataformas digitales.*



Fuente: elaboración propia

Respecto a esto, era pertinente conocer si se trataba de un departamento o un solo profesional el que se encontraba a cargo, asunto que se encuentra resumido en la siguiente tabla:

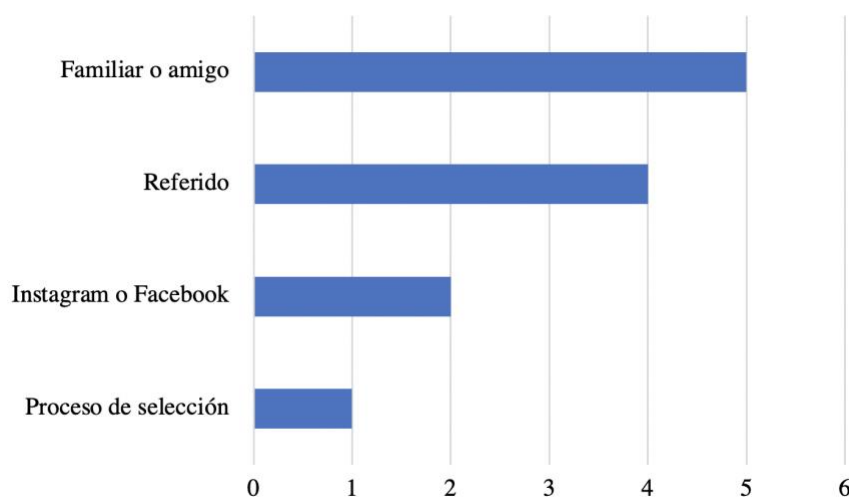
**Figura 14.** *Descripción de equipo de trabajo para asuntos de comunicación, mercadeo y/o promoción de la marca en plataformas digitales de las Mipymes.*



Fuente: elaboración propia

Posteriormente, fue importante identificar cuáles eran los métodos más indicados por los que se podría contactar o presentar el portafolio de la Mipymes para poder conseguir un contrato:

**Figura 15.** Lugar, situación o sitio web en el que se obtuvo la información de portafolio de servicios y método de contacto con el profesional.



Fuente: elaboración propia

Tal y como se denota en la gráfica, hay un alto nivel de pertinencia con que las personas dirigentes de las Mipymes tengan una referencia previa del profesional o agencia, es decir, el 75% señaló que su fuente era que alguien más se lo recomendó (referido) o era un conocido proveniente de su red de amigos o familiar.

La entrevista de profundización fue realizada al gerente de Distrijass y la Tía Matti. Ambas empresas han sido fundadas por él y señala: “es que sin comunicación no hay nada, la comunicación es vital para todo. Si uno no es capaz de transmitir lo que uno piensa y uno quiere, es muy complicado” (J. Sepúlveda, comunicación personal, 16 de noviembre de 2021). Es importante reconocer que aun cuando el entrevistado comentó tener cierto nivel de formación en Mercadeo, él no busca hacerse cargo de estas funciones y prefiere tener una persona externa. Por otro lado, es interesante notar que tiene una división explícita entre los asuntos de comunicación externa, interna y crisis.

Para el primer elemento cuenta con una agencia que le permite la producción de material impreso para la promoción de sus productos de la Tía Mati. No solo sería para la diagramación, sino para la toma de fotografías, diseño de una identidad visual, el logo y todo lo gráfico que se relacione con los valores y ventajas competitivas de la marca. Sin embargo, señala que esos son tareas que ha delegado a un departamento como tal de Mercadeo, por lo que él no tiene el contacto

directo ni se reúne de manera continua con ellos, aunque sí menciona que tiene unas reuniones presenciales periódicas para presentar resultados y se hace siempre el envío impreso a su oficina para ver los resultados.

En segundo lugar, el entrevistado, dentro del crecimiento de su compañía y oportunidades de mejora empezó a evidenciar que hay dos campos amplios para enfrentar desde la comunicación que es el intercambio de información interno y la gestión de crisis. Sobre el primer elemento encuentra que en muchas ocasiones es complicado lograr que la información de los altos mandos lleguen a todos los otros funcionarios de la empresa, por lo que decidió contratar a una persona de Comunicaciones para pensar y llevar a cabo estrategias encaminadas a la puesta en común de cierto contenido de la empresa. Ahora, también ha estado en proceso de diseño de unos planes de contingencia para efectos adversos que se puedan presentar, aunque aún no es una tarea que esté establecida a corto plazo.

Con esta información, se tiene un panorama de las características de los asuntos asociados que pueden ser considerados dentro de las funciones de una agencia de consultoría de Comunicación digital estratégica. Ahora, en el siguiente apartado serán considerados los puntos de proveedores, el segundo grupo relevante para esta investigación del mercado.

### **7.2.2 Proveedores**

Para este apartado fue necesario, de manera inicial, reconocer cuáles eran los tipos de servicios que podrían requerir los clientes, lo que se logró en lo recolectado en el numeral anterior. De acuerdo con esto, cabe recordar que los proveedores cumplen una función esencial para los servicios que puede ofrecer la agencia de consultoría en comunicación digital, pues se habla de una propuesta interdisciplinar. Además, es importante recordar que “las ventajas del negocio frente a la competencia pueden originarse – e incluso, construirse – mediante la selección de proveedores adecuados “ (Barreneche, 2020, p.14).

Así, las funcionalidades, misiones, características y perfiles que se encontraron son los siguientes:

**7.2.2.1. Elaboración de páginas web o e-commerce.** Juan Felipe Sandoval, estudiante en prácticas de la carrera de Comunicación de la Javeriana Cali. Además de contar con conocimientos en el área de Comunicación estratégica en escenarios organizacionales, cuenta con experiencia en el desarrollo de páginas web. Dentro de sus servicios está el diseño básico de páginas web y también aquellas que requieran de opciones avanzadas de programación. Dentro de experiencia destaca la programación de una página web para un sistema interno de

comunicaciones que actualmente, después de un año, son administradas por el dueño de la empresa que fue quien se lo solicitó. Por otro lado, ha realizado el montaje de páginas en internet para cursos virtuales y publicación de noticias. Además, ha realizado proyectos relacionados con tiendas virtuales y uso de perfiles personalizados para páginas en línea.

Dentro de lo relatado, se encuentra que su nivel máximo de ocupación y de entrega de proyectos dependen de manera directa de la complejidad y objetivos que se planteen. Sin embargo, sí realiza una efectiva elección de plazos de entrega que son socializados con sus clientes. De acuerdo con esto también se realiza la cotización, al escuchar las necesidades de la persona o empresa se puede realizar una reunión para comunicar el costo y un posible encuentro para negociar dentro de lo que sea factible dependiendo de la complejidad del trabajo en cuestión. En adición, este proveedor comenta que en la fase final de entrega existe una dinámica de etapa de prueba que dura aproximadamente una semana, en la que su cliente tiene acceso a su proyecto finalizado y realiza las sugerencias, peticiones de cambios y todo lo que se considere retroalimentación. De manera paralela, en dos semanas él mismo realiza un testeo de las funcionalidades propuestas para que si identifica errores puedan ser corregidos durante ese lapso. Con est

Finalmente, dentro de lo que señala este posible proveedor como puntos claves que ha identificado durante su experiencia está que es importante que dentro de la propuesta inicial del cliente sea una rigurosa descripción de lo que está incluido en el servicio, puesto que, por ejemplo, hay funciones que no se pueden adquirir de manera gratuita, es decir, tendrían un costo adicional. Otra situación a considerar es que “el trabajo pactado a realizar tiene que ser muy específico, es un problema porque no son muy claros los clientes de qué necesitan, no tiene el conocimiento, la especificidad, no son puntuales en lo que quieren ” (J. Sandoval, comunicación personal, 9 de noviembre de 2021). No obstante, el profesional en Comunicación es una persona comprometida, que busca trabajar de manera cooperativa con el cliente y que es estratégico en la toma de decisiones en el panorama de la lógica, la logística y la ingeniería necesaria.

**7.2.2.2. Comunicación audiovisual.** Para este apartado se consideraron dos perfiles que podrán aportar a este tipo de tareas, los cuales serán descritos a continuación.

a. Catalina Vásquez Bonilla:

Estudiante de Comunicación de séptimo semestre y Filosofía de sexto semestre, de la universidad Javeriana Cali. Cuenta con un diplomado de fotografía integral de Eduimagen, además de que

hace parte del énfasis en Comunicación es producción audiovisual. Su área de desempeño laboral se encuentra en la planeación, gestión, producción y fotografía. De esta manera, sus funciones como proveedora podrían estar en la dirección de fotografía para la producción audiovisual, la corrección de color y la fotografía de producto y social. Además, cuenta con experiencia en la preproducción, producción y postproducción de cortometrajes de ficción, series web, vídeos para redes sociales, vídeos corporativos. El tiempo que requiere para sus labores depende de manera directa con el tipo de requerimiento, pero a nivel general podría establecerse que:

- Para la fotografía de 1 a 10 productos necesita un día para realizar la captura, aproximadamente 2 horas y 15 días para la edición.
- Para proyectos de producción audiovisual se trabaja por lapsos. No solo se considera el tiempo de grabación, sino también el montaje, la utilería y posterior intervención de la pieza.

Dentro de su promesa de cumplimiento con sus clientes esta la entrega de su producto en alta calidad. Esto no solo incluye las imágenes ya intervenidas o con edición (en formatos como jpg, png o PDF) sino también la original en raw. Adicionalmente, C. Vásquez menciona que entrega todas las fotografías tomadas y las elige con el cliente cuáles quiere que sean las finales porque “el cliente me pagó por ellas, no son de un concurso, no son una exposición, son las fotos de esa persona” (comunicación personal, 9 de noviembre de 2021). Por otro lado, dentro de los factores que pueden alterar los tiempos de producción y los asuntos logísticos de su trabajo son las condiciones particulares de los proyectos, como por ejemplo, en la fotografía de productos cuya calidad depende de una persona externa al fotógrafo, como es el caso de la comida. Además, en producciones de películas y cortometrajes hay un mayor apoyo de recursos humanos, lo que abre la posibilidad de mayor intervención y delegar responsabilidades y, con eso, asuntos que son ajenos al nivel de compromiso del fotógrafo que fue contratado de manera individual. Sin embargo, también señala que “todos los riesgos se reducen en la planeación” (C. Vásquez, comunicación personal, 9 de noviembre de 2021).

Ahora bien, en asuntos de costos y negociación de tarifas, se realizan de acuerdo con las piezas que se soliciten y todos los procesos que se desprenden de esto. No obstante, siempre está dispuesta a negociar las alternativas, puesto que, según la entrevistada, “no hay nada mejor que las dos partes queden contentas, es un mano a mano” (C. Vásquez, comunicación personal, 9 de noviembre de 2021). Así, una de sus mayores cualidades que le han permitido lograr acuerdos con sus clientes es la flexibilidad y constante diálogo.

b. Isabella Escobar Valencia

Estudiante de Comunicación de la Universidad Javeriana Cali, con plan de especialización en el área audiovisual.

Si bien su principal interés en gestión y producción de la Comunicación está en las piezas audiovisuales, también resalta que cuenta con conocimientos para planear y ejecutar estrategias de comunicación externa e interna, además de diseños de páginas web y manejo de redes sociales. Es por esto que señala que una de sus ventajas es la variedad de servicios y se considera una profesional que tiene un alto nivel de adaptabilidad para la ejecución de proyectos en un corto lapso y de forma simultánea. Además, dentro de estos procesos siempre busca la satisfacción de su cliente, por el cual hará los cambios respectivos de su trabajo. Por otro lado, destaca que busca tener una comunicación abierta con su cliente, no solo en tener en cuenta sus necesidades sino también para asuntos del presupuesto y cuáles son los alcances de los proyectos de acuerdo con los recursos planteados.

**7.2.2.3. Diseño Gráfico y desarrollo de marcas.** Al igual que en el numeral anterior, se consideraron dos perfiles alineados con las necesidades para este tipo de servicios.

a. Juan Andrés Nieto

Estudiante de Comunicación de la Universidad Javeriana Cali y de estudios técnicos en Diseño Gráfico que cuenta con experiencia y conocimientos en diferentes áreas relacionadas con la Comunicación y el Diseño. A nivel general, sus oportunidades laborales han surgido a través de referidos, además de personas que solicitan sus servicios por redes sociales, donde por temporadas ha publicado su portafolio de proyectos anteriores. Dentro de las funciones que ha realizado están proyectos de *branding*, diseño de logo y aquellos elementos visuales que comunican las características de una marca. Cabe destacar que sobre sus tiempos estipulados tiene que para el diseño de una marca requiere aproximadamente de un mes, sin embargo, está disponible para generar acuerdos con sus clientes, pues conoce y ha abordado casos en los que requieren de mayor rapidez. Sobre los factores que considera que podrían alterar el tiempo de entrega está la coordinación de reuniones con los clientes para la entrega de avances, cuyo retraso afecta de manera directa la finalización del proyecto. Su punto central en cuanto a su promesa de valor está en crear marcas y narrativas con concepto, que vaya más allá de lo simétrico o

agradable a la vista, que trascienda a que “vaya afín de unos objetivos y unas metas que se quieran lograr” (J. Nieto, comunicación personal, 9 de noviembre de 2021).

b. Mariana Velasco García

Practicante de la carrera de Diseño de Diseño de Comunicación Visual en la Pontificia Universidad Javeriana Cali, con doble énfasis en diseño editorial y de marca e identidad corporativa. Se destaca también como ilustradora (maneja diversas técnicas) y tiene un alto nivel de interés en el lettering, la caligrafía y el grabado en linóleo. En sus trabajos siempre intenta proponer elementos análogos que potencien lo digital para reforzar el carácter del diseño. En su recorrido de formación profesional ha adquirido conocimientos, competencias y experiencia en procesos de diseño editorial e impresos, imagen corporativa y marca, consultoría en elementos y estrategia de marca, fotografía editorial, Ilustraciones originales y *naming*. Ahora bien, dependiendo de la dificultad, técnica, disponibilidad y requerimientos, los proyectos se adaptan, por lo que dar un tiempo estipulado para sus procesos es inexacto, al igual que los costos de inversión. Sin embargo, es constante con declarar que sus trabajos se caracterizan por ser originales y con una alto peso conceptual. Por otro lado, su alto nivel de interés, experiencia, respeto, asertividad, aptitud, actitud, creatividad y originalidad, considera que tiene un buen punto de partida para los cobros por su trabajo, aunque conoce que generalmente los clientes pueden pedir una rebaja o llegar a un acuerdo para plazos de pago. Finalmente, su portafolio de proyectos previos se puede visualizar en el siguiente enlace: <https://www.behance.net/marianavelasco2>.

#### **7.2.2.4. Derecho comercial**

David Hincapié, estudiante de Derecho de la Universidad ICESI. Se ha desempeñado y tiene un particular interés por el área del derecho comercial, la cual compete asuntos relacionados con los establecimientos de venta, sea de tiendas abiertas al público o que se dediquen en general desde un manera no material o por servicios. El derecho comercial se basa en los procesos que regulan las relaciones entre comerciantes y también entre comerciantes y consumidores. También, en el establecimiento de sociedades, es decir, la unión contractual entre dos personas para ejecutar un fin que va a establecer un bien en términos de utilidades. Además, David Hincapié cuenta con conocimientos en derechos de autor, asunto que es primordial en campos como la Comunicación,

el Diseño, la Publicidad y demás asuntos que engloban cuestiones de creadores de ideas, contenidos, obras, gráficos, entre otros.

Dentro de su experiencia está, por el momento, el asesoramiento para establecer sociedades y sucesiones, que aunque esta última es un asunto por fuera del derecho comercial, le ha permitido conocer que en algunas ocasiones los tiempos de espera para el cliente radica en los procesos de las instituciones como tal, aspecto que debe ser muy claro para establecer plazos para evidenciar avances. De este mismo modo, el tema de la transparencia, alto nivel de comunicación y claridad es esencial dentro de su calidad como futuro profesional y sus actuales procesos.

### 7.2.3 Competencia

Por último, dentro de los *stakeholders* que fueron contemplados para esta investigación, se encuentran aquellas personas o agencias que hacen parte de la competencia. Para este apartado, se realizó una investigación de los servicios ofrecidos por diferentes agencias y se diseñaron preguntas para entrevista semiestructurada y un listado, similar al implementado en el punto sobre el grupo de los clientes, donde se encontraba toda la información de con quien se realizará el contacto y quien era el encargado de llevarlo a cabo. Al mismo tiempo, la competencia fue dividida en tres categorías: comunicación externa, comunicación interna y comunicación en crisis. En total se llevaron a cabo cuatro entrevistas, donde se evidenciaron funciones, retos, metodologías de trabajo, características y demás información que será expuesta a continuación.

Para la investigación de las agencias se diseñó una tabla que permitió organizar el nombre de la institución, los servicios ofrecidos, hipervínculo para visualizar su trabajo y un breve comentario que resalta aspectos importantes de su gestión y menciona posibles oportunidades de mejora.

**Tabla 10.** *Investigación de agencias en comunicación digital y marketing.*

Nombre	Portafolio de servicios	Link de acceso	Comentario
Berer Studio	Manejo de Instagram (15 publicaciones)	<a href="https://cdn.shopify.com/s/files/1/0411/8763/9446/files/Portafolio_Supremo.pdf?v=1631724621">https://cdn.shopify.com/s/files/1/0411/8763/9446/files/Portafolio_Supremo.pdf?v=1631724621</a>	En las titulaciones del manual solo se refieren a las necesidades del cliente y no a el servicio ofrecido por Berer
	Creación de estrategia digital: "estrategia suprema". Manual de lenguaje de marca y estrategia de		

	<p>contenidos. 9.600.000 pesos</p> <p>Diseño de feed: mini estrategia. siete estrategias de publicación para dinamizar contenido. 2.900.000 pesos</p> <p>Creación de Instagram nuevo: doce post y tres carretes de historias. 3.800.000 pesos</p> <p>Tengo un acontecimiento importante de mi marca y quiero contarlo de una forma creativa: seis post y tres carretes de historias. 1.300.000 pesos</p> <p>Encontrar información relevante de la marca: "Etnaveler". Encontrar el norte mediante tres estaciones: marca (donde encontramos la esencia e identidad). Audiencia: donde se encuentra qué necesita la gente y cómo se suple esa necesidad. Contenido y canal: que tienes y qué sueñas. 1.800.000 pesos</p>		<p>Studio). Solo trabajan con diecisiete marcas. Venta de productos para procesos creativos.</p>
<b>Velové</b>	<p>LogoE: programa de micro branding. Incluye logotipo, manual de marca, análisis de la competencia, guía práctica de autogestión de archivos. (2.800.000-3.600.000)</p> <p>Branding C3: consistencia, coherencia y claridad</p>	<p><a href="https://velove.com.co/">https://velove.com.co/</a></p>	<p>Branding de acuerdo con la necesidad del cliente. Sus servicios están centralizados en una temática en específico y esto genera sensación de especialización y mayor conocimiento.</p>
<b>Cactus</b>	<p>Desarrollo web</p> <p>Diseño gráfico</p>	<p><a href="https://www.cactusagenciademarketing.com/">https://www.cactusagenciademarketing.com/</a></p>	<p>La página web tiene baja velocidad de carga y las fotos de presentación no son de alta calidad. Sin embargo, el aparato de "tienda" en la página es</p>

	Fotografía y vídeo		una herramienta útil e interesante para ofrecer los servicios.
	Redes		
<b>Canaria Group</b>	Branding	<a href="https://www.canariagroup.co/">https://www.canariagroup.co/</a>	Manejan un apartado en la página web denominado Canaria Blog, donde suben contenido de interés como tips, textos informativos y comparativos sobre temáticas relacionadas con marketing, redes sociales, diseños de marca, etc.
	Diseño web		
	Consultoría		
	Marketing digital		
	Redes sociales		
<b>Davasad</b>	Diseño web	<a href="https://davasad.com/">https://davasad.com/</a>	Tienen sedes en tres países, entre ellos Colombia. En el portafolio solo figuran empresas grandes o multinacionales. Aborda diferentes enfoques dándole al cliente una opción más global.
	Desarrollo de apps y realidad aumentada		
	Diseño 3D		
	Estrategia Digital		
	Plan redes primerizo: dos post semanales, parrilla de contenidos por mes, estadísticas mensuales, presupuesto menor de pauta (Valor no incluido en presupuesto) 1,000,000 pesos		
	Marketing de contenido		
Social Media			

	Diseño de marca		
	Publicidad		
	Marketing y comunicación		
<b>Piso tres</b>	Digital media y web: diseño de paginas web, desarrollo de Apps, redes Sociales, Google Adwords, Facebook / Instagram Ads)	<a href="https://soypisotres.com/">https://soypisotres.com/</a>	De todas las agencias consultadas, es la única en ofrecer servicio de animación 2D Y 3D juntos, lo cual es un valor agregado y diferenciador en comparación con la competencia. Al igual que Davasad manejan una gama de servicios amplios.
	Diseño gráfico: imagen corporativa, diseño grandes formatos, diseño POP, diseño stands promocionales, diseño y renovación de logo, diseño de empaques, diseño de folletos/ portafolios		
	Creatividad, concepto y estrategia: benchmark, creación de contenido, estrategia digital, asesorías publicitarias, asesorías marketing, planificación estratégica		
	Producción: audiovisual, fotográfica, animación 2D, animación y modelado 3D		
<b>Tres treinta y tres</b>	Diseño y gestión de marca	<a href="http://www.33estudio.com.co/nosotros.html">http://www.33estudio.com.co/nosotros.html</a>	Separan sus servicios en cuatro grupos y estos son identificados por un color y logo, ayudando así a que el cliente diferencie los tipos de categoría. Adicionalmente ofrecen servicios más allá de entregables, es decir, formaciones.
	Estrategias de comunicación		
	Medios digitales		
	Gestión de redes sociales		
	Consultoría estratégica		
	Endomarketing		
	Cursos de formación		
Acompañamiento - Outsourcing			
<b>WOPU DEV</b>	Estrategia y planeación: consultoría Digital, estrategias de marketing digital, estrategias de social media, estrategias de contenidos	<a href="https://wopucol.com/#nosotros">https://wopucol.com/#nosotros</a>	La página web de la agencia no se encuentra diseñada con un sistema sencillo y amigable con

	Desarrollo: desarrollo de sitios, minisitios, landing pages y blogs, E-Commerce, desarrollo de aplicativos web y móviles		el lector y esto puede desencadenar en una menor probabilidad de adquirir los servicios de WOPUDEV.
Alcance y difusión: posicionamiento en buscadores (SEO), marketing en buscadores (SEM), community management, E-Mailing, portales Verticales, medios digitales, Google Adwords, Facebook Ads			
Monitoreo y analítica: actualizaciones, administración de contenidos, monitoreo de marca, analítica web, indicadores de rendimiento (KPI's), recomendaciones y optimización.			

Fuente: elaboración propia

Cada una de las agencias maneja una página web, donde se pueden encontrar la historia de la empresa, el equipo de trabajo, servicios ofrecidos, marcas con las que se realizaron proyectos previos, métodos de contacto (número de celular y correo electrónico), redes sociales como Facebook, Instagram y LinkedIn. Por otro lado, algunos manejan la modalidad de paquetes a la hora de ofrecer desarrollar contenido en redes sociales y creación de marca. En la misma línea de plataformas digitales, se pudo evidenciar una mayor tendencia a ofrecer servicios en Instagram. Solo dos agencias tienen la opción de adquirir conocimiento, es decir, no entregables dentro de su portafolio, la primera, posee un área gratuita de textos relacionados con el mundo del marketing y comunicación digital y el segundo, lo que la empresa denomina, formaciones, a las cuales se pueden acceder al comprar el servicio. Por último, en algunas agencias no se pueden visualizar los precios que manejan en la página web y para acceder a ellos debes de contactarte ya sea por correo, llamada o mensajes de texto por WhatsApp.

A Continuación se abordarán las temáticas de comunicación externa, comunicación interna y comunicación en crisis, teniendo como base las cuatro entrevistas mencionadas anteriormente:

**7.2.3.1. Comunicación externa.** Para este ítem se consideraron dos perfiles que poseen experiencia en este campo laboral.

a. Ximena Vergara Echeverry

Dentro de la entrevista narra que todo parte desde que quiere y cuál es el problema que tiene el cliente. Asegura que en su mayoría las marcas o empresas no saben identificar cuál es la falencia, pero reconocen que existe, es ahí, cuando ambas partes han de sentarse y juntas averiguar dónde está la falla. Así el profesional puede idear un plan de trabajo para solventar esa necesidad detectada. Además, recalcó la importancia de que a pesar de tener reuniones con los clientes donde se presentaban, cambiaban y aprobaban las propuestas de campaña, todo debía de quedar por escrito de forma detallada y clara. “Siempre todo por correo, todo tenía que quedar mejor dicho, súper bien resuelto en correo. Porque es que también lo que no queda escrito se lo lleva el viento, o sea, lo que no queda en papel no existe” (X. Vergara, comunicación personal, 12 de noviembre de 2021).

De igual forma, a la hora de comunicar los avances se tenían tres modalidades. Primero, eran reportes automatizados que cada 24 horas se actualizaban y el cliente podía acceder a ellos libremente. Segundo, las *wikis*, eran tablas de Excel con fórmulas preexistentes donde se ponía el *capex* iniciales, como se iba hasta el momento, cuanto se había avanzado y comentarios que consideran relevantes. Tercero, al finalizar la campaña se realizaba una reunión final donde se presentaba todo lo sucedido durante la estrategia y las metas alcanzadas, si era la continuación de una campaña se realizaban comparaciones entre la primera, segunda o tercera ola. Al finalizar la presentación toda la información discutida era nuevamente enviada al correo del cliente. Otro aspecto que fue mencionado es el cómo trabajar cuando el cliente no acepta o se resiste a las recomendaciones. Para ella lo más importante es seguir proponiendo cosas nuevas a pesar de las negativas y comenzar con pequeños cambios e inversiones económicas en estrategias o plataformas con las que se puede generar un mayor beneficio, pero el cliente no se siente seguro de probar.

Por otro lado, al trabajar como *freelance* identificó que uno de los determinantes para que una marca o empresa desee trabajar en conjunto es la experiencia, herramientas y referencias que maneja y le puede ofrecer, poder mostrar trabajos previos y el haber laborado con categorías

afines pueden hacer la diferencia. Es por esto que Ximena afirma que para ser un *freelance* antes se debe de pasar por una agencia, puesto que, ahí se obtiene la reputación y experiencia que en un futuro te permite ser independiente.

b. Dana Cojocarú

Se resalta que “el gancho” para conseguir nuevos clientes es demostrar los conocimientos que se poseen, hablar con seguridad y exhibir los trabajos previos que se han desarrollado. Poder utilizar casos de la vida real, donde se evidencian las mejoras obtenidas desde que contrataron sus servicios y cómo se desencadenó un impacto económico positivo a raíz de ello, generando el deseo en el futuro cliente de contratar al profesional. Por otro lado, para conservar trabajos anteriores explica que cumplir con las metas establecidas, cumplir con las reglas de trabajo, proponer nuevas estrategias, aumentar las ventas y tener sentido de pertenencia por la marca determina si un cliente continúa adquiriendo tus servicios.

También aclara que al ser un negocio emergente, con pocos años de trayectoria, las actividades que puede desarrollar un *community manager* dependen directamente de lo que pida el cliente. Por ejemplo, ella relata “en la de accesorios [...] todos los días hago, subo las historias y respondo [...] ese es mi trabajo, vender. Soy más ventas que *community management*. En la otra, hago fotos, catálogo y página web, respondo mensajes, creo el contenido... todo” (D. Cojocarú, comunicación personal, 9 de noviembre de 2021). En la entrevista se pudo evidenciar que existe la necesidad de realizar un proceso de capacitación o transición cuando un nuevo empleado ingresa a trabajar en una agencia o directamente con la marca, debido a que la mayoría de veces esto no sucede y se ve reflejado en inconformidades en el cliente que pudieron ser evitadas. Otro hallazgo, es la necesidad de implementar horarios claros, tanto en días a la semana, como en duración de la jornada. Muchas veces trabajan domingos, festivos y pueden superar las 12 horas diarias. Esta problemática surge al ser un trabajo virtual y no estar regulado por las leyes, estas condiciones pueden generar situaciones de explotación laboral o bajos sueldos que no son equivalentes al trabajo desarrollado.

**7.2.3.2. Comunicación interna.** En esta parte, mediante la entrevista realizada a Carlos Paredes, comunicador en la agencia Atrevia, se pudo exaltar la importancia de escuchar determinadamente al cliente y ser muy claros con las estrategias, cambios y resultados que se desean lograr, para evitar problemáticas que pueden afectar la percepción que tiene el empresario sobre el comunicador. De igual forma, entender que siempre habrá rechazo al cambio en mayor

o menor grado, pero esto se incrementa al ser Mipymes, puesto que los cambios abruptos pueden generar temor en los dueños por la sensación de no reconocer su negocio en un futuro. Para combatir esto se propone hacer un análisis exhaustivo de las visiones y el estilo original que maneja la empresa y paulatinamente ir incorporando los cambios necesarios, pero respetando la identidad del negocio.

Además, se evidenció que las micro, pequeñas y medianas empresas manejan una comunicación interna informal, no por el tono o expresiones utilizadas, sino por el cómo es percibida y abordada, en su mayoría no se reconoce la necesidad de esta, hasta que la empresa empieza a crecer o presentar problemas. “No hay una estrategia, son sólo correos. No hay templates, no hay identidad visual, no hay, como dirían, una voz interna.” (C. Paredes, comunicación personal, 19 de noviembre de 2021).

Por último, al igual que en el apartado de comunicación externa, se explica que el cliente en ocasiones puede saber que necesita de la ayuda de un profesional, sin embargo, sólo es consciente de que existe una problemática dentro de la institución que necesita ser resuelta, más desconoce en sí cuál es la falla. En ese momento el comunicador se debe de convertir en lo que el entrevistado denomina el psicólogo de la comunicación, es decir, escuchar a todos los miembros de la empresa, sin importar rango, y a partir de la información recolectada desarrollar la idea del modelo a implementar en la organización y estar en constante revisión para asegurarse que la estrategia está siendo efectiva.

**7.2.3.3. Comunicación en crisis.** Por último, se tiene el testimonio de Carlos Augusto Albán, fundador de la Agencia Quijote Comunicaciones. En este espacio se descubrió que las empresas, en su mayoría, no tiene lo que se denomina un manual de prevención de crisis, este es un documento, explicado por el entrevistado, como una guía de qué hacer antes, durante y después de un percance que ponga en situación de riesgo al negocio en diferentes aspectos como: en qué momento y quien debe de pronunciarse, desastres naturales, demandas, acusaciones de mala calidad de un producto, imagen y reputación de la empresa ,etc. (C. Albán, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021). No obstante, tener solamente el manual no es suficiente, hay que realizar simulacros en los diferentes escenarios para que de ser necesario se dé un mejor tiempo y manejo de respuesta. “Es clave el principio de que los manuales hay que llevarlos a la práctica y hay que simularlos,[...]. Toda acción que lleve a una simulación, tendrá un mejor resultado.[...]. Prevenir una crisis es un seguro de vida” (C. Albán, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021).

Un tema delicado en las empresas es la reputación y la forma en la los rumores afectan a esta. Para manejar esta situación el comunicador debe aprender a investigar a profundidad, encontrar el origen, la fuente y el por qué de la información. El saber quien es el distribuidor permite identificar cómo abordar la crisis y que represalias tomar. Otro tema relevante es cómo manejar a un cliente que se encuentra en un estado emocional inestable cuando va a contratar los servicios del comunicador. También, se debe tener en cuenta que a pesar de que el tiempo de reacción en estas situaciones hacen la diferencia, es importante calmar a la persona, debido a que una mente sin calma genera confusión y no permite analizar, diseñar e implementar una estrategia para afrontar la crisis, en conjunto se deben unificar las diferentes versiones de los hechos para presentar un frente unido con una sola historia. Adicionalmente, se pudo evidenciar en la entrevista, que el comunicador debe de generar confianza en el cliente para que pueda existir un flujo de información transparente, debido a que si se omiten detalles y luego estos salen a luz pueden perjudicar gravemente a la empresa. Para ayudar a la tranquilidad del cliente se firman acuerdos de confidencialidad.

También, se llegó a la conclusión de que hay casos donde la empresa debe de reconocer el o los errores cometidos, hacer frente a las consecuencias, generar estrategias y compromisos para no reincidir en la misma problemática en una próxima ocasión. Para concluir el apartado, se recalca la necesidad de ser firmes con los horarios, debido a que en ocasiones los clientes no respetan que el horario laboral haya finalizado.

### **7.3 Elaborar una plataforma con la estructura organizacional, los recursos de comunicación interna y externa, el portafolio de servicios y la información y herramientas del modelo de creación de estrategias de comunicación digital para MIPYMES.**

El resultado final de esta investigación es la propuesta inicial de cómo será la plataforma estratégica de la agencia de consultoría en comunicación digital estratégica. De manera inicial, durante el proceso de indagación se realizó de manera paralela un proceso de *branding* y *naming* para este proyecto, del cual resultó ‘SeiKa: Comunicación Digital’. Por otro lado, si bien al plantear el proceso se tomaron en cuenta los tres elementos de comunicación externa, comunicación interna y crisis, de acuerdo con lo comentado por las Mipymes y la competencia los servicios que más requieren están englobados en la primera cuestión. Sin embargo, dentro de la gestión que se realicé se brindará un apoyo a estos procesos para gradualmente construir una oferta dirigida a la empresas micro, pequeñas y medianas.

Es así como, dándole cumplimiento a otro objetivo propuesto en este apartado, se llevó a cabo la creación de una página web donde se puede encontrar información relevante de ‘SeiKa: Comunicación Digital’, como marcas con las que se han trabajado, servicios ofrecidos, métodos de contacto, información sobre el equipo de trabajo y una sección denominada blog, en la cual se puede encontrar información de interés para la clientela en términos de comunicación digital y en esta pueden adquirir conocimiento de forma gratuita. Toda la información propuesta se basó en lo encontrado dentro de la investigación y la lógica se basó en lo que se observa en la siguiente tabla:

**Tabla 11.** *Sistematización de información recolectada.*

Idea clave	Actor implicado	Categoría	Fragmento de intervención	Aporte para la página web
Hay un interés primordial para que la agencia de comunicación se enamore de la marca de la Mipyme	Motty's Bakery (MB)	Cliente	FC: “Que quiera la marca tanto como uno, finalmente es como el hijo y uno siempre quiere que esté en buenas manos”	Descripción en el apartado de “Nuestro equipo”. Se colocó: “nos enamoramos de tu marca tanto como tú.
	Tienda de las Letras (TL)	Cliente		
	Fusion Color (FC)	Cliente		
Necesidad de que más allá de una venta se tenga una relación con el cliente	Tienda de las Letras	Cliente	MB: “Me ha parecido súper necesario dar una imagen llamativa (...), que sientan confianza, que es un producto bueno, que sientan que aparte de la calidad, lo nutricional, que tienen cierto aporte, que van a beneficiar su salud”.	Creación del lema de la marca: “Conecta con tus clientes y con tu equipo”, es una cuestión que va más allá de generar más ventas y ganancias.  Establecer uno de los puntos de la oferta: “Estrategias para relacionarte con tus clientes”
	Motty's Bakery (MB)	Cliente		

Necesidad de crear página web para ofrecer productos	Tienda de las Letras	Cliente	TL: “Desde Tienda hemos visto la necesidad de tener una página web para poder recibir a todas las personas y hacer toda la captación a través de un correo electrónico (...)”	Creación de uno de los puntos de la oferta: “La página web de tu negocio”
	Juan Felipe Sandoval	Proveedores		
Necesidad de ir más allá de una venta, poder establecer el lenguaje de marca.	Tienda de las Letras (TL)	Cliente	TL: “La gente se ha imaginado a Tienda con ciertos colores, elementos visuales (...)”	Creación de uno de los puntos de la oferta: “Diseño de marca”.
Interés por no tener una persona que realice la estrategia sino por aprender cómo es el proceso para replicarlo posteriormente	Tienda de las Letras (TL)	Cliente	TL: “Yo la verdad soy una persona de escucha y aprender. Le daría todas las indicaciones de mi emprendimiento, lo que quiero y necesito y que esta persona me asesore (...)”	Creación de uno de los puntos de la oferta: “Aprender juntos sobre estrategias en plataformas digitales”.
Necesidad de demostrar que en la agencia se debe tener una constante actualización e investigación de tendencias para óptimos resultados	Ximena Vergara Echeverry (XV)	Competencia	XV: “Por lo menos para que sepan que uno está actualizado, que sí está investigando, que si está pendiente de la marca y no que está con las mismas cosas en todas las campañas”	Creación de blog para generar contenido de tendencias relacionadas con la comunicación digital estratégica
Necesidad para apoyo con las	Tienda de las Letras (TL)	Cliente	FC:	Creación de uno de los puntos de la

redes sociales de la marca para el posicionamiento, relacionamiento con clientes, producción de contenido multimedial y generación de ventas	Motty's Bakery (MB)	Cliente	“Todo literal, apoyo en todos los sentidos, porque lo que hemos hecho ha sido muy empírico, aprendiendo, probando, haciendo y deshaciendo y uno va aprendiendo”	oferta: “Manejo de redes sociales (Instagram, Facebook y Linked In) y “Producciones Audiovisuales”,
	La Tía Mati (TM)	Cliente		
	Fusion Color (FC)	Cliente		

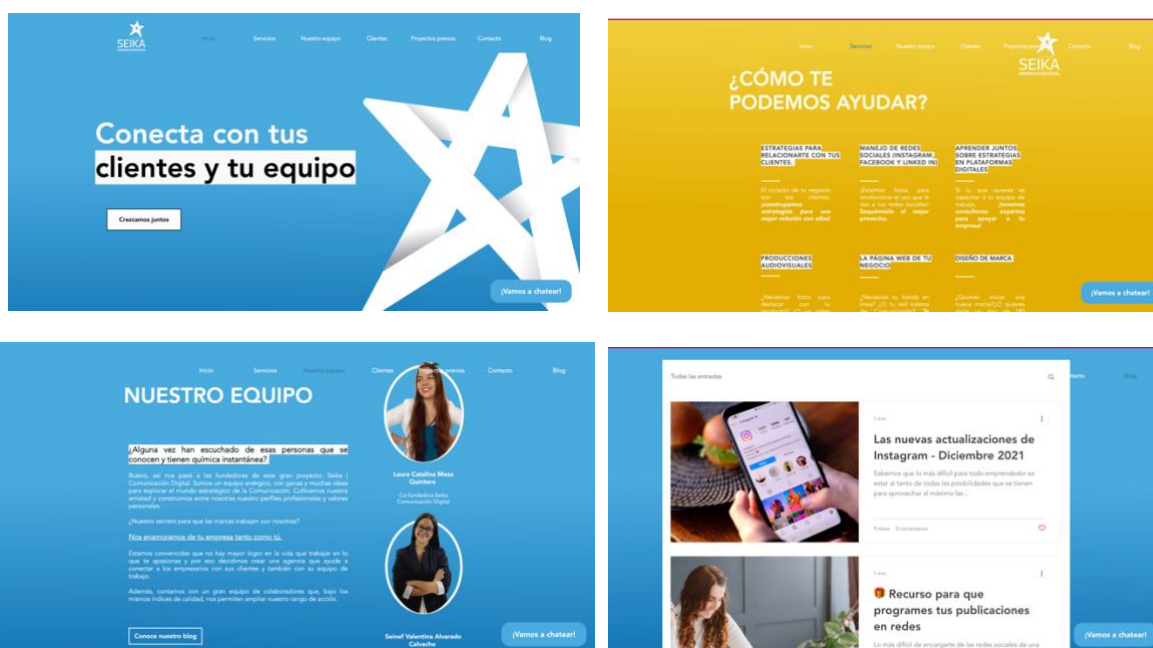
Fuente: elaboración propia

Para visualizar la plataforma digital ingrese al siguiente link:

<https://lauramezaq.wixsite.com/seika>

A continuación, capturas de la ciertas secciones del diseño:

**Figura 16.** Vista general del diseño de la página web



Fuente: elaboración propia

Esta página web realiza un recorrido por la información encontrada en el análisis de las técnicas de investigación en este proyecto. Una vez evaluada la competencia, los clientes y proveedores se concentró la oferta en seis servicios claves. Es importante resaltar que las descripciones se hicieron de acuerdo a cómo los mismos clientes refieren sus necesidades, más allá de cómo se conoce dentro de la profesión de la comunicación en términos técnicos o conceptuales. Este ejercicio era central dentro de este proyecto, pues el reflejo de las soluciones que tendrán los clientes es vital para conseguir los contratos, finalmente, se trataba de identificar necesidades para saber cómo se podría plantear una ayuda para los empresarios de las Mipymes.

Otro aspecto a resaltar es que la descripción del equipo buscó generar un nivel de confianza y dado que una característica reiterante dentro de lo conversado con los emprendedores fue que se tuviera amor por la marca, fue un elemento central en esta. Por otro lado, un respaldo importante es referirse a la ampliación de oferta gracias al estudio que se realizó con los proveedores, asunto que no sería posible si no se tuviera identificados cuáles son los perfiles profesionales a los que se pueden acudir en caso de necesitar apoyo.

El tercer punto que se consideró en el diseño de la página web fue el portafolio de proyectos previos, dado que fue otro elemento que resaltó dentro de los factores que harían que un empresario considerara a una agencia para el apoyo para su negocio. A esto se le suma que se realizó una sección dedicada exclusivamente a la producción de contenido con relación a los servicios. Este aspecto está soportado en que para las Mipymes es importante que, sobre todo si no tienen la capacidad económica para contratar una agencia, puedan acceder a contenido para lograr gestionar ellos mismos su comunicación digital. Así pues, sería una posibilidad pertinente para edificar una comunidad y que se compartan contenidos dentro del mismo grupo de empresarios, es decir, que consuman el contenido e ir formando confianza con la marca ‘SeiKa: comunicación digital estratégica’.

Por último, se establecieron los canales de comunicación en caso de que la Mipyme requiera de apoyo para ver cómo se le podría brindar una oferta o incluso cerrar un acuerdo para trabajar en conjunto. Esto brindará la pauta para entablar conversiones, tener flujo de clientes y nuevos proyectos. Ahora bien, es fundamental señalar que este sería el punto inicial para toda la construcción de la estrategia en comunicación digital. Conviene recordar que todo proyecto elaborado bajo esta premisa parte de un análisis no solo de las necesidades sino también de los recursos que se cuentan, no solo a nivel económico sino también de capital humano. Es así como esto brindaría información fundamental de cuál es el contexto en el que se encuentran, a dónde

quieren llegar y cuál es su punto de partida. Además, este análisis inicial también permitirá una correcta y efectiva demostración del trabajo realizado, pues lo que se busca, en síntesis, es generar un diagnóstico, para luego realizar un plan, posteriormente ejecutarlo y hacerle seguimiento y finalmente evaluar cómo se comportaron las acciones dentro de los indicadores que tuvieron que haber sido planteados desde el inicio.

## 8. Conclusiones

Con esta investigación pretendíamos analizar si era factible, al menos a nivel del mercado y comercialización, crear una agencia de consultoría en comunicación digital estratégica. Dentro del desarrollo de este se llevaron a cabo entrevistas, cuestionarios y una revisión constante de materiales actualizados sobre las nuevas dinámicas de la comunicación en escenarios digitales. Es importante que recordemos que este objetivo general estaba dividido en tres puntos que permitieran alcanzarlo. El primero residía en la comprensión de las lógicas del tipo de servicios que quisiéramos ofrecer. Seguidamente, con una posterior indagación desde la propia perspectiva de tres grupos claves para el análisis que son los clientes, los proveedores y las competencias. Todo esto para finalmente en una plataforma lograr recolectar lo que podemos tomar como el punto de partida para la creación de la agencia.

Ahora bien, hay ciertos puntos en común que identificamos que es de vital importancia resaltar. Reconocemos que, según las entrevistas realizadas, las empresas no solo quieren acceder a entregables o servicios tercerizados en términos de comunicación digital, sino que existe un interés en adquirir conocimientos en esta temática para ser capaces de comprender a profundidad las estrategias o propuestas que el profesional les pueda ofrecer, es decir, estarían interesados en recibir una capacitación para su equipo. Por otro lado, pudimos concluir que desarrollar habilidades blandas como sentido de pertenencia, amor a la empresa y lealtad, juegan un papel clave a la hora de que el cliente decida contratar o continuar con el proceso comunicativo con el profesional.

Adicionalmente, en términos internos de la agencia de consultoría evidenciamos la necesidad de un periodo de entrenamiento y acoplamiento cuando un nuevo trabajador ingresa a una agencia o cuando inicia un proceso con un nuevo cliente. El objetivo de este periodo debería instruir a la persona en cómo se maneja la dinámica dentro de la institución, las herramientas que poseen, y si el cliente ya lleva un periodo con la empresa, el cómo se desarrolla el trabajo y cuál es la identidad de la marca o producto. Por otro lado, otra sugerencia es estar en constante comunicación cada semana o quince días con el cliente, es una recomendación que en reiteradas ocasiones recibimos de los entrevistados y que la modalidad para dichas actualizaciones sean reuniones de entre quince y veinte minutos, debido a que manejan un horario muy estrecho y deben optimizar el tiempo al máximo. Por último, hay que recordar que, al ser la primera fase de un análisis de factibilidad para la creación de una agencia de consultoría, no se pueden establecer precios a los servicios que serán ofrecidos, debido a que como se mencionó el punto 7.2 de los

resultados, no se tienen en cuenta factores económicos adicionales como los asesoramientos financieros, legales, contables y tributarios, que serán requeridos por la empresa y estos valores adicionales deben ser contemplados a la hora de generar un presupuesto.

Al finalizar este proceso identificamos que hubo grandes aciertos como la delimitación de la propuesta a un análisis de mercado y comercialización, pues esto permitió que pudiéramos, en el tiempo estipulado, llegar a hacer la indagación de manera detallada. Además, el ejercicio de las entrevistas semiestructuradas tuvo un gran nivel de resultados, algunos esperados y otros no, sobre las condiciones del mercado y cómo podemos tener unas pautas claras para este momento inicial de construcción de la agencia. No obstante, también evidenciamos algunos puntos sin resolver o que en general pudieron hacerse de otra manera. Una de ellas es realizar de una manera más rigurosa la evaluación de la competencia, tal vez ejercicios que brindan información complementaria a lo que encontramos en las entrevistas y la primera revisión de lo que se encuentra en la página web. Por otro lado, encontramos un vacío que queda por seguir resolviendo y es profundizar en las apreciaciones de las Mipymes que seleccionarios que veían lo servicios de Comunicación en plataformas digitales como un gasto innecesario, pues esto resolvería un posible bloqueo o inhibición, de acuerdo con lo que vimos en la triangulación mental, y sería más efectivo diseñar una oferta para ellos.

Teniendo estos puntos en mente, en conjunto pudimos encontrar las siguientes sugerencias para aquellos que deseen realizar un proceso investigativo similar al nuestro. Para empezar, realizar una buena selección de fuentes para los antecedentes, puesto que será la base de todo el proyecto y permitirá a los autores guiarse tanto en estructura como en contenido del texto, y también sobre las metodologías para realizar los análisis propuestos. Segundo, delimitar la temática que se abordará y no intentar abarcar más de lo posible en el tiempo estipulado, debido a que esto puede comprometer la calidad del proyecto. Tercero, recordar que en el caso de las entrevistas se debe estar muy atentos a las respuestas que se den y tener muy claro cuál es el objetivo de la técnica de investigación para realizar las contrapreguntas necesarias.

Finalmente, como hemos mencionado, este proyecto es solo la parte inicial para realizar una análisis de factibilidad para la creación de una agencia. Los pasos por seguir serán igual de importantes, como los asuntos legales y uno trascendental según lo que encontramos, que es el de la proyección financiera. Para las Mipymes no es fácil ejecutar un presupuesto para las cuestiones de Comunicación, pero sí encuentran varias necesidades por suplir. Se deberá tener en cuenta que no son presupuestos tan amplios y con esto saber qué niveles de ingresos serán necesarios para que la agencia pueda ser rentable.

Sin embargo, continuaremos con este proceso puesto que concluimos que sí existen unas demandas y necesidades colectivas en las Mipymes que no aún no han sido satisfechas y que el 89% de la muestra de esta investigación (ver figura 12) está dispuesta a contratar a un profesional en el área de comunicaciones y mercadeo en plataformas digitales, para saciar dichas necesidades. Además, el 81% (ver figura 10) no cuenta con un departamento de comunicaciones, publicidad o promoción de marca y que un 82 % (ver figura 14) prefiere contratar a un profesional por encima de crear un departamento propio especializado en esta área para sus empresas. Demostrando así que el proyecto de análisis de factibilidad y comercialización de creación de una agencia de comunicación digital estratégica si posee validez y posibilidades de éxito. De continuar indagando en el mercado se podrá encontrar más información que avalen y termine de comprobar que si es factible, como es propuesto en este análisis.

## Referencias

- Alvarez, J.F., y Merchán, M.G (2016). *Plan de Comunicación Digital para la empresa Distablasa en la ciudad de Cuenca para el periodo 2016* [Tesis de pregrado, Universidad del Azuay]. <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/5634>
- Amedeo, S.A. (2017). Plan de Marketing Estratégico PUNTA ENCANTO S.R.L. [Tesis de pregrado, Universidad Siglo 21]. Repositorio UdeSiglo. <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/14043/AMEDEO%20SABRI%20ANTONELLA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Asociación Nacional de Instituciones Financieras (2020). *Gran Encuesta PYME. Lectura Nacional. Primer Semestre 2020*. [https://www.anif.com.co/sites/default/files/encuestas\\_pyme/2020/10/gep\\_nacional\\_2020-i.pdf](https://www.anif.com.co/sites/default/files/encuestas_pyme/2020/10/gep_nacional_2020-i.pdf)
- Barreneche, D. (2010). Metodología para la selección y evaluación de proveedores en una empresa [Tesis de pregrado, Universidad EAFIT]. Repositorio Institucional EAFIT. <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/425>
- Bartoli, A. 1992. *Comunicación y Organización*. Barcelona: Paidós.
- Bobadilla , J. C., Castillo , R., y Lobo, J. J. (2007). Factibilidad en la creación de una empresa consultora en tecnología de información y comunicaciones TICs, enfocada a las Pymes fabricantes de muebles para oficina y hogar de la zona industrial. Doce de Octubre de la ciudad de Bogotá. Universidad de la Salle.
- Cámara de Comercio (2021, 18 de marzo). Ritmo empresarial #39. [https://www.ccc.org.co/wp-content/uploads/2021/03/Ritmo\\_Empresarial\\_N39.pdf](https://www.ccc.org.co/wp-content/uploads/2021/03/Ritmo_Empresarial_N39.pdf)
- Cancino, C., y Morales, M. (2008). *Responsabilidad social empresarial*. Facultad de ciencias economía y negocios de la Universidad de Chile. Santiago de Chile.

- Claro, C.(2018). La escucha organizacional: una propuesta conceptual.*Anagramas Rumbos y Sentidos de Comunicación* 17(34) 239-253.
- Confecámaras (2020, 30 de junio). *El Registro Mercantil es el mejor aliado para la reactivación de los empresarios*. Red de Cámaras de Comercio. <https://www.confecamaras.org.co/noticias/755-el-registro-mercantil-es-el-mejor-aliado-para-la-reactivacion-de-los-empresarios>
- Coll, P., y Micó, J. L. (2019). La planificación estratégica de la comunicación en la era digital. Los casos de estudio de Wallapop, Westwing y Fotocasa. *Vivat Academia*, (147), 125-138. <https://doi.org/10.15178/va.2019.147.125-138>
- Colombia FinTech (2020, 8 de septiembre). *El 62% de las pymes colombianas no tiene acceso a financiamiento*. Colombia FinTech. <https://www.colombiafintech.co/novedades/el-62-de-las-pymes-colombianas-no-tiene-acceso-a-financiamiento>
- Coombs, W. T. (2019). *Ongoing crisis communication: Planning, managing and responding* (Fifth ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE. Publications Ltd.
- Córdova, R (2017, 16 al 18 de noviembre). *Futuro do presente ou presente do futuro: um olhar sobre as metodologias utilizadas por empresas de tendências de consumo*. [Congreso]. IBERCOM: Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa, Lisboa. Lisboa, Portugal
- [Tesis de pregrado, Universidad de Chile]. Repositorio Académico de la Universidad de Chile. <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/116571>
- Cosming , C. A. (2017). *Plan de negocios para la creación de una agencia de marketing digital en Chile*.
- Del Hoyo, C.R. y Molano, M. M. (2020). El branded content como estrategia (no) publicitaria. *Pensar la publicidad: revista internacional de investigaciones publicitarias*, (14), 65-75.

- Duke, Lynda M. & Tucker, Toni (2007). How to Develop a Marketing Plan for an Academic Library. [Cómo llevar a cabo un plan de marketing para una biblioteca académica] *Technical Services Quarterly*, 25(1): 51-68.
- Duque, C. (2019). Propuesta de diseño de una estrategia de comercialización y operación de una empresa dedicada a la fabricación de productos de lencería orientada a su crecimiento y sostenibilidad.[Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Javeriana Cali]. Vitela.[http://vitela.javerianacali.edu.co/bitstream/handle/11522/12148/Propuesta\\_diseño\\_estrategia.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://vitela.javerianacali.edu.co/bitstream/handle/11522/12148/Propuesta_diseño_estrategia.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Escobar, N. R. (2014). Comunicación Integrada De Marketing: Un Acercamiento a La Evolución Del Concepto. *Semestre Económico*, 17(35), 161–192.
- Ferreira, D. C. (2016). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo & Desarrollo*, 23(107). <https://doi.org/10.16925/co.v23i107.125>
- García, F., González, R., Y Medina, S. (2014). El modelo de negocio como brújula en entornos dinámicos: el caso de Amadeus. *Dirección y Organización*, 0(54), 3-12. Recuperado de <https://www.revistadyo.es/DyO/index.php/dyo/article/view/455>
- García, J. (2012). Comunicación interna y universidad : una aproximación teórica [Tesis de maestría , Universidad de Sevilla]. <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/26892/tmaster34.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Garrido, F. J. (2017). Comunicación estratégica. *Research Gate*. [https://www.researchgate.net/profile/Francisco-Garrido-4/publication/31735796\\_Comunicacion\\_estrategica\\_FJ\\_Garrido\\_M/links/56d8484108ae1aa5f7c3055/Comunicacion-estrategica-FJ-Garrido-M.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Francisco-Garrido-4/publication/31735796_Comunicacion_estrategica_FJ_Garrido_M/links/56d8484108ae1aa5f7c3055/Comunicacion-estrategica-FJ-Garrido-M.pdf)
- Gómez, S. E. (2016). Estrategias de potencialización de la marca El Portón de Salomia para fidelizar al consumidor. Pontificia Universidad Javeriana, Cali.

file:///C:/Users/Asus%20X507/Downloads/Estrategias\_potencializacion\_marca%20(1).pdf

Fadya, M.A. (2016). *Estrategia de comunicación digital aplicada a empresas organizadoras de eventos* [Tesis de pregrado, PONTIFICA UNIVERSIDAD JAVERIANA]Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10554/34579>.

Iniesta-Alemán, Segura-Anaya y Mancho-De la Iglesia (2020). Las competencias digitales como recurso intangible en la empresa. *Prisma Social: revista de investigación social*, (29), 155-171.

Jiménez D. (2009). La integración de la Comunicación Interna de Marketing y su uso en la gestión del Conocimiento del Mercado. [Tesis doctoral, Universidad de Almería].

Jiménez, C. (2016). La empresa digital. *Punto Biz: revista de información de negocios*, 22(1). 45-53.

Keegan, W., Moriarty, S. y Duncan, T. (1992). *Marketing*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ. 743 pp.

Kornberger, M (2010). *Brand society: how brands transform management and lifestyle*. Cambridge: Cambridge University Press.

Kröhling Kunsch, M. (2007). Comunicación organizacional en la era digital: contextos, recursos y posibilidades. *Signo Y Pensamiento*, 26(51), 38 - 51. Recuperado a partir de <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/view/3714>

Kliatchko, J. (2008). Revisiting the IMC construct- A revised definition and four pillars. En: *International Journal of Advertising* , 27(1), pp. 133-160

Lee, E. E., y Sánchez, J. P. (2019). Propuesta de servicios que brindará una consultora de comunicación digital en la ciudad de Chiclayo. [Tesis de Pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]

- Llorens, G. A. L. (2010). Una perspectiva al Concepto de Modelo de Negocios. [Tesis de Doctorado, Université Libre des Sciences de l'Entreprise et des Technologies]. Bruselas. <https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/paperventajacompetitiva.pdf>
- Marcos, A. (2013). Metodología para la elaboración de un plan de marketing: propuesta de aplicación de las herramientas de marketing digital en la biblioteca IE. [Doctoral, Universidad Complutense de Madrid]. E-prints. <https://eprints.ucm.es/20722/1/T34294.pdf>
- Malhotra, N. (2016). *Investigación de mercados: Conceptos esenciales*. Review of Marketing Research.
- Massoni, S. (2007). Tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente. *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*, 165-192.
- McCarthy, E.J. (1984). *Basic Marketing: a managerial approach* (8va. edición). Cengage Learning Editores.
- Mejía, J. F. (2011). De la persuasión a la relación: convenciendo a la publicidad de su fin comunicativo. *Signo y Pensamiento*, 30(59), 78-91.
- Meneses, A. F. (2017). Creación de empresa teniendo en cuenta el valor de marca desde la gerencia. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/16197>.
- Méndez, R. (2020). *Formulación y evaluación de proyectos: enfoque para emprendedores*. ECOE Ediciones.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2016). Sistema Nacional de Apoyo a las Micro, Pequeñas y Medianas empresas colombianas. <https://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=06b1fcd1-fa68-48b8-a3e3-3ffebfce2423>

MinTic. (2018a). Acerca del MinTic. Historia.

MinTic. (2018b). Plan Tic 2018-2022: El Futuro Digital es de todos. [https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-101922\\_Plan\\_TIC.pdf](https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-101922_Plan_TIC.pdf)

Miranda, H. (s.f.). *Triangulación mental. Método para conocer a mi cliente, un nuevo enfoque para descubrir cómo venderle*. Innovabrand.

Moreno , J. L., y Ramos , J. L. (2013). Factores determinantes de la creación de empresas de base tecnológica en Colombia. *Revista de Economía del Caribe*, (12).

Núñez, V. (2020, 26 de octubre). Masterclass: Pasos para vender mejor tus servicios. *Academia de Consultores*. <https://cf.academiadeconsultores.com/we-adc-registro>

Nuñez, F. (2005). *Guía de comunicación digital: Hacia la autonomía en la distribución de mensajes bits*. Universidad Católica Andres Bello.

Nuñez, Y., Rodríguez, C., y Arancibia, S. (2010). Modelo de gestión por procesos para la comunicación organizacional como recurso intangible en instituciones de educación superior. *8th Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology*. <https://cutt.ly/SnmOEPW>

Lee, E. E., y Sánchez, J. P. (2019). Propuesta de servicios que brindará una consultora de comunicación digital en la ciudad de Chiclayo. [Tesis de pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. Google Académico. [http://54.165.197.99/bitstream/20.500.12423/2011/1/TL\\_LeeMerinoEvelyn\\_SanchezSilvaJanet.pdf](http://54.165.197.99/bitstream/20.500.12423/2011/1/TL_LeeMerinoEvelyn_SanchezSilvaJanet.pdf)

Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2002, 17 al 19 de junio ). An e-Business Model Ontology for Modeling eBusiness. [Conferencia] *15th Bled Electronic Commerce Conference*. Bled, Slovenia.

- Palacios, L. C. (2010). Estrategias de creación empresarial (2nd ed.). Ecoe ediciones. [https://www.academia.edu/36120087/Estrategias\\_de\\_creaci%C3%B3n\\_empresarial\\_Pg\\_19\\_138](https://www.academia.edu/36120087/Estrategias_de_creaci%C3%B3n_empresarial_Pg_19_138)
- Paladines, F., Valarezo, K., y Yaguache, J. (2013). La comunicación integral, un factor determinante en la gestión de la empresa ecuatoriana. *Signo Y Pensamiento*, 32(63), 110 - 128. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.syp32-63.cifd>
- Palma, D. (2019). Comunicación digital estratégica: oportunidad en medio de la crisis. *Revista Empresarial & Laboral*. <https://revistaempresarial.com/empresas/comunicacion-estrategica-digital/>
- Piazzo, V. (2012). Crisis en la Web 2.0: Gestión de la Comunicación para preservar la imagen y la reputación organizacional online. [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona] [https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2011/hdl\\_10803\\_96276/vp1de1.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2011/hdl_10803_96276/vp1de1.pdf)
- Pinto, A. B. (2017). Comunicación interna-externa como estrategia motivacional de organizaciones. *Didáctica y Educación*. Vol. 8 (3) , 179-186
- Piñuel Raigada, José L. (1997). Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones. Síntesis.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors* [Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de industrias y competidores]. New York. Free Press
- Preciado, A. y Guzmán, H. (2012). Gestión de la comunicación estratégica en los sectores empresarial, de desarrollo y público. Estudio comparativo. *Palabra Clave*, 15 (1), 128-159.
- Quijije, D. I. (2019). Estudio de factibilidad para la creación de empresa productora audiovisual año 2018 [Tesis de pregrado, Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas]

- Ramos, J. L., Gómez, J., y Moreno, L. (2012). Incubadoras de empresas en Colombia: balance y recomendaciones de políticas. Universidad del Norte.
- Raufflet, E., Lozano, J. F., Barrera, E., y García, C. (2012). Responsabilidad social empresarial (1nd ed.). Pearson.
- Ritz, W., Wolf, M. and McQuitty, S. (2019), "Digital marketing adoption and success for small businesses: The application of the do-it-yourself and technology acceptance models", *Journal of Research in Interactive Marketing*, 13(2), 179-203. <https://doi.org/10.1108/JRIM-04-2018-0062>
- Rozo, C (2016). Consultoría en comunicación estratégica para la web 2.0. [Tesis de pregrado, Universidad Santo Tomás]. Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación. <http://repository.usta.edu.co/handle/11634/11642>
- Rosuero, D. (2012). Gestionando la comunicación y la reputación online. Analyze Digital Business. <http://webysocialmedia.es/2012/gestionando-la-comunicacion-y-la-reputaciononline/>
- Sainz, J. M. (2012). *El plan de marketing en la práctica*. Esic
- Serie, M., y Gil Saura, I. (2012). La Investigación en Torno a La Comunicación Integrada De Marketing: Una Revisión. *Cuadernos de Administración* (01203592), 25(44), 63–92.
- Seisdedos, G. (29 de noviembre, 2015) Los 4 puntos a tener en cuenta en la relación entre la comunicación y el marketing. Dircom. <http://www.dircom.org/actualidad-dircom/item/7301-los-4-puntos-a-tener-en-cuenta-en-la-relacion-entre-la-comunicacion-y-el-marketing-por-gildo-seisdedos#:~:text=Entre%20marketing%20y%20comunicaci%C3%B3n%20hay,cl%C3%A1sicas%20de%20marketing%20y%20sin>
- Sixto García, J. (2015). Desarrollo de las redes sociales como herramienta de marketing. Estado de la cuestión hasta 2015. *Revista Anagramas*, 14(26).

Sostres, S. G. (2010) La empresa virtual, un nuevo esquema de negocios en la red. *Revista Digital Universitaria*. 11(10)

Trout, J. y Ries, A. (2019). Posicionamiento: la batalla por su mente. Cómo ser percibido en un mercado superpoblado.

Túñez, M. (2007). Comunicación preventiva. Planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis. Netbiblo.

Valkenburg, P. M.; Peter, J. & Walther, J. B. (2016). Media effects: theory and research. *Annual Review of Psychology*. 67 (1), 315-338. DOI: 10.1146/annurev-psych-122414-033608

Villamil, E. E. (2017). La comunicación interna como herramienta estratégica en la empresa: un análisis desde la gestión organizacional. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/16401>.

## Anexos

### Anexo A: Preguntas de encuesta bifurcada aplicada a Mipymes del sector comercial de Cali

1. Nombre de la empresa
2. Nombre de quien diligencia la encuesta
3. Número de celular o medio de contacto
4. Rol que desempeña en la empresa (Cargo)
5. Tiempo de constitución de la empresa
  - Menos de 6 meses
  - Entre 6 meses y un año
  - Entre un año y dos años
  - Dos años o más
6. ¿Cuenta con un departamento, profesional o agencia encargado exclusivamente de los asuntos de Comunicación, Publicidad o promoción de la marca en plataformas digitales?
  - Si
  - No

#### Preguntas para aquellos que marcaron “Si” en la pregunta 6

1. ¿Hace cuánto tiempo decidió contratar al profesional, departamento o agencia para los asuntos de Comunicación, Publicidad y/o promoción en plataformas digitales?
  - Menos de 6 meses
  - Entre 6 meses y un año
  - Entre 1 año y 2 años
  - Dos años o más
2. ¿Es un profesional o un departamento el encargado de las cuestiones de Publicidad, Comunicación y promoción de la marca en plataformas digitales ?
  - Profesional
  - Departamento
3. En caso de ser un departamento, ¿cuántas personas son? (Por favor, digite solo el número. Ejemplo: 2)
4. ¿Por qué decidió contratarlo? ¿Para qué funciones?

5. ¿Cuáles de los siguientes criterios fueron tenidos en cuenta en la contratación?  
(Siendo 1 baja importancia y 5 alta importancia)
- Costo accesible
  - Tener facilidades de pago (pago a cuotas, uso de tarjeta de crédito, transacciones en línea, etc)
  - Ver proyectos previos y cómo se han desempeñado
  - Entender cómo le favorece la gestión propuesta
  - Los años de trayectoria que tenga el profesional o agencia
  - Presencia del profesional o agencia en redes sociales
  - Recomendación de alguien más (referido)
6. ¿Dónde encontró la información del profesional o agencia que contrató?
- Proceso de selección (convocatoria, entrevista, contratación)
  - Instagram o Facebook
  - Linked In
  - Página web
  - Recomendación de alguien (referido)
  - Familiar o amigo
7. ¿Estaría de acuerdo y se encuentra disponible para una posterior entrevista para este trabajo académico?
- Sí
  - No

Preguntas para aquellos que marcaron “No” en la pregunta 6

1. ¿Por qué razón ha decidido no contar con algún profesional, agencia o departamento encargado exclusivamente de los asuntos de Comunicación, Publicidad o promoción de la marca en plataformas digitales? (Puede elegir múltiples opciones)
- No hay presupuesto
  - Es un gasto innecesario en su caso
  - No sabe quién sería una buena opción
  - Tuve una mala experiencia y no quiero volver a contratar
  - Otra
2. ¿Consideraría tener asesores profesionales en Comunicación o Mercadeo en plataformas digitales para algún proyecto de su empresa?

- Sí
- No

Preguntas para aquellos que marcaron “Si” en la pregunta 2

1. ¿Qué factores aumentan la probabilidad de que contrate a un profesional o empresa de comunicación digital? (Siendo 1 baja importancia y 5 alta importancia)
  - Costo accesible
  - Tener facilidades de pago (pago a cuotas, uso de tarjeta de crédito, transacciones en línea, etc)
  - Ver proyectos previos y cómo se han desempeñado
  - Entender cómo le favorece la gestión propuesta
  - Los años de trayectoria que tenga el profesional o agencia
  - Recomendaciones de otras personas
2. ¿Estaría de acuerdo y se encuentra disponible para una posterior entrevista para este trabajo académico?
  - Sí
  - No

### **Anexo B: Preguntas de entrevista semi-estructurada realizadas a Mipymes del sector comercial de Cali que han contado con apoyo en comunicación digital**

1. ¿Qué necesidades ha identificado en su empresa relacionados con la comunicación digital?
2. ¿Qué tipo de funciones realiza el profesional de comunicaciones?
3. ¿Cómo han sido las experiencias con la agencia o profesional que decidió contratar?
4. ¿Qué asuntos fueron claves para decidir contratar a la agencia o profesional?
5. ¿Cómo se comunica con la agencia o profesional? ¿Cómo establecen los objetivos y las fechas claves de conseguirlos, cómo le mandaba o le hacía informes del avance de la cuestión?
6. ¿Qué oportunidades de mejora identifica del profesional o agencia que decidió contratar?
7. ¿Qué tipo de retos o dificultades ha identificado para ofrecer sus productos a sus clientes en términos de comunicación digital?

8. ¿De qué manera realiza la comunicación interna en su empresa? ¿Qué oportunidades de mejora creen que pueda haber? ¿Han considerado contratar a alguien?
9. Desde su experiencia, ¿qué tipo de ventajas tiene contratar a un experto externo para los asuntos de comunicación?
10. Desde su experiencia, ¿cómo es la relación costo-beneficio en estos tipos de inversión?
11. ¿En qué otros escenarios crees que podrías requerir ayuda en términos de comunicación digital?
12. Además de sus clientes, ¿qué otro tipo de públicos ha tenido en cuenta para relacionarse con ellos?
13. ¿Ha tenido alguna experiencia de crisis o riesgo para su empresa?
14. ¿Qué tipo de estrategias han premeditado para las posibles crisis que tenga? ¿Cuentan con un manual de crisis? En caso de que no, ¿por qué?
15. ¿Qué tipo de aspiraciones tiene a mediano plazo que crea que la comunicación digital pueda aportar a ello?

### **Anexo C: Preguntas de entrevista semi-estructurada realizadas a Mipymes del sector comercial de Cali que no han contado con apoyo en comunicación digital**

1. ¿Qué necesidades ha identificado en su empresa relacionados con la comunicación digital?
2. ¿Qué tipo de retos o dificultades ha identificado para ofrecer sus productos a sus clientes en términos de comunicación digital?
3. ¿De qué manera realiza la comunicación interna en su empresa? ¿Qué oportunidades de mejora creen que pueda haber? ¿Han considerado contratar a alguien?
4. ¿Cuál cree que es una posible ventaja de contratar a un experto externo para los asuntos de comunicación?
5. ¿En qué escenarios crees que podrías requerir ayuda en términos de comunicación digital?
6. Además de sus clientes, ¿qué otro tipo de públicos ha tenido en cuenta para relacionarse con ellos?
7. ¿Por qué no ha contratado a alguien que apoye la cuestión de comunicación digital?
8. En caso de que tenga alguien no sea relacionado con la comunicación digital desde su profesión, ¿recibe una remuneración adicional por desempeñar estas funciones?

9. ¿Ha tenido alguna experiencia de crisis o riesgo para su empresa?
10. ¿Qué tipo de estrategias han premeditado para las posibles crisis que tenga? ¿Cuentan con un manual de crisis? En caso de que no, ¿por qué?
11. ¿Qué tipo de aspiraciones tiene a mediano plazo que crea que la comunicación digital pueda aportar a ello?
12. ¿Cómo se imagina una experiencia ideal con una agencia que contrate? ¿Los medios de pago y plazo para las cuotas? ¿Cómo quisiera que fuera la comunicación con la agencia, es decir, para enterarse de los objetivos propuestos, los avances y resultados?

#### **Anexo D: Preguntas de entrevista semi-estructurada realizadas a proveedores**

1. ¿Quién eres? ¿Cuál es tu perfil profesional? ¿Qué carrera profesional estás cursando?
2. Por favor, descríbenos qué tipo de servicios podrías brindar para aportar a la comunicación externa o interna de una pequeña empresa comercial. (Ejemplo: diseño de su página web, diseño de e-commerce, creación de logo, naming, fotografía de producto, etc)
3. ¿Cómo ofreces esos productos o servicios? ¿Hay posibilidad de que sea de manera virtual o remoto?
4. ¿Tienes una página web o archivo con tu portafolio? Por favor, déjanos conocer tu trabajo si ya tienes experiencia.
5. Descríbenos tu experiencia previa. ¿Qué tipos de proyectos has realizado?
6. De los servicios que mencionaste, ¿cuánto tiempo ocupas para realizarlo? (Ejemplo: 1 mes para el diseño de una página web)
7. ¿Qué capacidad máxima tienes para ocuparte con los servicios que mencionaste? (Ejemplo: trabajar máximo con 2 marcas a la vez para su diseño de marca)
8. ¿En dónde te encuentras?
9. ¿Qué garantías ofreces para los clientes que acuden por tus servicios?
10. ¿Qué situaciones riesgosas percibes asociadas con los servicios que ofreces? Es decir, qué tipo de factores, contextos o situación entorpecerían que logres con tu promesa de valor.
11. ¿Cómo son tus técnicas de negociación? ¿Qué tipo de acuerdos realizas con tus clientes? (Ejemplo: si te piden rebaja, ¿qué haces?)

12. ¿Cuáles consideras que son los beneficios de trabajar contigo? ¿Cuáles consideras que serían las desventajas al trabajar contigo?
13. Si tienes hoja de vida, por favor, envíala.

### **Anexo E: Preguntas de entrevista semi-estructurada realizadas a competencia en comunicación externa**

1. ¿Trabaja en una agencia o como freelance?
2. ¿Continúa ejerciendo en este campo? ¿Qué proyectos tienes a corto y mediano plazo? ¿Por qué no ha continuado?
3. ¿Qué tipo de funciones ha desempeñado en su experiencia?
4. ¿Qué tipo de clientes ha tenido durante su experiencia?
5. ¿Qué líneas de ingreso ha establecido?
6. ¿Cómo ha identificado que es la mejor forma de ofrecerle sus servicios a un cliente y que entienda cuáles son los beneficios de trabajar con usted?
7. ¿Cómo ha identificado que es la mejor forma de comunicarle a un cliente su plan de trabajo?
8. ¿Cómo ha identificado que es la mejor forma de comunicarle a un cliente los avances de su trabajo?
9. ¿Cómo ha identificado que es la mejor forma de comunicarle a un cliente los resultados de su trabajo?
10. ¿Qué tipo de estrategias ha utilizado para que un cliente lo vuelva a contratar?
11. ¿Qué tipo de estrategias utiliza cuando un cliente no queda satisfecho con el trabajo?
12. ¿Qué tipo de estrategias utiliza cuando es difícil trabajar con un cliente porque es poco receptivo con las sugerencias que se le hacen?
13. ¿Cómo es su proceso para transformar a un potencial cliente a uno como tal?
14. ¿Qué factores ha identificado que determinan que un cliente acepte su propuesta?
15. ¿Por cuáles medios ha encontrado oportunidades laborales y ha publicado su portafolio de servicios?
16. ¿Qué factores considera para crear su presupuesto? En caso de ser una agencia, ¿está preestablecido? si no, ¿cómo se realiza?
17. ¿Qué tipo de experiencias negativas ha tenido y qué aprendizajes le han dejado?
18. ¿Cómo evalúa la condición del mercado laboral?

## **Anexo F: Transcripción entrevistas semi-estructuradas realizadas a Mipymes del sector comercial en Cali**

**ENTREVISTADA:** Zeidy Riveros. Gerente de Tienda de las Letras.

**FECHA:** Noviembre 8 de 2021

**Entrevistadora:** ¿cómo gestionan en tu empresa los temas de Comunicación, Publicidad o Mercadeo en plataformas digitales de tu negocio?

**Entrevistada:** Inicialmente, como profesión, soy productora multimedia y estoy en último semestre de Comunicación Social. Todo lo que he hecho en mi emprendimiento he sido yo solita, guiandome con otras personas, modelando mi trabajo con lo que veo en personas que sigo y admiro muchísimo, pero realmente no, nunca he contratado a nadie. sí he pedido consejos, tengo una chica en bogota que se llama una bruja inquieta que es un chica que empezó con el tema de promover la lectura y los libros. A ella le he pedido consejos y ella me dice “mira, haz esto, haz lo otro”. Ella me ha dicho que una cuenta con marca es más difícil que crezca, pero ahí he ido tomándole tips a ella.

**Entrevistadora:** ¿Qué necesidades han podido identificar en cuanto a la Comunicación digital en tu empresa?

**Entrevistada:** desde Tienda hemos visto la necesidad de tener una página web para poder recepcionar a todas las personas y hacer toda la captación a través de un correo electrónico y realizar remarketing, la verdad no sé cómo se le llamará a eso. Queremos que se pueda captar a esas personas y seguir en comunicación. Aunque trabajo con Whatsapp Web se van perdiendo los contactos. La verdad me ha costado mucho el tema de conocer un poco más de Instagram, porque ha sacado nuevas herramientas para los emprendedores. Por ejemplo, está la compra por Instagram.

**Entrevistadora:** ¿sientes que para la parte de conocer Instagram es porque no tienes tiempo o porque necesitas a alguien que se siente contigo y te lo pueda explicar?

**Entrevistada:** Pues mira, al inicio yo tenía casi que tres trabajos al tiempo, hasta apenas hace como dos meses y decidí retirarme porque mi emprendimiento me estaba halando y diciendo “mira, te necesito todo el tiempo”. Desde que creé el emprendimiento, me metí a YouTube a ver vídeos, luego conocí a Valentina Maestre que fue la que les comenté y ella me dijo que hiciera un diplomado de Marketing Digital, que me iba a ayudar

muchísimo. Pero pues yo estudio Comunicación, eso está primero, pagar mi universidad. Sostenerlo no es fácil, seguir no es fácil. Se me ha hecho difícil hacer lo del diplomado. He aprendido a hacer cosas empíricamente, que incluso han preguntado, por ejemplo, qué he hecho para crecer. He tratado de aprender a pautar, desde Google Ads, Facebook Ads, identificar mi público objetivo de población, mis compradores, ya lo tengo definido, pero no sé como pasarlo a Facebook Ads. Pero como tengo ganas, es mi emprendimiento, lo saco adelante.

**Entrevistadora:** en estas cuestiones que tú dices “que te falta aprender”. ¿Cómo preferirías que un profesional te enseñara? ¿Que hubiese un evento o un taller y tú inscribirte? ¿O de pronto un manual que puedas revisar cada vez que necesites? De acuerdo con tu proceso de aprendizaje, ¿cuál sería la mejor opción para ti?

**Entrevistada:** yo me inscribí en un proceso del tema de las redes sociales. Botan el PDF con las instrucciones, y me parece muy chévere y todo pero tal vez sí necesito que una persona muy dura es la que sabe. Creo que en estos momentos sí necesito una persona que me sepa guiar en estas necesidades que tengo ahora.

**Entrevistadora:** ¿Qué oportunidades o retos has identificado para presentar tus productos a tus clientes a través de plataformas digitales?

**Entrevistada:** necesito apoyo ahora en lo que les comenté en Instagram. Por ejemplo en lo de las compras, para que de una manera muy fácil puedan saber el precio de mis camisetas. Mi dificultad mayor ahora es el poder crear una página web para tener las personas que han comprado, para por ejemplo enviar las promociones. Creo que es importante tener una página web para que tenga un respaldo, me da mucho miedo que pierda la cuenta de Instagram.

**Entrevistadora:** ¿De qué manera se realiza la comunicación interna con tu personal de apoyo?

**Entrevistada:** En mi empresa estamos mi esposo, mi hija y mi hijo. Al principio quería hacerlo todo yo, pero luego aprendí a soltar porque como trabajaba me llevaban mucha carga y yo llegaba a la casa a hacer las camisetas. Yo quería hacer todo yo, pero cuando las ventas empezaron a aumentar me tocó aprender a delegar, si no hacía es algo que no iba a quedar bien. Había dificultades en la comunicación porque tienes que aprender a ceder, a delegar. Mi hija se involucra, ella hace los separadores en resina. Si hay un encargo ella lo hace. Siempre le muestro a mi equipo lo que hago, para validar, hacer sugerencias. Lo que uno no ve, otro lo ve.

**Entrevistadora:** ¿cuál crees que son las ventajas que tendrías si contratas a alguien que te apoye en estas cuestiones de Comunicación en plataformas digitales?

**Entrevistada:** las ventajas serían muchísimas, todo lo nombrado anteriormente. Más que contratar, sería más que nos capaciten, a todo mi equipo de trabajo. Mi esposo es periodista, él es el que escribe, él me corrige mis textos. Yo creo que más que contratar es más una formación en temas de Comunicación, todo lo de publicidad, de cómo pautar, también la comunicación en el equipo.

**Entrevistadora:** Aparte de tus clientes, ¿has tenido acercamiento con otros públicos?

**Entrevistada:** en la Feria del Libro de Cali fue un reto enorme porque siempre hemos trabajado desde un cuarto pequeño y desde la virtualidad. Me dieron todos los nervios del mundo, porque la gente se ha imaginado Tienda con ciertos colores, elementos visuales y pues no estábamos preparados para eso, aunque afortunadamente pudimos hacer un montaje que conectaba con lo que la gente veía en Instagram, la gente se acercaba y nos lo decía. Sentir que puedo tener una tienda física es como el punto final ahora, también para humanizar la marca: contar la historia, todo lo que tuvimos que hacer para estuviéramos en la Feria. Para diciembre nos gustaría por ejemplo tener un espacio físico para que la gente venga a tocar las telas, los diseños. La gente ha escrito que para la época navideña quiere ir a Tienda a tener una experiencia.

**Entrevistadora:** ¿han vivido alguna crisis en su emprendimiento?

**Entrevistada:** Realmente crisis, crisis, no. Ha sido más una bendición. La idea surgió en diciembre del 2019 que fuimos a una feria y vimos que no había nada como literatura. Nosotros iniciamos en enero, con todo el tema de la pandemia nos fue super bien. No imaginaba que tanta gente iba a comprar por Instagram, nos fue muy bien. En diciembre nos sentimos dichosos, algo que surgió de una idea caminando, es como ahora la identidad del lector. Nosotros no hemos tenido tantas dificultades. Lo único es que tenemos muchas ganas de aprender, es una situación de lo que aún estamos como mejorando

**Entrevistadora:** en caso de que llegue a suceder una situación de crisis, ¿han pensado en un plan de contingencia?

**Entrevistada:** puede haber muchos riesgos, como la pérdida de Instagram. Que ya no se pueda conectar con las personas que están ahí ya captadas. Podría ser con los que están en WhatsApp, hacer listas de difusión. Algo así, pero hay que diseñar un plan de contingencia.

**Entrevistadora:** ¿qué aspiraciones tienen a mediano o largo plazo, que crean que la Comunicación digital les podría aportar a alcanzarlas?

**Entrevistada:** me gustaría tener la página web, todo está alrededor de eso. Sería como eso la verdad. Crecer en seguidores, fortalecer también Facebook. La meta mayor ahora es el espacio físico, tal vez en San Antonio, es un punto central donde las personas pueden pasar e interesarse por el tema del arte.

**Entrevistadora:** ¿cómo imaginarías tú que tendrías para una experiencia con una agencia o un profesional que te podría ayudar a fortalecer tu emprendimiento?

**Entrevistada:** la experiencia ideal sería en ventas. Yo puedo dar testimonio, muchas personas me han dicho, tenía por ahí 1000 seguidores, la gente me preguntaba ¿tú vendes bien con esos seguidores? Y yo decía sí, todo está en humanizar la marca. Que las personas no vean solo el producto, sino que sepan de dónde viene, que sepan la historia detrás de esa marca. Y lo hacíamos. Tal vez las ganas en crecer en número es para que lleguen más personas e impactar a más. Obviamente sí quisiera que en algún momento generar empleo y eso lo haría con alguien que sepa manejar redes sociales para todo el tema de marketing digital, porque es una persona que ya sabría cómo llegarle a mi público objetivo, que la mayoría son mujeres, que hay cierto porcentaje de hombres, que también me gustaría aumentarlo. Son docentes, universitarios, lectores, amantes de la literatura, que comparten historias de libros. En estos momentos eso lo podría hacer un profesional. Yo ya lo tengo identificado, pero este profesional nos podría decir más opciones, alternativas y generar un aprendizaje en nosotros como equipo. También, aprender que personas con una mirada externa nos pueden enseñar.

**Entrevistadora:** ¿cómo te imaginas este proceso de comunicación contigo? O sea, por ejemplo yo te digo, sí, listo, voy a trabajar junto a ti, ¿cómo te gustaría que yo te expusiera asuntos como los plazos que vamos a tener, los avances?

**Entrevistada:** Yo la verdad soy una persona de escucha y aprender. Le daría todas las indicaciones de mi emprendimiento, lo que quiero y necesito y que esta persona me asesore. Obviamente uno como emprendedor uno tiene las ganas de saber cómo va todo, pero a la vez uno tiene que saber que no todo va tan rápido, que todo lo rápido no es porque sí. El aprender a esperar, que los cambios buenos siempre toman tiempo. puede ser una carpeta en Drive, que me vaya contando qué se ha hecho. Tal vez que no haya un silencio siempre, que pueda contarme, por ejemplo, semanalmente me diga cómo va todo, las ventas. Que desde su formación profesional se pueda crear un lazo entre el emprendedor y él. Que se pueda preguntar cómo van las ventas, cómo se siente. En general, que haya valores en esa persona, que logre

entender al emprendedor, que siempre estamos como ansiosos, siempre con ganas de crecer y de vender, debemos entender que eso no se logra de un día para otro, se debe tener un entendimiento de ambas partes.

**Entrevistadora:** A veces para el emprendedor no es fácil dar el valor total para esta persona que se encargue de apoyar los procesos que se requieran, ¿qué modalidades crees que serían claves para que tú te sientas a gusto con la propuesta de la agencia o profesional que vayas a contratar?

**Entrevistada:** Teniendo en cuenta que los emprendedores siempre queremos todo rápido, yo creo que lo ideal es que vaya por proceso. Entonces hacemos una parte y yo veo si sigo contigo. En este campo hay personas muy buenas, que uno ya ni sabe con quién irse. Como puede que una persona haya podido identificar mi problema, lo que yo quiero con mi marca, que haya una buena conversación y comunicación. Que yo me sienta cómoda con esa persona, con confianza. Entonces, lo del pago podrá hacerse dependiendo del tiempo, paso a paso.

**Entrevistadora:** ¿hay algo más que quisieras agregar?

**Entrevistada:** no, la verdad es que agradezco mucho este espacio, porque que un profesional pueda identificar realmente la necesidad de uno es muy importante. Es una posibilidad de aprender, asesorar, sería muy chévere que en algún momento personas que puedan asesorar no solo lo hagan con emprendedores, sino también con personas que tengan una idea de negocio. Cuesta muchísimo la decisión de emprender, es algo que falta en Colombia, no hay nada como tener una idea de negocio propia.

**ENTREVISTADA:** Vanessa Ramos. Gerente de Motty's Bakery.

**FECHA:** Noviembre 12 de 2021

**Entrevistadora:** ¿cómo gestionas los temas de Comunicación, tanto interno como externo, de tu empresa?

**Entrevistada:** En general, yo siempre soy la que se encarga de todo. Redes sociales, presupuestos, todo lo relacionado con la marca. Con lo que sí he solicitado ayuda es por parte de mi novio, que él estudia Comunicación Social, que en ocasiones me ayuda con las fotografías, quien planea cómo debe verse la marca ante personas en redes sociales.

**Entrevistadora:** ¿qué necesidades has podido identificar relacionados con la Comunicación digital?

**Entrevistada:** a veces sí me ha parecido súper necesario dar una imagen llamativa a las personas que entran por ejemplo en Instagram, que sientan confianza, que es un producto bueno, que sientan que aparte de la calidad, lo nutricional, que tienen cierto aporte, que van a beneficiar tu salud.

**Entrevistadora:** ¿qué tipo de retos o dificultades has evidenciado para ofrecer tus productos en plataformas digitales?

**Entrevistada:** un gran reto ha sido investigar cómo le puedo llegar más fácil a las personas y cómo transmitirles la idea principal de mi marca, qué es la marca, eso ha sido lo más complicado. La identidad de marca está establecida pero el problema es cuando la tengo que transmitir.

**Entrevistadora:** ¿Qué tipo de apoyo tienes en tu emprendimiento?

**Entrevistada:** mi mamá me ayuda en ocasiones para hacer los productos, y mi novio con las fotografías de producto

**Entrevistadora:** ¿cómo se gestiona el proceso de comunicación interna entre ustedes?

**Entrevistada:** creo que la comunicación ha sido muy buena.

**Entrevistadora:** ¿cuáles creen que serían las posibles ventajas que tendrías si llegas a contratar a un profesional o agencia para los asuntos de comunicación digital?

**Entrevistada:** que ellos me van a ayudar a posicionar mejor mi marca, con estrategias que ellos pueden diseñar y que tienen pensadas, que a mí alcance yo no logro identificar.

**Entrevistadora:** ¿en qué escenarios o situaciones podrías requerir ayuda en lo que es la comunicación digital?

**Entrevistada:** Yo creo que principalmente en redes sociales que es por donde generalmente siempre estoy vendiendo.

**Entrevistadora:** ¿el apoyo sería más para la producción de contenido? ¿o más para administrar la cuenta, contestar mensajes?

**Entrevistada:** lo veo para ambas partes, con el contenido que iría para la página de Instagram, como por el lado que alguien esté pendiente con todo lo de redes sociales

**Entrevistadora:** además de tus clientes, ¿qué otro tipo de públicos has tenido o te gustaría considerar para tu proyecto?

**Entrevistada:** Me gustaría llegar a en sí a personas que no tengan tanto tiempo para planear sus comidas. Que no tienen en cuenta lo que hacen de malo en su salud al comer algo de comida procesada, de empaque. Me gustaría que supiera que para comer no tiene que ser costoso, ni

difícil, no tienen que ser productos muy elaborados, es algo que puedes llevar en cualquier momento y llevártelo cuando necesites.

**Entrevistadora:** ¿por qué no has contratado a alguien para estos asuntos?

**Entrevistada:** porque es un emprendimiento que apenas está iniciando y el presupuesto ahora está dirigido a intentar darnos a conocer por el voz a voz, por las recomendaciones. Para nosotras es importante mantener la calidad y poco a poco ir creciendo. Cuando ya sea algo más reconocido, sí consideraríamos tener a alguien.

**Entrevistadora:** ¿han atravesado alguna situación de crisis?

**Entrevistada:** más que todo el año pasado, con lo de la pandemia. Nos tocó empezar a pensar cómo podíamos llegar a la gente mientras todos estábamos en cuarentena, cómo hago para garantizar a la otra persona que el pedido tiene todas las condiciones de inocuidad, seguridad alimentaria

**Entrevistadora:** ¿qué estrategias han predeterminado para esas posibles situaciones de crisis que tengan?

**Entrevistada:** antes de iniciar teníamos algunas situaciones que sabíamos que pueden suceder y que no podemos esperar a que sucedan para saber qué hacer. Por ejemplo, en la pandemia, sí teníamos un proceso muy riguroso para la desinfección en el lugar donde hacíamos los productos como también para la entrega.

**Entrevistadora:** ¿qué aspiraciones tienes en tu emprendimiento a mediano y largo plazo que sientas que la comunicación digital pueda ayudar a conseguirlos?

**Entrevistada:** pues dentro de las aspiraciones, para nosotras es muy importante lograr crecer y yo creería que nos ayudaría mucho tener un crecimiento pero no solo seguidores, sino personas interesadas en el emprendimiento, que les interesa comprar y hacer parte de las cosas que hacemos.

**Entrevistadora:** ¿cómo te imaginas una experiencia ideal con un comunicador o una agencia que sea un apoyo para ti?

**Entrevistada:** yo creo que algo que me gustaría muchísimo es que la persona siempre esté en comunicación, si tiene pensada alguna estrategia, esté siempre “mira, quiero hacer esto, ¿te parece?”, “tengo también estas otras ideas”, todo el tiempo estar enterada de lo que tiene pensado. En mi caso creo que lo más fácil por ejemplo en medios de pago lo más fácil sería el efectivo o ya en transferencia de Nequi o Bancolombia.

**Entrevistadora:** en ese constante flujo de información, ¿qué canal crees que sería más efectivo para comunicarte contigo?

**Entrevistada:** yo creo que a mí me gustaría más que fuera en persona, pero si no se puede llevar a cabo que sea por medio de Zoom o llamada, que se esté mostrando qué quiere hacer, lo que tiene pensado.

**Entrevistadora:** ¿cómo es el flujo de trabajo de proponer y validar propuestas?

**Entrevistada:** siempre entre las personas de mi equipos siempre hay como un planteamiento de lo que se quiere hacer, para tener un consenso de eso.

**ENTREVISTADO:** Javier Sepúlveda. Gerente de Distrijass y Tía Mati

**FECHA:** Noviembre 16 de 2021.

**Entrevistadora:** los servicios que han contratado, ¿para qué tipo de necesidades lo ha hecho?

**Entrevistado:** nosotros estamos desarrollando una marca propia, estamos en el tema de Mercadeo. Todo lo de gráficas, publicidad, posicionamiento de marca. Es un equipo externo. Es una marca que se llama Tía Mati. Tenemos varios productos, varias categorías, como platanitos. Todo lo necesario ha sido de identidad de marca y publicidad.

**Entrevistadora:** ¿cómo ha sido esta experiencia con estas personas que ha contratado? Sobre todo en temas de Comunicación.

**Entrevistado:** es muy buena, lo que pasa es que aquí nosotros tenemos una persona que es la gerente de Mercadeo, ella tiene una experiencia muy grande en ese tipo de cuestiones. Ha trabajado con Colombina, Bon Bon Bum, entre otras marcas. Ella conoce gente del medio de la publicidad. Ella es la que se encarga de todo ese tema. Lo de los tiempos nosotros tenemos unos programas de lanzamiento. Hay algo importante aquí y es que la personalidad de una empresa no es más que la personalidad de quien la dirige y aquí todos tienen la libertad de hacer cosas con su criterio, yo contrato gente con criterio. Nosotros tenemos más o menos dos o tres personas externas. Todo está en la relación costo-beneficio, buenos resultados con un costo accesible.

**Entrevistadora:** ¿Qué beneficios ha identificado gracias a esta contratación? Más allá, por ejemplo, de la entrega de piezas.

**Entrevistado:** nosotros con la marca solo llevamos un año y tenemos unos resultados muy buenos. Obviamente nos hemos equivocado, como en todo. Hay cosas que hemos abandonado, pero en general nos ha ido muy bien.

**Entrevistadora:** ¿cómo se gestiona la comunicación con estos profesionales que, como lo comentó, tienen su propio criterio?

**Entrevistado:** Nos reunimos cada semana, como mínimo. Tenemos unos tiempos en los que hacemos toda la parte de administración y diseño del negocio

**Entrevistadora:** ¿han tenido inconvenientes para que ustedes, de manera interna, se puedan comunicar?

**Entrevistado:** problema siempre habrá, el que diga que no tenga problema, que me lo presenten. La comunicación es algo vital, en toda la empresa tenemos los objetivos, la base de la organización, los valores y la plataforma estratégica. Hemos tenido inconvenientes dentro de la parte directiva, administrativa. Normalmente si en la familia tiene problemas de comunicación, si uno dice algo y el otro lo entiende mal. Hemos estado empezando a identificar oportunidades de mejora por ejemplo en “bajar” todo lo que nosotros hacemos hacia los talentos de la organización, de la parte de bodega, de ventas. Estamos trabajando con una comunicadora social en eso. Tenemos un direccionamiento estratégico de la empresa, pero no está llegando a los demás, y eso que somos más como una organización plana, no tanto piramidal. Aunque últimamente hemos crecido en la parte burocrática, que es necesaria cuando se va ampliando una organización. Nosotros anteriormente era yo solo, con mi primero, montábamos todo los dos solos. Después contraté un gerente de ventas, operaciones, mercadeo. Es difícil porque entre más grande es la organización es más complicado llegarle a todo el mundo.

**Entrevistadora:** ¿en esta pandemia tuvieron que trabajar de manera remota?

**Entrevistado:** sí, como por ejemplo el tema de la facturación. Pero hay otras cosas que no, como los transportadores, bodega y ventas.

**Entrevistadora:** ¿los departamentos que sí trabajaron de manera remota, como llevaron esta transición a la comunicación digital

**Entrevistado:** Pues mira que rinde más. El tema es que se pierde el contacto, y este contacto es necesario. Yo dudo mucho que todo se vaya a hacer remoto. Sí va a haber una integración de toda la parte digital. Eso se ha perdido, el tema de la cercanía. Yo no soy tan amigo del trabajo remoto, porque cuando la gente está tocando las cosas, las siente, pero si no es muy impersonal.

**Entrevistadora:** ¿cómo calificaría el sentido de pertenencia de sus trabajadores hacia la empresa?

**Entrevistado:** digamos que eso es muy difícil de identificar. Aunque noto que las personas que más años están, sienten la empresa como propia, pero un 50% de la gente está rotando. Pero hay gente que simplemente trabajan porque les toca, no porque les gusta.

**Entrevistadora:** ¿la empresa ha tenido que sobrellevar alguna situación de crisis?

**Entrevistado:** Yo me he quebrado tres veces. Son de las cosas que más forman. si hay algo mque más forme en la vida que una crisis. YO monté este trabajo porque en el año 96 inicié la empresa, estaba sin trabajo y así terminé. Había que encontrar la plata. ¿Qué es lo que hace uno cuando juega un deporte? ¿Qué es lo que hace que un grupo se mantenga? Un líder, que los motive, esté diciendo, eso se hace en una empresa, potencializar a una persona. Todos tenemos cosas en lo que nos destacamos

**Entrevistadora:** ¿ustedes cuentan con un manual de crisis? Este documento se utiliza de los pasos que son antes, durante o después de una situación de crisis de una empresa.

**Entrevistado:** eso que estás diciendo nosotros estuvimos hablando la semana pasada, con los planes de contingencia si hay algún efecto adverso, pero no lo tenemos como tal establecido. Volviendo a la pregunta anterior, la empresa es como tal un equipo deportivo, hay que trasladar ese liderazgo, las potencialidades de alguien y ayuda que las debilidades se transformen en fortaleza. Se trata de una relación de amigos y camaradas.

**Entrevistada:** a la hora de intentar llegar al personal, ¿alguien ha hecho un proceso de análisis para identificar la manera estratégica?

**Entrevistado:** que se haya hecho un análisis, no. Eso es prueba y error.

**Entrevistada:** ¿qué públicos objetivos tiene la empresa?

**Entrevistado:** clientes y empleados. Tenemos algo de trabajo social, pero eso se hace a través de fundaciones, no hay comunicación.

**Entrevistada:** ¿qué tipo de aspiraciones tienen a mediano o largo plazo que creen que la comunicación es vital?

**Entrevistado:** es que sin comunicación no hay nada, la comunicación es vital para todo. Si uno no es capaz de transmitir lo que uno piensa y uno quiere, es muy complicado. A veces uno puede hacer grandes esfuerzos para comunicar, pero puede que no le llegue a al cantidad de gente que uno quisiera o que no le presten la atención que se requiere, pero el menos para mí,

si yo estoy en una reunión o conferencia y de 20 solo a 1 logré convencer o persuadir, la verdad me voy contento, creo que es muy importante reconocer cuando uno logra transmitir una idea.

**Entrevistadora:** ¿cuáles fueron las características de la época en la que se pudo habilitar un presupuesto importante en asuntos como publicidad y comunicación?

**Entrevistado:** Yo siempre he invertido en eso. Sea desde el voz a voz, la elección de personas que transmitan los valores corporativos, todo.

**Entrevistadora:** ¿Cuál fue el punto clave para contratar de manera definitiva a una profesional de Comunicaciones para que aportará a los procesos de transmisión de información interna?

**Entrevistado:** son procesos que uno va viviendo, que por más esfuerzos que hagamos la información no va a llegar. Entonces es buscar mecanismos para hacerlos. Por ejemplo, un boletín. Nosotros enviamos cosas por whatsapp, pero la gente no las lee, lo mismo con las carteleras. Los procesos tienen que ser rentables, hay que mirar cómo invertir.

**Entrevistadora:** ¿usted le recomendaría a un empresario que está iniciando su negocio invertir en todos estos asuntos que hemos hablado el día de hoy?

**Entrevistado:** Claro que sí. Yo cuando estudiaba en la universidad me tocaba hacer como unos simuladores en una clase de Mercadeo, entonces uno tenía que invertir en distintos rubros. Nosotros bien tacaños no invertimos en publicidad y el profesor nos dijo eso: “yo no sé ustedes que son de una clase de Mercadeo, no invierten en publicidad”. Los que ganaron fueron los que invirtieron en publicidad. Hay que ser racionales, racionalizar la inversión.

**Entrevistadora:** ¿qué canales de comunicación utilizan dentro de la empresa?

**Entrevistado:** Nosotros tenemos Whatsapp, Instagram , Facebook, pero correos no. Todos los días se les manda un mensaje de motivación, de buenos días, de inicio de las funciones.

**Entrevistadora:** aparte de las cosas como son los mensajes, ¿qué otros mecanismos se utilizan para fomentar el sentido de pertenencia en la organización?

**Entrevistado:** trabaje usted por los que usted tiene a los del lado, que ellos deben tener una propia vida, necesidades, todo. El año pasado repartimos más de 400 millones de pesos entre los empleados, derivado de las utilidades que se generan.

**Entrevistadora:** ¿qué cree que es determinante o ideal para los requisitos para llegar a contratar a alguien?

**Entrevistado:** una persona con valores, yo ya no contrato a nadie, yo lo envío para Recursos Humanos. Pero yo diría que ser persona, a trabajar le enseña a cualquiera, a ser persona no, a ser persona se le enseña en la casa. Entonces la gente que llega aquí, la gente es buena, solo

que de pronto están mal rodeados. Uno es el resultado de las 5 personas con las que más anda. Acérquese a personas que están donde usted quiere estar.

**ENTREVISTADO:** Andres Felipe Echeverry. Gerente de Fusion Color

**FECHA:** Noviembre 10 de 2021.

**Entrevistadora:** ¿qué necesidades ha identificado en su empresa relacionados con la comunicación digital?

**Entrevistado:** En este contexto, siento que la necesidad más grande es hacer conocer la empresa, mostrar y aumentar el alcance que tenemos tanto en productos como en obras, proyectos y el impacto que tenemos. Eso es como esa necesidad y nos encontramos un poco o limitados por no tener a alguien que desarrolle eso de forma indicada.

**Entrevistadora:** en ese mismo entorno digital, ¿qué retos o dificultades evidencian a la hora de vender su producto?

**Entrevistado:** nuestro público, es un público tradicionalmente muy tradicional, por así decirlo. No tienen mucho conocimiento, no están adaptados a las nuevas tecnologías y tienen dificultades. El mercado nuestro de jóvenes desafortunadamente es un poco más difícil de llegar. Porque primero, es un nicho, es un mercado muy pequeño en la industria de las artes y está muy especializado. Sentimos a veces que el nicho de mercado, que sí está muy acostumbrado a las redes sociales, a las nuevas tecnologías, tiende a despreciar un poco las marcas nacionales.

**Entrevistadora:** bueno, ya dentro de ustedes como empresa, ¿cómo manejan el término de comunicación interna?

**Entrevistado:** comunicación interna, pues como somos tan pocos, hablamos de toda la situación de forma escrita y pues normal. Pero, pues, no tenemos a alguien porque somos 16 personas y se puede manejar todavía a ese nivel.

**Entrevistadora:** ¿sientes que hay oportunidades de mejora en cómo se maneja la comunicación entre ustedes?

**Entrevistado:** Sí, pero no es de pronto no...

**Entrevistadora:** de pronto no es urgente.

**Entrevistado:** si es urgente, pero no. Es un poco difícil, como es la personalidad de la que estamos hablando dentro de la empresa, más que todo lo de la forma de hacer llegar. Es un poco difícil porque uno tiene que mediar con los cambios. A veces un poco tedioso. Se va

llegando poco a poco, a los cambios hay que adaptarse y aprendiendo a comunicarse entre ellos, captar las ideas.

**Entrevistadora:** En ese orden de ideas, ¿podrían llegar o estarían dispuestos ustedes a contratar a un profesional que les ayude con eso, el proceso de comunicación interna?

**Entrevistado:** no creería por la situación económica.

**Entrevistadora:** nos gustaría saber ¿cuáles crees tú que podrían ser posibles ventajas o efectos positivos que podrían tener a la hora de contratar un profesional o una agencia en términos de comunicación digital?

**Entrevistado:** ok, para interno es muy limitado y para lo externo si es muy amplio. Que nos puedan orientar en alcanzar esos objetivos de maximizar nuestro alcance, hacer reconocer y expandir nuestro mercado y que pueden ofrecer internacionalización a nuestro mercado.

**Entrevistadora:** sabemos comunicación digital incluye muchas cosas, como las redes sociales, como puede ser en diferentes plataformas y medios, me gustaría saber ¿cómo es que tú sientes que necesitan un mayor apoyo de un experto?, ya sea por el manejo de las redes o que le ayude con el contenido o que les explique cómo funciona el algoritmo.

**Entrevistado:** todo literal, apoyo en todos los sentidos un acuerdo que intento. Porque lo que hemos hecho ha sido muy empírico la verdad, aprendiendo, probando, haciendo, deshaciendo y uno va aprendiendo

**Entrevistadora:** ¿Cómo es ese proceso de persona A plantear esta idea persona B para publicar o una sola persona se encarga de todo?

**Entrevistado:** Yo actualmente me encargo de esa parte de la expresión. Entonces me pongo a hablar y ver de todas las marcas, tanto españolas como italianas, americanas. Veo el alcance de las fotos, los comentarios y hago mi idea a partir de ahí. ¿Qué aprendí ahorita? que el producto solo no vende, hay que demostrar qué haces con el producto, antojar a la gente y hacerlo a partir de esa idea. En ese orden de ideas, yo me baso mucho en mi jefa, ella es la que se encarga de los seminarios, de lo que se diseña, las profesora. Entonces, yo le digo que me gusta esta obra y le propongo que la hagamos para redes o le digo tengo esta foto, ¿tiene tu aprobación? Me baso en ella porque ella tiene muy buen ojo para estas cosas y en las retroalimentaciones que veo en las redes sociales

**Entrevistadora:** al ser una empresa tienen su público objetivo, que sería su clientela. Pero aparte de eso, ¿ustedes mantienen algún tipo de comunicación con otros grupos que no necesariamente son aquellos que les comprenden? Me explico, están los que son competencia, los proveedores e incluso a veces puede ser la parte estatal, es decir, del gobierno

**Entrevistado:** nuestra comunicación mayoritariamente es con nuestros distribuidores y con nuestros clientes finales, con la competencia no nos relaciones y la verdad no nos interesa , porque son muy deshonestos. Nos relacionamos con personas que están dentro del mercado, pero no en la misma línea, es decir, que sean un complemento

**Entrevistadora:** ¿por qué han decidido no contratar a un profesional en comunicación digital?

**Entrevistado:** Por la situación económica, tuvimos que recortar personal por la pandemia y por el paro. Además, que el precio de la materia subió

**Entrevistadora:** tú eres lo que denominamos un todero, tomas, editas, subes fotos, estas pendiente de redes sociales y es algo común en las empresas colombiana, aún más en las mipymes. ¿Recibes alguna remuneración económica por eso?

**Entrevistado:** No, no tiene impacto económico

**Entrevistadora:** ¿han atravesado momentos de crisis?

**Entrevistado:** sí, con el COVID el asunto de los transportes, escasez de materias primas, contenedores estancados, el peso se está devaluando. A parte de que nuestra clientela se está muriendo

**Entrevistadora:** ¿qué tipo de estrategias han implementado?

**Entrevistado:** la acumulacvión de materia prima, abrir cuentas en Panamá con Bancolombia para combatir la inflación

**Entrevistadora:** ¿en crisis por escándalos han pensado que hacer, tienen un manual de crisis?

**Entrevistado:** como tal no hemos pensado en algo, sin embargo, siempre prevenimos. Hacemos controles de calidad constantemente, si vemos que hay algo extraño mandamos a recoger inmediatamente la mercancía y se hacen cambios en la fórmula. Siempre tenemos un abogado que nos asesora, revisamos los comentarios en redes sociales y les damos respuestas. Si llega a ver un escándalo primero trataremos de mediar con el cliente, con la raíz del problema y sino podemos solventar se asumen las consecuencias.

**Entrevistadora:** ¿cómo te imaginas ese servicio ideal a la hora de contratar a un profesional?

**Entrevistado:** Es que es difícil, porque nosotros intentamos contratar a alguien hace un año y la verdad no dio resultados y si los daba eran mediocres Y para ser un tipo de trabajo necesitamos una persona que tenga mucho amor por la empresa y es muy difícil conseguir una persona con amor a las empresas. Entonces, el trabajador debe de apropiarse y sentirse como parte de la empresa, para que pueda trabajar acá, no sólo trabajar por trabajar, sino hacer el trabajo con amor, ese es el primer requisito. Sobre pagos, yo sentiría que podría ser por

resultados alcanzados por el individuo. Que te diga vamos a lograr subir tres mil seguidores de esta forma orgánica. Entonces, delimitar esos objetivos y que él los guíe y que yo, Doña Amnada y Don Alirio estén de acuerdo. Más que un sueldo que se apor objetivos alcanzados y resultado tangibles

**Entrevistadora:** ¿por qué medios y con qué frecuencia te gustaría que te comunicaran los avances?

**Entrevistado:** me gustaría que fueran con encuentro planeados previamente y que se me digan las cosas sin tanta chachara y adorno, que sean muy concretos. Que las reuniones no duren más de 15 minutos y que se comunicaran conmigo una vez a la semana, o cada dos semanas.

**Entrevistadora:** ¿sientes que hay algo que quisieras agregar?

**Entrevistado:** lo importante no es tomar una foto, la persona tiene que estar muy enterada , muy apropiada, no importa si es una Mipyme o una empresa grandes. ¿Qué es lo que pasa en las empresas pequeñas? A veces tienen un presupuesto pequeño Entonces entregar ese dinero a una persona que no está presente hace sentir al empresario que no estás apropiado del proyecto, de la empresa. Me han ofrecido paquetes con cuatro fotos y seguimiento, pero tú con cuatro fotos no vas a ver resultados. Me gustaría que el empresario y el comunicado trabajen de la mano, que le enseñen y le expliquen, que no sean solo entregables, que el empresario le sirva de apoyo al comunicador. entonces sería yo tener el conocimiento para saber de qué me están hablando y que se va a manejar, pero tener a esa persona que se encarga y servirle de apoyo y decir okay, vamos a hacer esto, me parece.

**Entrevistadora:** ¿has realizado alguna inversión en este aspecto de formación?

**Entrevistado:** los conocimientos que yo tengo, ha sido por mi carrera, lectura, yo hago mucha lectura. Prácticamente, si te soy sincero, las redes sociales son muy recientes, para mí es relevante, pero a la vez un poco irrelevante, porque la información está allí. Todo está en las redes sociales, en internet, hay mucha gente que comparte sus conocimientos en Facebook, Instagram. Yo no voy a pagar un curso de cómo publicar instagram, no se me hace correcto, porque esa gente que está haciendo el curso pasa por la misma nota, el mismo proceso que yo estoy pasando ahora. Entonces yo creo que la mejor forma es vivirlo y sentirlo. Pero hay gente que, por ejemplo, ya es de mayor edad y sabe nada de Facebook, en esos casos hasta de pronto sí, pero para mí no. Entonces la inversión que yo he hecho es que he podido leer. Si veo un libro interesante yo lo compro, pero yo leo mucho por Internet. Entonces ahí sacó todos los conocimientos que yo puedo absorber. También tengo amigos que son diseñadores, entonces yo les pregunto o gente que tiene algún conocimiento y así voy sacando adelante todo.

## **Anexo G: Transcripción entrevistas semi-estructuradas realizadas a proveedores**

**ENTREVISTADA:** Catalina Vásquez. Estudiante de Comunicación y Filosofía de la Universidad Javeriana Cali.

**FECHA:** noviembre 19 de 2021

**Entrevistadora:** ¿Cómo describirías tu perfil profesional?

**Entrevistada:** mi nombre es Catalina Vásquez Bonilla, soy estudiante de Comunicación de séptimo semestre y filosofía de sexto semestre. Tengo un diplomado de fotografía integral de Eduimagen. Y también soy parte del énfasis en comunicación es producción audiovisual. Considero que mi perfil profesional es un poquito multifascético, no obstante, mi área de desempeño laboral es el audiovisual, sobre todo lo que tiene que ver con la producción, el área de preproducción, todo lo que es la planeación, gestión, producción y el área de fotografía. Entonces sería dirección de fotografía, corrección de color, entre otros. Sobre todo lo que tiene que ver con fotografía de producto y social.

**Entrevistadora:** ¿qué tipo de servicios podrías brindar para aportar a la comunicación externa o interna de una pequeña empresa comercial?

Los servicios que podría brindarle a una empresa comercial pequeña serían sobre todo en el área de fotografía de producto y corrección de color de las fotografías. Todo lo que tiene que ver con el montaje fotográfico, con el set, la iluminación y con la posproducción de esa fotografía. Además de vídeos corporativos, también a veces hay empresas que necesitan servicios de *streaming* o vídeos para redes sociales. Todo lo que tiene que ver desde la captura hasta la edición del material.

**Entrevistadora:** ¿Cómo ofreces esos productos o servicios? ¿Hay posibilidad de que sea de manera virtual o remoto?

**Entrevistada:** cuento con un portafolio de servicios, tengo portafolio de contenido audiovisual en donde muestro cómo me he desempeñado, hay cortometrajes, series web. Y está el portafolio de fotografía, que es un poco más variado, porque me ha tocado trabajar de todo. Encontramos desde fotografía social, fotografía de producto y fotografía artística. Sin embargo muchas veces me llegan del voz a voz, como “mira, es que me dijeron que tomas fotos, te necesito para mi boda”. Aunque cuento con mi cuenta de Instagram que ahí

está parte de mi trabajo y se pueden contactar conmigo muy fácilmente. Todo el que esté interesado le mando el tipo de fotografías de esa línea, si es fotografía de eventos, de producto, lo mismo con la producción audiovisual.

**Entrevistadora:** De los servicios que mencionaste, ¿cuánto tiempo ocupas para realizarlo?

**Entrevistada:** el tiempo depende de la producción, o sea, de qué tipo de producto sea. Si me estás hablando de fotografía de producto, en este caso hay un día para la captura de la fotografía, dependiendo de cuántos productos se tomaría fotografía. Si son entre uno y 10 productos un día para la toma fotografía, dos o tres horas, con todo lo que pues requiere la iluminación el montaje y 15 días más para la edición de sus fotografías también dependiendo la cantidad de fotografías que se requieran editadas. Si son de 10 a 30 fotografías en 15 días salen perfectamente. El tiempo de posproducción es lo que más se demora y en el caso de audiovisual todo lo que es montaje también toma bastante tiempo, puedo, por ejemplo, hacer tres proyectos a la vez, dependiendo de la complejidad. Puedo tener, por ejemplo, dos de fotografía de producto y un filminuto.

**Entrevistadora:** ¿Qué garantías ofreces para los clientes que acuden por tus servicios?

**Entrevistada:** Le ofrezco tener un producto de alta calidad, que va a estar en una resolución alta, que va a tener los archivos en distintos formatos para las distintas cosas que requieran. Entonces por ejemplo, el envío de las fotos lo hago en formato jpg, en png, pdf, mando también la original en camera RAW por si quiere ser intervenida y también el asunto de los colores cuando es requerida para impresión. Todo es dependiendo de los requerimientos de lo que se quiera del proyecto, para el producto. Ofrezco También Le ofrezco la oportunidad de escoger también sus propias fotos, se conoce mucho que en la fotografías es como que el fotógrafo escoge las fotos que te va a entregar, las que va a intervenir, dependiendo de sus criterios, pero primero, cuando estamos hablando sobre todo de fotografía comercial y de fotografía social muchas veces el cliente sí requiere de es elección también para que cumpla con sus objetivos. El fotógrafo generalmente se orienta más a criterios un poco más técnicos, más estéticos más artísticos, es como sin saber realmente el propósito de la de esa fotografía , eso creo que es una garantía importante para el cliente.

**Entrevistadora:** ¿Qué situaciones riesgosas percibes asociadas con los servicios que ofreces? Es decir, qué tipo de factores, contextos o situación entorpecerían que logres con tu promesa de valor.

**Entrevistada:** Riesgos que pueden interferir en mi trabajo...Dependiendo del proyecto, también se cobra eso, como qué tan riesgos que es el proyecto. Si estamos hablando de la fotografía de productos de un lado, no sé de la comida, por ejemplo, todo depende, la fotografía depende de de la calidad de la comida. Entonces de esa pre producción de quien la hace como la hacen, de esos factores que muchas veces no dependen de mí. O sea, no depende de la persona que está capturando la fotografía, sino de la persona que hizo el montaje. Y que claramente hay unas instrucciones para eso. Pero como les digo, o sea, dependiendo de la complejidad del proyecto es que surgen las riesgos en el proyecto. Si estamos hablando de una película tiene 1000 veces más riesgos y entorpecen los contextos mucho más, porque porque estamos hablando de más personas, de más personal. Además, cosas que controlar como más equipos, de más horas de trabajo son cosas que claramente son muchísimo más riesgosas, y si estamos hablando de un cortometraje que incluso también tiene muchísimos riesgos, o de un filminuto, el cual es un poco más controlado, el tiempo es menos, hay más oportunidad de corregir, etcétera, etcétera.

**Entrevistadora:** ¿Cómo son tus técnicas de negociación? ¿Qué tipo de acuerdos realizas con tus clientes?

**Entrevistada:** Bueno, pues yo tengo ciertas tarifas dependiendo de la cantidad, del proyecto, la cantidad de cosas que sean, de piezas que se entreguen. No obstante, todo es muy relativo, dependiendo de con quien se esté negociando, dependiendo para qué se quiera, de quien sea. Si me piden rebaja, se habla de las rebajas y por eso hay ningún problema. Realmente no hay nada mejor que las dos partes se queden contentas, sentir ni que una regaló el trabajo ni que la otra persona está pagando demasiado por el trabajo. Entonces es un mano a mano.

**Entrevistadora:** ¿Cuáles consideras que son los beneficios de trabajar contigo? ¿Cuáles consideras que serían las desventajas al trabajar contigo?

**Entrevistada:** Bueno, las ventajas de trabajar conmigo... Considero que soy muy flexible, se nota en lo que entrego en mi trabajo, ¿no? En eso de entregar todas las fotos, en eso de poder escoger con el cliente las fotos que quiera. Siempre estar en esa comunicación constante conmigo es como, yo no te voy a dejar de contestar, el producto siempre va a estar ahí, a la mano, siempre vas a ver por donde vamos, siempre vamos a saber qué estamos haciendo, que considero que esa es una ventaja de mi trabajo. Una desventaja de mi trabajo puede ser un poco el tiempo, el tiempo que estoy ocupada la mayor parte. Entonces es como que como que hay que cuadrarlo.

**ENTREVISTADA:** Isabella Escobar Valencia. Estudiante de Comunicación de la Universidad Javeriana Cali.

**FECHA:** noviembre 20 de 2021

**Entrevistadora:** ¿Cómo describirías tu perfil profesional?

**Entrevistada:** Mi nombre es Isabella Escobar Valencia y estoy estudiando comunicación en la Universidad Javeriana Cali. Voy en séptimo semestre y quiero especializarme más adelante en toda el área audiovisual.

**Entrevistadora:** ¿qué tipo de servicios podrías brindar para aportar a la comunicación externa o interna de una pequeña empresa comercial?

**Entrevistada:** Pues en esta pequeña empresa comercial pueden ser tanto de que aporten la comunicación externa o interna. Podría ser el diseño de la página web, el manejo de redes sociales, también como la comunicación dentro de la organización, también estrategias de comunicación externa para posicionar un poco más la marca, todo eso. También la creación de piezas audiovisuales y demás.

**Entrevistadora:** ¿Cómo ofreces esos productos o servicios? ¿Hay posibilidad de que sea de manera virtual o remoto?

**Entrevistada:** Bueno, esta variedad de servicios los puedo ofrecer de manera presencial en Cali, en caso de que se requiera. Como desplazarme al lugar de la empresa para grabar para tomar ciertas fotografías. Pero también toda la parte de la edición, y divulgación, como de la información se puede hacer de manera virtual, remoto.

**Entrevistadora:** Descríbenos tu experiencia previa. ¿Qué tipos de proyectos has realizado?

**Entrevistada:** No tengo página web ni tengo como un archivo con mi portafolio. Por distintas razones varios trabajos de la universidad no se han podido desarrollar como en las mejores circunstancias, como en el estudio de televisión, pues por la pandemia y luego por lo del paro. No tengo mucha experiencia. Han sido proyectos como filminutos, bueno al menos en lo que concierne lo audiovisual. Yo en estos momentos trabajando, pues en mi trabajo de grado, que es un documental y respecto a otro tipo de cosas, pues en la carrera. Hemos tenido experiencia, pues con la fotografía en las materias que hablamos de fotografía y las materias como de comunicación en las organizaciones. Hemos aprendido

como a diseñar estrategias de comunicación, a tener como este pensamiento estratégico. Básicamente toda mi experiencia está dada en el marco del frente universitario.

**Entrevistadora:** De los servicios que mencionaste, ¿cuánto tiempo ocupas para realizarlo?

**Entrevistada:** Eso depende, depende de mi disponibilidad, del tipo de proyecto que sea. Por ejemplo, ahí, para el diseño de la página web no podría demorar una semana si estoy como dedicada 100% a eso, o incluso menos. También depende de la complejidad. Los tiempos dependen mucho de que disponibilidad tenga yo. Es decir, si tengo que aparte de eso, hacer otro tipo de cosas o si mi tiempo va a estar como ciento por ciento pues a esa tarea. También depende del punto de partida y también del tipo de producto. Y eso de estrategia que se va a implementar. Pero en general considero que puedo adaptarme muy bien a tiempos cortos y, por ejemplo, si me mandan a hacer algo, no sé en 3 días. Puedo hacerlo como en tiempo récord. Sin embargo, entre más tiempo claramente mejor van a salir las cosas.

**Entrevistadora:** ¿Qué capacidad máxima tienes para ocuparte con los servicios que mencionaste?

**Entrevistada:** Bueno, con respecto a la capacidad que tengo para ocuparme en estos servicios, Realmente depende mucho y siento que se relaciona con la pregunta anterior, porque también depende como de las condiciones del producto que tenga que realizar. No puedo darte un número en específico, pero sí puedo decir con total seguridad que tengo como una capacidad para ocuparme en varios servicios a la vez.

**Entrevistadora:** ¿Qué garantías ofrecen para los clientes que acuden por tus servicios?

**Entrevistada:** Ofrezco la garantía como de que si no les gustan como el producto o el servicio, siempre puedo como hacerle los respectivos cambios hasta que el cliente quede satisfecho.

**Entrevistadora:** ¿Qué situaciones riesgosas percibes asociadas con los servicios que ofreces? Es decir, qué tipo de factores, contextos o situación entorpecerían que logres con tu promesa de valor

**Entrevistada:** Bueno, con respecto a las situaciones riesgosas y asociados con los servicios que ofrezco, realmente no, no hay muchos. Algo que podría llegar a preocuparme en cierto punto podría ser el factor tiempo, si tengo demasiados proyectos, pero como dije anteriormente, siento que tengo la capacidad para gestionarlo como de la mejor manera y siento que con una buena planeación y con que los servicios sean como establecidos con

mucho tiempo de anticipación evitarían como. que se presenten como ese tipo de inconvenientes.

**Entrevistadora:** ¿Cómo son tus técnicas de negociación? ¿Qué tipo de acuerdos realizas con tus clientes?

**Entrevistada:** Bueno, mis técnicas de negociación realmente no tengo como una técnica establecida. Me gusta conversar abiertamente con el cliente. Le pregunto, pues primero como cuál es su presupuesto, si yo no estoy segura, como del valor a darle, o también yo doy un valor inicial, pero estoy ahí dispuesta a negociar. Siempre hago estos acuerdos de manera oral, luego pues ya digo la tarifa, me dicen si sí, si no les parece. A veces me han pedido rebaja y pues es como que evalúo la posibilidad, si realmente no es posible pues no, no lo hago.

**Entrevistadora:** ¿Cuáles consideras que son los beneficios de trabajar contigo? ¿Cuáles consideras que serían las desventajas al trabajar contigo?

**Entrevistada:** con respecto a los beneficios de trabajar conmigo, siento que soy una persona muy comprometida, muy entregada con todo lo que hago. Entonces, puedo garantizar que la persona va a estar satisfecha con el servicio que le ofrezco, puesto que como lo dije anteriormente, si el cliente no está de acuerdo, yo estaré dispuesta siempre. Hacerle los cambios Necesarios hasta que quede satisfecho. Otro beneficio es que también tengo disponibilidad de tiempo en horas extra laborales, por decirlo así. Soy muy comprometida, entonces me gusta como responder siempre a los mensajes y tengo como el celular a la mano y si puedo hacer el cambio en el momento del ajuste, lo haré.

**ENTREVISTADO:** Juan Felipe Sandoval Barona. Practicante de Comunicación de la Universidad Javeriana Cali.

**FECHA:** Noviembre 20 de 2021.

**Entrevistadora:** ¿Cómo describirías tu perfil profesional?

**Entrevistado:** Soy practicante de la carrera de Comunicación de la universidad Javeriana Cali y también cuento con habilidades y competencias para el desarrollo de páginas web.

**Entrevistadora:** ¿qué tipo de servicios podrías brindar para aportar a la comunicación externa o interna de una pequeña empresa comercial?

**Entrevistado:** podría por ejemplo hacer el diseño de una página web con opciones avanzadas de programación. Hay que distinguir una cosa, en el diseño web puede existir el que usa solamente Wix o WordPress, estas páginas que son definidas y preestablecidas, pero algunas funciones de estas páginas de diseño fácil necesitan de un apartado de programación, por lo cual ciertas funciones que se encuentra en la entrada de la página web.

**Entrevistadora:** Describenos tu experiencia previa. ¿Qué tipos de proyectos has realizado?

**Entrevistado:** Diseñé una página web hace como un año, el sistema es interno por lo que no podría mostrar como bien el diseño interno de la página, las funciones que solamente están administradas por el dueño de la empresa. También diseñé una página para unos cursos virtuales y una de noticias

**Entrevistadora:** De los servicios que mencionaste, ¿cuánto tiempo ocupas para realizarlo?

**Entrevistado:** Eso depende mucho de las páginas que se están diseñando porque digamos una página web, existen páginas web que son más complejas y en función de la complejidad también son las horas de trabajo. Una página completa puede tomar hasta 8 horas, una jornada laboral completa, pero depende del tiempo disponible para cada uno y los plazos de entrega. En cuanto a como el tiempo de entrega, para realizar una página con funciones complejas si usted quiere una con tienda, suscripciones, perfiles personalizados, incluso con diferentes tipos de moneda, cosas que ya son mucho más específicas pueden tomar en torno a un mes. Un mes porque tiene que existir una fase de prueba de por lo menos una semana y media. Esta semana de prueba y correcciones constantes, eso quiere decir que el cliente tiene acceso a la página y poder recibir retroalimentación del cliente mientras utiliza la página a ver qué está mal, que está bien y yo mientras hago mi propio test para ver qué está mal, qué está bien, qué se puede corregir y pues esto toma alrededor de 2 semanas. Ya si es una página simple con solamente postear fotos, necesito alrededor de una por el tema de los clientes los clientes a veces quieren modificaciones o no les gusta tanto, a veces tomo una semana más para modificar lo que se requiera de la página web.

**Entrevistadora:** ¿Qué garantías ofreces para los clientes que acuden por tus servicios?

**Entrevistado:** La garantía principal es de aproximadamente un mes. Eso quiere decir que a partir de la entrega final, después de las pruebas correspondientes durante un mes, el cliente tiene derecho a reclamar sobre algún fallo que encuentre durante ese periodo. En este caso pues corregir el fallo sin ningún costo adicional. ¿Qué es lo que ocurre con los

clientes? Los pedidos o requerimientos iniciales como que se quedan cortos y quieren nuevas funciones. Esas funciones obviamente no se pueden añadir dentro de ese periodo de prueba o garantía, eso ya serían otros costos adicionales. Pero errores de algo que ya se había pactado y se encuentran pues durante un mes de funcionamiento de la página como tal se arreglaría.

**Entrevistadora:** ¿Qué situaciones riesgosas percibes asociadas con los servicios que ofreces? Es decir, qué tipo de factores, contextos o situación entorpecerían que logres con tu promesa de valor

**Entrevistado:** Una situación de riesgo sería como estas condiciones que dije, entonces tienes que ser muy específico con las condiciones, este, con el contrato de trabajo pactado a realizar tienen que ser muy específico. Y eso es un problema, ¿por qué? Porque a veces no son muy claros los clientes con qué funciones específicamente necesitan o no tienen el conocimiento, no sé si por parte de falta de tiempo o desconocimiento. Entonces digamos desarrollaste un sistema interno con perfiles de la página, y terminan diciendo “ah no, es que quería que pudieran cambiar el nombre, la foto de perfil”. Ese tipo de cosas entonces es difícil a veces lidiar con esos cambios menores, que pues para el cliente pueden ser menores pero pues dentro de un código que ya estaba planeado es muy pesado, es difícil de corregir a tomar mucho tiempo. Entonces como que pasa a veces un cliente no está satisfecho con la página porque no tiene esas funciones específicas que no detalló al principio pero que se le ocurrieron en el transcurso. Me dicen ¿y por qué no hacemos esto o esto otro? Generaría un costo adicional que cada vez es difícil de manejar porque creen que ya con lo pactado pues se pueden aprovechar y cumplir unas funciones. Otro contexto muy arriesgado es el pago. Cuando como una página muy funcional o sea medio proyecto sería pactar un primer pago y luego al final un pago completo. Si no cuadras bien eso puede suceder que le entregues el proyecto completo al cliente, que no te pague. En este medio he escuchado de clientes que desaparecen.

**Entrevistadora:** ¿Cómo son tus técnicas de negociación? ¿Qué tipo de acuerdos realizas con tus clientes?

**Entrevistado:** Primero hago una cotización, en una reunión posterior le presento la cotización al cliente y la promesa de lo que se va a hacer. Si en ese momento se puede negociar el precio, obviamente esto va muy de la mano de la complejidad, en una página más compleja pues no puede ser tan flexible con el precio que se viene a continuación

**Entrevistadora:** ¿Cuáles consideras que son los beneficios de trabajar contigo? ¿Cuáles consideras que serían las desventajas al trabajar contigo?

**Entrevistado:** Primero, comunicación constante, mostrando constantemente cómo va el desarrollo de la página web, también como siempre estar abierto a estas funciones que se quieran agregar, obviamente lo que te dije con un costo. Siempre se trabajará de la mano con el cliente, con lo que quiere y su expectativa, aunque a veces es importante que yo tome decisiones por factores simplemente de lógica, logísticos o de ingeniería. A veces no tienen que tomar decisiones, pues en ese sentido el cliente no tiene mucho conocimiento sobre páginas web y cree que “de esta forma” se puede hacer pero no, toca hacerla de otra forma. A veces el cliente sí tiene la razón pero no sabe cómo ejecutarla.

Ya de desventajas podría ser el tiempo de entrega, o sea, alguien con equipo lo podría hacer más rápido, aunque probablemente sería más caro.

**ENTREVISTADA:** Mariana Velasco García. Estudiante de Diseño de la Comunicación Visual de la Universidad Javeriana Cali.

**FECHA:** Noviembre 20 de 2021

**Entrevistadora:** ¿Cómo describirías tu perfil profesional?

**Entrevistada:** Mi nombre es Mariana Velasco, tengo 22 años y actualmente estoy en séptimo semestre de Diseño de Comunicación Visual en la Pontificia Universidad Javeriana Cali. Tengo doble énfasis en diseño editorial y de marca e identidad corporativa. Soy ilustradora (manejo diversas técnicas), me interesa el lettering, la caligrafía y el grabado en linóleo. En mis trabajos siempre intento proponer elementos análogos que potencien lo digital para reforzar el carácter del diseño.

**Entrevistadora:** ¿qué tipo de servicios podrías brindar para aportar a la comunicación externa o interna de una pequeña empresa comercial?

**Entrevistada:** diseño editorial e impresos, imagen corporativa y marca, consultoría en elementos y estrategia de marca, fotografía editorial, ilustraciones originales y naming.

**Entrevistadora:** ¿Cómo ofreces esos productos o servicios? ¿Hay posibilidad de que sea de manera virtual o remoto?

**Entrevistada:** Puede ser virtual. O presencial, dependiendo de la ciudad y disponibilidad.

**Entrevistadora:** Descríbenos tu experiencia previa. ¿Qué tipos de proyectos has realizado?

**Entrevistada:** Desarrollo de identidad corporativa para proyectos y creación de marca, dirección de proyectos, diseño de revistas y cuentos infantiles.

**Entrevistadora:** De los servicios que mencionaste, ¿cuánto tiempo ocupas para realizarlo?

**Entrevistada:** Dependiendo de la dificultad, técnica, disponibilidad y requerimientos, los proyectos se adaptan, no puedo dar una cifra exacta.

**Entrevistadora:** ¿Qué capacidad máxima tienes para ocuparte con los servicios que mencionaste?

**Entrevistada:** podría por ejemplo estar haciendo tres marcas y una revista a la vez. O ya hacer una revista, una marca y otro proyecto adicional.

**Entrevistadora:** ¿Qué garantías ofreces para los clientes que acuden por tus servicios?

**Entrevistada:** Trabajos originales con un alto peso conceptual

**Entrevistadora:** ¿Qué situaciones riesgosas percibes asociadas con los servicios que ofreces? Es decir, qué tipo de factores, contextos o situación entorpecerían que logres con tu promesa de valor

**Entrevistada:** Tiempo, encontrar alguna dificultad, problemas con materiales materiales y ya el tema de la disponibilidad de la información.

**Entrevistadora:** ¿Cómo son tus técnicas de negociación? ¿Qué tipo de acuerdos realizas con tus clientes?

**Entrevistada:** Calculo el valor real del proyecto, le subo un poco y lo doy como cifra inicial, cuando piden rebaja doy un valor igual o un poco menor al valor real y listo.

**Entrevistadora:** ¿Cuáles consideras que son los beneficios de trabajar contigo? ¿Cuáles consideras que serían las desventajas al trabajar contigo?

**Entrevistada:** de ventajas está mi gran interés y la actitud que pongo con cada proyecto, mi experiencia, un alto nivel de respeto y de ser muy asertiva cuando me comunico. Estoy siempre haciendo mis proyectos con originalidad y creatividad. De desventajas, que a veces soy muy directa y debería tal vez matizar algunas apreciaciones que tengo.

**ENTREVISTADO:** Juan Andrés Nieto. Estudiante de Comunicación de la Universidad Javeriana Cali y de estudios técnicos en Diseño Gráfico.

**FECHA:** noviembre 20 de 2021

**Entrevistadora:** ¿Cómo describirías tu perfil profesional?

**Entrevistado:** Soy estudiante de Comunicación de la Javeriana Cali y tengo un título técnico en Diseño Gráfico de Compu-Buga. Actualmente me sigo formando, aunque sí he tenido la oportunidad de trabajar con diferentes proyectos y tengo la experiencia como para saber desenvolverme en diferentes áreas relacionadas con la Comunicación y el Diseño.

**Entrevistadora:** ¿Cómo ofreces esos productos o servicios? ¿Hay posibilidad de que sea de manera virtual o remoto?

**Entrevistado:** Todos los clientes que he tenido han sido por redes sociales y también por recomendaciones y todo inició durante la pandemia. Entonces en el caso de que se tuvieran que hacer reuniones que se hacían vía Zoom o Meet y pues ya se llevaba a cabo como toda la etapa del *briefing* y luego se iban presentando los avances en fechas establecidas, y sí todo lo he hecho de manera remota.

**Entrevistadora:** Descríbenos tu experiencia previa. ¿Qué tipos de proyectos has realizado?

**Entrevistado:** Pensaba en abrir una cuenta en redes sociales para mostrar como trabajos y proyectos en los que he trabajado y realizado, pero eso ya es a futuro porque pienso en general tener un mínimo de proyectos para empezar a publicar. Pienso y me gustaría publicar y compartir como un vídeo o contenido de *behing the scene*, para que las personas estén como informadas de bueno, no salió de la nada, sino que hay un proceso, hay un concepto.

**Entrevistadora:** ¿Qué capacidad máxima tienes para ocuparte con los servicios que mencionaste?

**Entrevistado:** podría encargarme de dos marcas durante un mes.

**Entrevistadora:** ¿Qué garantías ofreces para los clientes que acuden por tus servicios?

**Entrevistado:** Soy una persona creativa y me gusta más allá de simplemente mostrar algo literal me gusta que digamos ya una marca tenga un concepto, que no sea simplemente como una marca bonita, sino que tenga significado y todo como que combine, todo vaya fin con la meta, de lo que te digo que el cliente quiere lograr cierta comunicación.

**Entrevistadora:** ¿Qué situaciones riesgosas percibes asociadas con los servicios que ofreces? Es decir, qué tipo de factores, contextos o situación entorpecerían que logres con tu promesa de valor

**Entrevistado:** ya desde internamente desde mi área de trabajo, que se llegaran a dañar a algunos de los elementos que use como mi tabla gráfica, el computador o algo así, pero ya. Y bueno, tal vez eventos externos, situaciones que a uno se le presenten, pero pues eso ya uno empieza a dialogar con el cliente pues en caso de que se presente, de resto no veo nada.

**Entrevistadora:** ¿Cómo son tus técnicas de negociación? ¿Qué tipo de acuerdos realizas con tus clientes?

**Entrevistado:** tirar un precio relativamente más alto de lo que uno cobra normalmente porque la gente está acostumbrada siempre a pedir rebaja entonces pues unos tienen como un límite.

**Entrevistadora:** ¿Cuáles consideras que son los beneficios de trabajar contigo? ¿Cuáles consideras que serían las desventajas al trabajar contigo?

**Entrevistado:** Como decía anteriormente soy una persona creativa que le gusta manejar un concepto y no entregar un trabajo literal. También que me exijo mucho y en cierto tiendo a ser muy perfeccionista con los productos, entonces eso juega a favor y en contra. Desde el lado como que todo sea perfecto, que todo quede bien, pero desde el lado malo me llevo a frustrar en muchas veces entonces eso también puede atrasar un poco el tiempo de trabajo

**ENTREVISTADO:** David Hincapié. Estudiante de Derecho de la Universidad ICESI.

**FECHA:** Noviembre 23 de 2021

**Entrevistadora:** Inicialmente nos gustaría conocer cuáles son tus áreas de conocimiento y sus especialidades en Derecho.

**Entrevistado:** Hay un área del Derecho, que es el área comercial. El área comercial es aquella que regula todos aquellos negocios, y pues suena redundante pero es así, que llevan a cabo los comerciantes, los comerciantes. “Comerciante” es una calificación jurídica que tienen las personas, (otra redundancia) que se dedican a una actividad de comercio. Una actividad de comercio no tiene una línea clara de qué es comercio, pero hay unas características para poder identificar qué actividades son de Comercio, por ejemplo, las que se llevan a través de establecimientos de Comercio, sea de tiendas abiertas al público, de aquellas que usualmente

uno relaciona con negocios, por ejemplo lo que ustedes van a hacer, sería una actividad comercial. Pues criterios que no encuentran la ley, pero pues aquí también lo hace memoria. Entonces, volviendo al inicio. El derecho comercial va a regular esa relación entre comerciantes y entre comerciantes y consumidores. Y pasa, por ejemplo, puede pasar también transversalmente por la parte de las sociedades. Que las sociedades, ¿tienen idea de cómo funciona una sociedad o no? Por una parte, está todo lo que se refiere a la relación de los comerciantes con los consumidores, ¿cierto? Por ejemplo, la relación entre la galleta que les acaban de vender y ustedes como consumidoras. Eso está regulado por muchas cosas, por ejemplo de la protección del consumidor o por ejemplo el mismo contrato que hay entre ustedes y quien les vende la galleta.

Esa es una, la otra es, como les decía a las sociedades, las sociedades son, en esencia, una forma contractual, es un contrato para que tú te unes con otra persona. Para aportar un dinero, como una para ejecutar un fin, y de los beneficios que genera, son utilidades que vamos a distribuir entre nosotros. Esos son los dos campos del derecho comercial, son los que manejo yo esencialmente y es en el que me estoy desempeñando ahorita mismo que estoy trabajando.

Los otros son los derechos de autor. A grandes rasgos los derechos de autor, de hecho, más que derechos de autor, es la propiedad intelectual. Es la parte del Derecho que regula todas las creaciones, todos los bienes inmateriales, porque tienen un valor intrínseco, que lo vuelve relevante para el Derecho. Por ejemplo, al Derecho no le importan los sentimientos, no le importa porque no tiene una valoración económica, pero la canción que tú pienses, o en la que tú haces, o la obra que tú pintes o el libro por más de que no sea material, pues a mí sí me importa. O la idea que tú tienes la idea de una patente de un producto que mejore la eficacia del 50%. Bueno, ese tema es lo que más me interesa.

**Entrevistadora:** ¿has tenido alguna experiencia con estos temas? Sea en una experiencia dentro del aula o por fuera.

**Entrevistado:** Sí, de hecho, 2 contratos de sociedades y uno de un contrato atípico. Además, actualmente estoy trabajando en la firma de Cali, que se llama Hurtado y Gandini. Manejo también los temas de planeación patrimonial e inmobiliaria. Entonces, es en esa parte donde tengo experiencia.

**Entrevistadora:** ¿cómo han llegado estos contratos atípicos? ¿Los has buscado o te llegan por Linked In?

**Entrevistado:** la primera sociedad que hice fue para un amigo. Y la segunda fue un amigo de un amigo, o sea con un conocido de él. Y el trabajo fue por un profesor. De ahí todos los otros que he hecho ya dependen de mi empleador, no de mí.

**Entrevistadora:** ¿Cuentas con alguna plataforma para conocer tus servicios o perfil?

**Entrevistado:** Página web no, pero tengo una cuenta en LinkedIn. Todos los trabajos que he hecho los tengo en una carpeta.

**Entrevistadora:** estos trabajos que has hecho, ¿cuánto tiempo utilizas?

**Entrevistado:** En el papel hacerlo es cuestión de 2 días, eso cuesta hacerlo bien. Esa es la cuestión y más mecanográfica. Pero otra cosa es hablar con ustedes y saber qué es lo que necesitan. Hacer una reunión para entender qué es lo que quieren. Hacer una sociedad se puede hacer en 15 minutos en la Cámara del Comercio, te dan un formato y tú tachas. Ahora, pues otra cosa es verificar ¿qué necesidades tienes tú específicamente? ¿qué necesidades tiene tu negocio? ¿Qué necesidades tiene tú de proteger tu patrimonio? ¿Qué tanto riesgo asume tu sociedad? Todo eso se conversa ya conforme a las necesidades. Ahora, que me imagino que le sirvió más, en derechos de autor, pues en ello no tengo experiencia, como podrán notar. Pero este tema sí es un poquito más complejo. Mucho más extenso.

Hay una advertencia importante y es que hacer trámites, o sea, que por ejemplo dependen de sólo uno, pues uno los hace en el tiempo que necesite el cliente. Otra cosa es hacer un trámite judicial. No sé si sepan cuánto se demora un trámite judicial en Colombia. No te baja de dos años. Hay procesos administrativos, o sea, de los que tú llevas contra la administración pública. El demandar a la alcaldía de Cali porque caí en un hueco. Hay procesos en espera de 20 años. Otros que pueden durar 5 o 10 años.

**Entrevistadora:** claro, se trata de algo que ya no depende de ti, es institucional.

**Entrevistado:** sí, eso ya es como que depende del cliente. Obviamente también hay algunos trámites más complejos, por ejemplo, el trámite de la sucesión, una herencia. Que se alarga mucho por la cantidad de papeles que hay que pedir. Ejemplo si tú tienes un cdt, si tienes un carro, tienes una casa. Entonces te toca ir a buscar escrituras, ir a la notaría y eso alarga el trámite.

**Entrevistadora:** ¿cómo podrías describir aproximadamente la cantidad de trabajos que puedes hacer simultáneamente?

**Entrevistado:** La cantidad de trabajos no se puede decir, no yo no podría decir, ¡3 demandas! Todo es relativo al tipo de proceso y la disponibilidad de tiempo.

**Entrevistadora:** ¿cuál ha sido el máximo que has trabajado hasta ahora?

**Entrevistado:** Esta sucesión que estoy haciendo ahorita. Es una resma así (realiza gesto con la mano), que necesito ir protocolizando, porque es una sucesión de 10,000 millones de pesos. Cada casa, cada inmueble, cada bien que tenga, toca describirlo muy bien, toca identificarlo plenamente. ¿Alguna vez han visto una escritura pública o un contrato de compraventa de un inmueble?

**Entrevistadora:** escritura de casa, sí.

**Entrevistado:** ¿has visto alguna parte que dice linderos? Hay una parte dice cómo ubicar la casa más allá de la dirección de la nomenclatura. Entonces todo es una descripción bastante larga que se toma una o dos páginas y te toca pasar todo eso del papel al computador. Identificar bien los bienes. Hacer un inventario, liquidarlo, adjudicar. Todos esos bienes colocarlos a nombre de todas esas personas.

**Entrevistadora:** ¿Consideras que tus servicios se podrían llevar a cabo tanto de manera remota como presencial?

**Entrevistado:** Sí, aunque hay de procesos de procesos, generalmente no hace falta la reunión física, generalmente. Igual, en la oficina llegan muchos procesos en Bogotá y no hay problema, se va a Bogotá en la mañana y se devuelve en la tarde. Eso no es impedimento para la distancia, a menos que ya esté en otro país, en cuyo caso me parece que no está mal la reunión virtual.

**Entrevistadora:** ¿cuáles crees que son las ventajas y desventajas de trabajar contigo?

**Entrevistado:** la ventaja es la misma desventaja. Es que yo soy muy ansioso y me gusta hacer las cosas rápido y me gusta hacer las cosas bien, entonces yo trabajo mejor solo. Tiene que ser que la persona que trabaje conmigo también debe ir a un ritmo rápido, o sea, las cosas se hacen bien o no se hacen bien. Y eso pues por ejemplo, en la Universidad tengo un grupo de personas que manejan este ritmo. Esa es mi debilidad porque tal vez el trabajo en equipo no es mi fuerte, no es bueno admitirlo en cualquier entrevista pero es la verdad. Pero al mismo tiempo es algo bueno porque hago las cosas bien y las hago rápido.

**Entrevistadora:** ¿cómo son tus técnicas de negociación? ¿Qué tipos de acuerdos estás dispuesto a llegar con un cliente para cerrar un contrato?

**Entrevistado:** es que se puede acordar muchas cosas. Por ejemplo, yo siempre creo que uno tiene que ser una persona extrema. Yo siempre soy neutral, soy tibio porque desde el centro es más fácil conciliar. Todo eso para decir que el parámetro para ver hasta donde uno llega debería ser el promedio que cobran otras personas, pero creo que igual el valor agregado siempre, siempre debe hacerse valer, o sea. Si uno puede ofrecer algo mejor que las otras personas, pues

debe reflejarse de la misma forma en el precio. Es algo que ustedes sabrán más que yo, es como algo mental, que la gente cree que por ser más caro es mejor el servicio. No obstante, las necesidades y la condición de la persona, quien es la persona, pues también radica el eventualmente influencia en el precio que tú cobras. Lo mismo no cobrarle a alguien que no conozco y que no puede tener una posición más fuerte y decirle, mire esto. Por ejemplo, oficinas, yo sé que los clientes usuales, o sea, los buenos amigos, recuerdan mucho. Beneficioso para las personas que llegan nuevas. No sé si yo conociera, responde las preguntas.

**Entrevistadora:** ¿qué tipo de garantías ofreces a tus clientes?

**Entrevistado:** garantía no puedo dar, yo no puedo hablar de reputación ahora porque no la tengo, pero cuando la tenga, mi garantía es por la reputación, el nombre de uno como abogado es lo más importante. El nombre que tú te hagas es lo más importante. Una profesora nos dice un mal cliente, son 7 clientes menos. Un buen cliente 15 o 10 más. Esa no es la proporción exacta. Pero el hecho es que el valor agregado que tú tienes, es el mismo nombre que tú tengas y les enseñe los clientes. Esto no sé si, al igual que su profesión, pero creo que sí funciona muchísimo de los referidos. Funciona el voz a voz de la impresión que diste.

**Entrevistadora:** ¿qué pasa si un cliente duda de tu trabajo, es decir, no confía en ti?

**Entrevistado:** hay un punto, en el que las dudas del cliente pueden dañar el trabajo. Si el cliente que no confía en uno, no sirve. En el Derecho Penal, por ejemplo, si no hay confianza con el abogado, se acabó, porque la persona, el miedo que tú tienes cuando te vas a enfrentar, por ejemplo, a la cárcel, pues es un miedo que no te deja pensar racionalmente entonces, crees lo que te dice tu cuñado, tu hermana. No le cuentas las cosas completas al abogado. Que lo mismo pasa en cualquier otra área, por ejemplo, entre una violación de derechos, derechos de autor. Si no hay una relación de confianza, si no me cuentas todo lo que voy a decir, que si tú no me colabora rápido con los documentos, si tú me estás cuestionando todo el tiempo. Nos perjudicas es a los 2, porque ni yo puedo hacer bien el trabajo y al final tú vas a pagar tranquilo. Y vas a decir al final “No es que sea abogado, me robó”. Esa confianza y la transparencia, es clave. La transparencia y el lenguaje, desde ahí. La transparencia porque a veces los abogados omiten explicaciones porque son cosas a veces complicadas, entonces es explicarle al cliente, tranquilizarlo, para que no se preocupe. Para que después no salgan con cosas como “Ah, es que llevo un año y todavía no veo mi plata”. Es una metodología de enseñanza que propende por hacer que cada vez entienda más la gente, a veces los abogados lo hacen más complicado sin necesidad, hablamos con términos muy enredados en terminología especializada. Pero entonces el abogado que no sabe es el que empieza a tirar términos y términos y términos y la

gente “sí, sí”, que supuestamente entienden, pero realmente eso perjudica porque empieza la desconfianza, “¿qué está haciendo este señor?”. Uno puede ser claro y transparente, en medio de lo posible se va a lograr tener la confianza del cliente.

**Entrevistadora:** si en algún momento identificas que aún no cuentas con los conocimientos, experiencia o tiempos necesarios para llevar a cabo un contrato, ¿qué harías?

**Entrevistado:** Hay que sacar el trabajo como sea, el costo que sea, manteniendo la calidad. Pagar por más apoyo, pedir ayuda porque sea por el trabajo tenía que salir. De nuevo, no puedes salir con “un chorro de babas”, es jugar con la confianza.

## **Anexo H: Respuestas entrevista semi-estructurada realizadas a competencia en comunicación externa**

**ENTREVISTADA:** Ximena Vergara Echeverry.

**FECHA:** Noviembre 12 de 2021

**Entrevistadora:** Primero, ¿tú trabajas con una agencia o como *freelance*?

**Entrevistada:** Yo estuve trabajando con diferentes agencias en Colombia, o sea, cuando estaba en Colombia trabajé con diferentes agencias, con dos agencias principalmente.

**Entrevistadora:** ¿Actualmente sigues desempeñando ese rol, o sea, sigues practicando?

**Entrevistada:** No, actualmente no, como actualmente me encuentro en Canadá. Me encuentro estudiando inglés. Antes de venirme, o sea, si antes de venir a Canadá estuve unos meses como *freelance*, también en todo el tema de centrales de medios y marketing digital principalmente.

**Entrevistadora:** ¿Qué tipo de funciones desempeñaste en ese periodo que ejerciste?

**Entrevistada:** Bueno, fueron cinco años, casi más, en donde al principio entré al mundo de centrales de medios y de marketing digital como *trafficker*. Ese era el nombre del cargo, pero era más que todo un reporting en donde yo necesitaba ingresar a las plataformas, mirar cómo se desempeñaba, o sea que no manejaba nada de pautas, sino como que solamente era un análisis de qué estaba pasando, que estuviera bien, temas de facturación. Después me cambié a otra agencia al mismo cargo de *trafficker digital*, pero era ya subiendo pauta, implementando la pauta, haciendo también *reporting tracking*... absolutamente todo. Después ascendí, ya no el tema de manejar la pauta, sino planear todo el tema de la estrategia únicamente en digital. Y después cambié ya no a planear solo digital, sino planear 360. Entonces planeaba televisión y digital donde tenía que estar pendiente de la planeación, ejecución y finalización de la campaña

y ya cuando fui *freelance* ya fue más asesorías. Entonces yo revisaba que la campaña estuviera bien implementada y si no estaba bien implementada, que se podía mejorar. Ya eran más asesorías, ya no era ni planeación ni ejecución.

**Entrevistadora:** ¿Qué tipo de clientes tuviste? ¿Eran más empresas formadas, eran marcas personales? ¿Normalmente cuál era tu clientela?

**Entrevistada:** Bueno, en las dos centrales de medios que estuve maneje diferentes categorías, o sea, maneje marca y categorías. Desde estaciones de servicio, bombas, clínicas dentales, marcas de ropa, ropa de bebés, entretenimiento, belleza, *retailer*. Y ya cuando estuve de *freelance*, manejé una marca de ropa interior y una marca de cómo un *Ecommerce*, que era también como algo espiritual, entonces como una un canal de YouTube enlazado a la espiritualidad.

**Entrevistadora:** ¿Cuáles sientes que pueden ser las diferencias entre trabajar digamos, con una marca a una empresa? como puede ser la de ropa o la de la gasolina a lo que me comentas del canal espiritual.

**Entrevistada:** Yo creo, o sea, la base de todo es que busca el cliente lo que quiere. O sea, ¿cuál es el problema del cliente? Ahí inicia absolutamente. ¿O cuál es la falencia del cliente? Ellos nunca lo van a saber, ellos nunca saben cuál es su problema, pero ellos saben que tienen una falla. Entonces, lo que uno debe hacer con ellos es buscar cuál es esa falla para resolverla, para decirles cómo: podemos hacer esto, nunca va a ser lo mismo a decir mira, tengo el plan y va a salir perfecto, donde desde que te lo pongo hasta que lo termino porque siempre uno tiene que ir moviendo, no es lo mismo. Bueno de tener una gasolinera a tener un *retailer* son totalmente diferentes, son públicos diferentes y siempre se busca cosas totalmente diferentes. Entonces, es empezar a hablar y empezar a encontrar esas falencias y cómo se pueden ir resolviendo. A veces ellos ni siquiera saben a quién quieren llegar, lo que quieren hacer. Ellos dicen pongamos todo eso en Facebook que sale barato, pero a veces no, o sea, literalmente a veces también lo barato, sale caro, porque a veces uno no siempre tiene que irse por lo barato, sino por lo estratégico. Entonces ellos a veces no encuentran el valor hasta que empiezan a dar resultados. Los resultados también es un problema porque los resultados no se ven ahí mismos, sino que se demoran y ellos dicen “ya yo voy a poner pauta una semana y con esa semana voy a incrementar mis ventas en un doscientos por ciento”. O sea, no todo es así a la carrera.

**Entrevistadora:** ¿Cómo qué línea de ingreso está establecida, me refiero era con un sueldo fijo, era según el trabajo que realizarás por comisiones?

**Entrevistada:** Pues cuando trabaje en las agencias sí, un sueldo fijo cada 25 del mes el sueldo, como *freelance* también. O sea, tampoco tuve la oportunidad de estar mucho tiempo como *freelance*, pero 5 meses en donde teníamos con mi socia un ingreso mensual fijo porque estábamos apenas como desarrollando toda la estrategia y después ya iba a hacer pasar la estrategia a comisión, digamos, pero no alcancé a estar en la parte de comisión, porque ahorita estoy en otra situación de mi vida, donde ya la parte profesional la tengo un poco al lado. Ahora si estoy enfocada en parte personal, profesional y académica, entonces pues ahorita no, pero se manejan las dos con un ingreso fijo y ya después por comisión.

**Entrevistadora:** ¿Qué has identificado tú que es la mejor forma o lo más efectivo a la hora de ofrecer tu servicio al cliente y que este pueda entender los beneficios de trabajar contigo? porque sabemos que lamentablemente en Colombia todavía el tema de *marketing* de redes sociales no está muy valorado y algunos lo ven incluso como un gasto y no como una inversión.

**Entrevistada:** Sí total, o sea, sí, pero lo que yo siento es que ya la gente se ha estrellado mucho, entonces ya la gente se ha estrellado y dice no, si yo lo puedo hacer, eso es súper fácil y la empiezan a hacer solos y se dan cuenta de que no es tan fácil, que se necesita conocimiento, que no es porque nosotros estemos cobrando mucho, sino que se necesita un *background*, se necesitan estudios, se necesita haber leído mucho, se necesita haberla cagado también demasiado. Entonces, no es porque uno diga no es que te quiero sacar tanta plata por sacártela, sino porque es necesario. Entonces, yo siento que ya la gente en Colombia ha entendido que no es tan fácil como ellos creen, no es sólo ver un video de YouTube y ya tenerlo todo resuelto, sino que se necesita una estrategia detrás de eso.

Entonces, ¿con mi socia que hacíamos? Em para, pues para vendernos, porque hay que venderse, es mostrarle al cliente un poquito, o sea, mostrarle al cliente el que está haciendo y que está haciendo mal y decirle mire, usted está haciendo esto, pero lo está haciendo mal, pero nunca es decirle la respuesta, porque si uno les dice ahí mismo mira, es que tú estás haciendo mal, esto te lo va a resolver con eso, pues ya te va a decir ah, bueno, muchas gracias y me consiguió alguien que me lo haga más barato. Es decir, mira, tú estás haciendo mal, esto lo podemos ir resolviendo y mostrarle cómo que está haciendo mal en cada aspecto y ya después decirle cómo estás haciendo mal esto nosotros se lo podemos resolver con este plan, con este calendario y esto es lo que cobramos ya. Si ellos dicen sí, listo, vamos. Pues bueno, ahí ya uno empieza a trabajar, es venderse y mostrarle cuáles son las soluciones y cuál es la solución a sus problemas.

**Entrevistadora:** Ok, te hago una pregunta. Las empresas, sin importar el tamaño, son mucho de resultados. Y hay veces que los resultados que da este trabajo no son tan tangibles o tan cuantitativos y toca hacer ese cambio para poder ponerlo en números. ¿cómo hacen ese cambio de cualitativo a lo cuantitativo?

**Entrevistada:** Es muy difícil, muy. Digamos, con la empresa de *retailer*, que manejaban planeación. Ellos se dividían en dos de ellos, tenían dos agencias, una agencia *Browning* que éramos nosotros y una agencia de *e-commerce* que era otra agencia totalmente diferente. O sea, literalmente nos ponían a competir entre los dos. Entonces, a nosotros nos daban una plata y a ellos otra. Obviamente la agencia de *e-commerce* podía mostrar resultados y decir Ustedes me dieron esta plata, estos fueron los resultados y estas fueron las conversiones y esto fue lo que yo hice.

Pero nosotros no lo podíamos hacer porque lo que nosotros estábamos construyendo era una marca. No teníamos como demostrar resultados. Entonces ellos dijeron para que los tengo a ustedes, literalmente no me sirven y nosotros no, si servimos, espera, te explico. Eso es muy difícil cuando ellos, o sea, las marcas, a veces se centran tanto en solo resultados, pero no se centran en que también hay que construir marca. O sea, no es solo vender y vender. Tienes que construir una marca y una marca que esté sólida y eso también es importante.

Ya no es solo vender, vender, vender, y tú también necesitas demostrar eso. ¿Cómo se demuestra? buscando métricas donde las haya decir listo. A veces uno también se tiene que arriesgar. algo que hicimos en algún momento, que fue muy arriesgado, decir paremos campaña de marca, dejemos solo andando el *e-commerce* a ver qué pasa. Gracias al cielo, las estrellas y yo creo que los astros, no fueron tan bien las ventas de *e-commerce*. Entonces dijimos bueno, sí, o sea, si tiene conexión y si estamos haciendo algo, ya no es que solamente la gente esté viendo los videos por verlos, sino que estamos construyendo algo acá. Estamos en el *top of mind* de las personas, que también es muy importante.

Vender por vender en campañas de ventas es de verdad no fácil, porque también es difícil, pero también a veces es más complicado cuando tú quieres que se quede la recordación de una marca, por ejemplo, digamos Coca-Cola es una marca que obviamente no necesita ya una campaña de ventas. O sea, una Coca-Cola se vende sola y ellos solamente hacen marca. Ahí es donde ya tú empiezas a buscar cosas, entonces a crear, como apaguemos esta semana, miremos que pasa esta semana con la con las métricas, a ver y empezar a buscar y de dónde agarrar y tomar riesgos. O sea, apaguemos la campaña a ver qué pasa, no hagamos esto a ver qué pasa o hagámoslo de otra manera.

Empezar a buscar cómo la marca de verdad funciona, como la publicidad de la marca funciona, solo marca sin ventas para uno sustentarse, porque también ellos dicen sí, yo porque estoy invirtiendo tanta plata en marca, eso no me va a servir de nada. Y lo que tú dices, o sea, literalmente en esta industria todo es de resultados, o sea, una campaña o mejor dicho mil pesos que no estén bien invertidos, son mil pesos que el cliente te va a pedir como “que hizo con ellos, donde los invirtió, como los invirtió, porque lo hizo así, porque no lo hizo así” Entonces es complicado y hay que tener mucho el bagaje y también mucha estrategia. O sea, uno no se puede dejar engatusar de ningún cliente ni dejársela montar.

**Entrevistadora:** También, ¿tú que observaste o analizaste que era la mejor forma para comunicarle a tu cliente tu plan de trabajo?

**Entrevistada:** Siempre, es súper importante, todo por correo. Digamos, con mi último cliente en las agencias, que era de belleza, antes de la pandemia nosotros íbamos, presentábamos el plan, les decíamos mira, este es el plan, toda la investigación y le preguntábamos cómo lo ves. Si salían dudas, inquietudes, se resolvía ahí mismo y si ellos decían, no, tenemos que hacer este cambio, pues se hacían los cambios y si la presentación o el plan era aprobado ese mismo día con o sin cambios igual se enviaba por correo quedaba por escrito aprobación y ahí sí ya se empezaba a pensar la ejecución. Pero siempre todo por correo, todo tenía que quedar mejor dicho, súper bien resuelto en correo, porque es que también lo que no queda escrito se lo lleva el viento, o sea, lo que no queda en papel no existe. Porque luego empiezan a hacerse los locos, entonces todo era por correo, todo quedaba bien escrito que no quedara absolutamente ninguna duda, o sea lo más importante de un plan, sin demeritar ninguna parte, es presupuesto y *capex* que esos dos puntos quedarán claros en un correo.

**Entrevistadora:** La misma pregunta, más o menos, pero en cuanto a los avances ¿como sentías tú que al cliente le quedaban más claros o que también podía ser por cubrirte en salud?

**Entrevistada:** Bueno, nosotros teníamos diferentes métodos que intentamos con ellos. A veces, por el afán del día a día, es muy complicado tener un reporte, mostrárselo todos los días o todas las semanas, o sea, todos los días, uno tiene que hacer algo diferente, todas las semanas hay un incendio que apagar. Entonces, con ellos tratamos de crear unos reportes automatizados que ellos podían ver en cualquier momento y que se actualiza cada 24 horas. Ahora, ¿qué pasa? Muy chévere, muy bien, tu puedes ver la data y decir como vamos bien no vamos mal, pero a veces el cliente no le gusta solo ver data, a veces también quiere ver como un análisis de uno. Entonces, ellos decían como bueno, si es que yo veo que está bien o que está mal, pero yo quiero saber que ustedes me digan que me recomiendan, si vamos bien, si vamos mal, si vamos

mal, porque vamos mal, si vamos bien porque vamos bien, entonces a veces solo mostrarle al cliente números, pues a ellos no les sirven de a mucho, porque ellos dicen bueno, yo que puedo hacer con esos números. Entonces, cuando teníamos campañas ya muy grandes, o sea, ya que incluían televisión, mejor dicho digital, todos teníamos unos reportes que se llamaban *wikis*. Entonces, era un Excel en donde nosotros ya teníamos como las fórmulas, poníamos los *capex* iniciales, como íbamos al momento, cuanto llevábamos que y poníamos siempre un comentario relevante. Entonces, no era poner como la carreta de: si vamos cumpliendo el capex al 60 por ciento y la campaña solo ejecuta un 20 por ciento del presupuesto, no llevábamos porque el público se ha portado bien, porque los intereses han funcionado, porque la plataforma fue óptima. También se toman acciones de, este formato no está funcionando, esta plataforma no está funcionando, movamos esa plata, pasemos a otra cosa porque en embellecida teníamos una campaña muy grande en cuatro semanas y uno dice cuatro semanas es mucho tiempo, pero se pasan así y si tú no tomas acciones a la semana se va a la plata y al final de la campaña tú dices ay, jueputa, la cagué y está bien. O sea, uno puede cometer errores, pero tienes que solucionarlos en el momento. O sea, decir este formato no está funcionando, paremos, pausemos y enviemos a otro formato o hasta con las agencias creativas decirles Marica, la pieza no está funcionando, necesito que me cambies esa pieza ya mismo. O a veces, Bueno no, obviamente con belleza se incumplen a veces muchos temas de términos en Facebook por usar piel, pelo, mejor dicho, ellos joden mucho por eso. Entonces también como es tomar acciones rápidas ¿es más trabajo? Sí ¿es más desgastante? sí, pero se toman más acciones rápidas y a tiempo. Así lo hacíamos enviamos esos *wikis* al final de la campaña, igual los *wikis* se los enviamos por correo y ya. O sea, ya quedaba en el cliente si lo revisaba o no lo revisaba y al final de la campaña si hacíamos reunión nuevamente para tener una presentación, mejor dicho super completa, con demasiado análisis, comentarios, recomendaciones. Que si era la continuación de una campaña que se comparaba con la primera ola versus la segunda ola que se espera para la tercera ola. Es todo eso, pero siempre también por correo, o sea, por más que lo dijéramos presencial o por videollamada todo igual se enviaba por correo.

**Entrevistadora:** Ahí estás hablando de que habían clientes con los que no era el primer trabajo, sino que podían ser segundos, terceros, cuartos, pues depende de contratos. Entonces, ¿qué estrategias utilizas tú o utilizan ustedes para que un cliente los volviera a contratar, para que quedara enganchado con ustedes y no buscara otra opción?

**Entrevistada:** Bueno, con la agencia, cuando trabajaba en la central de medios, eso ya son licitaciones. Entonces, obviamente depende del trabajo de nosotros que quieran continuar con nosotros, continuar con la agencia o cambiar de agencia, porque también tienen todo el derecho. Pero pues eso son licitaciones y la licitación en sí se maneja totalmente diferente. Es un tema tedioso, largo de negociaciones de precios. ¿Qué hacíamos nosotros cuando estuve de *freelance* para que el cliente continuará con nosotros y nos aburriera? era decirle: vamos así, vamos mejorando, pero siempre podemos hacer un poco más. Entonces es lo que te digo, no es darle todo al cliente de una y decirle tome, porque además ellos se saturan de información, ellos no entienden muy bien el mundo y se saturan, pues no entienden de este medio, entonces se saturan de información de no entiendo nada. Entonces es dar de a poquito, no darlo todo de una, mostrar obviamente avances, resultados, que si estás haciendo algo con la plata que no te la estás gastando y decir que pues que paso siguiente puedes hacer.

**Entrevistadora:** ¿Qué estrategias aplican ustedes cuando un cliente no queda satisfecho con el trabajo?

**Entrevistada:** Eso siempre pasa, ellos nunca quedan felices con absolutamente nada. Primero es uno hacerse antes de presentar cualquier cosa las preguntas que le van a surgir al cliente, que le fue mal, porque esto pasó así, qué pasó, por qué no tomaron acciones, me avisaron, no me avisaron. Es decir, hacerse una autoevaluación y decirle como la cagué o no a la cara y llegar siempre con soluciones, nunca con problemas. O sea, si a una campaña le fue mal, bueno ¿qué puedes hacer? De hecho una vez no fue mal, o sea, fue el año pasado. El primer día sin IVA que hubo el año pasado tuvimos diferentes campañas y en una, cuando hay fechas especiales uno siempre tiene que inflar el costo, si un cliente sale a 5 pesos en día sin IVA puede salir no a 5 sino a 7 pesos.

Uno sabe que tiene que inflarlo porque obviamente la competencia es mucho mayor en esas fechas. Nosotros hicimos toda la planeación, planeamos lo que pensábamos que iba a hacer la inflación normal ¿que paso? ese día sin IVA los costos estuvieron fuera de este mundo, o sea, los costos estuvieron muy encima de lo que nosotros pensábamos y fueron una campaña viernes, sábado y domingo en donde obviamente uno la implementa el viernes y ya el lunes mira resultados. Uno no está pendiente sábados y domingos pues son días libres y nos dimos cuenta el lunes cuando llegamos que la campaña había sido un fiasco. Dijimos, ya, la cagamos, aquí ya no se puede hacer nada, no se pueden hacer soluciones porque a nosotros no nos pagan para trabajar sábados y domingos, entonces pues no se podía revisar. ¿Qué hicimos? pues nada, presentar resultados, dar la cara, afrontar, mirar a ver si había otra forma de solucionarlo.

También es difícil porque tú no tienes cómo solucionarlo. Ya no puedes decir bueno, entonces el miércoles vuelve a haber día sin IVA, o sea no, no iba a haber otro día sin IVA. Entonces, mirar a ver cómo se solucionaba, también mostrar antecedentes y entonces decir nosotros no hicimos mal la planeaciones, es que fue un día diferente.

Entonces ¿qué hicimos? Cuándo fue la presentación del *post by* mostramos resultados anteriores y les dijimos miren, estas han sido nuestras planeaciones, estos han sido los resultados, nosotros no podemos planear que si un click te sale a 5 pesos, yo no puedo planear qué te va a salir a 60 porque es ilógico. Les decimos mira, esta fue la planeación, estas son nuestras bases, estos son los *benchmark* que nosotros tenemos para la categoría e irse bien sólido, o sea demostrar como hiciste tú la planeación, porque tú tampoco puedes empezar a plantearte: bueno, yo creo que de pronto puede que salga cinco. No, uno tiene que tener sólido por si llega a pasar cualquier cosa y armarse. O sea, tener armas porque uno no puede llegar a una batalla sin armas. O sea, es decir de dónde sacaste las cosas como la sacaste, como las hiciste y también está en uno no hacer planeación a la loca, sino tomarse el tiempo.

**Entrevistadora:** ¿Qué hacían ustedes cuando era complicado trabajar con un cliente porque era poco receptivo con las sugerencias que ustedes hacían?

**Entrevistada:** Es difícil, digamos, con la marca de belleza que trabaja eran muy receptivos, a ellos les gustaba siempre la innovación, todo lo que fuera diferente, ellos estaban a la vanguardia. De hecho, cuando Tiktok llegó a Colombia nos decían: busquen, queremos ver cómo se puede hacer. Ellos eran muy receptivos, pero el *retailer* con el que trabajé antes era una marca demasiado tradicional. Es un *retailer* tradicional que ya no les gustaba absolutamente nada. Nosotros le podíamos proponer lo más chiquito diferente y siempre era como no, siempre les proponíamos lo mismo. Yo decía marica, ya estoy mamada. O sea, esa plata todo mal invertida, bueno, no mal invertida, pero siempre invertía en lo mismo porque no buscamos algo diferente. Era muy, muy complicado. Entonces, con esas marcas toca de pasitos chiquitos, pasitos de bebé. Decirles como este es el presupuesto, de ese presupuesto vamos a sacar un 5 por ciento, o sea, lo menos que uno pueda, para probar este formato y sustentar muy bien, porque queremos probar ese formato, o sea, si así fuera lo más chiquito del mundo, decir por qué vamos a invertir eso mínimo en ese formato, o porque lo vamos a hacer, mostrar métricas, mostrar resultados. Cuando íbamos a probar otro medio, le decíamos al medio dame ejemplos de la categoría, entonces envíame resultados buenos de la categoría para mostrarle al cliente que si funciona. El medio, pues casi siempre trata de enviarte como buenos casos de éxito.

Entonces uno dice mire, esta marca lo hizo así, tuvo estos buenos resultados. Queremos probar, solo es esta parte. Listo, a veces sí, a veces no. A la mayoría decía no o que en otra campaña. Pero a mí, personalmente, siempre me gustaba por lo menos mostrarles algo diferente. Me dijeras si o no mostrarles algo diferente, porque si no, también ellos piensan ¡ay marica! a esta gente le estoy pagando y siempre me muestra. Por lo menos uno estaba haciendo su trabajo de demostrar algo totalmente diferente, a veces decían como ¡ay si!, me encanta, vámonos con ese medio y ya cuando no iba a ejecutarlo, ¡ay no!, ya no quiero. Pero tratar de hacer algo diferente. A veces también es muy complicado, pero siempre es chévere mostrarles, por lo menos para que sepan que uno está actualizado, que sí está investigando, que si está pendiente de la marca y no que está con las mismas cosas en todas las campañas que ellos digan sí o no, pues la decisión de ellos.

**Entrevistadora:** ¿Qué factores tú has identificado que son determinantes a la hora de pasar de un posible cliente a un cliente en forma?

**Entrevistada:** Bueno, te voy a hablar como agencias grandes y después como *freelance*. En agencias grandes, para los clientes es muy relevante el tema de las tarifas que se puedan tener, de las negociaciones que puedan llegar a tener y los equipos que te puedan mostrar. Entonces, obviamente cuando están haciendo licitaciones dicen este es su posible equipo, estos son los perfiles de su equipo, demostrar que sienten que tiene muy buenas capacidades y mostrar herramientas. Entonces, eso es un plus para los clientes decir como no es que nosotros tenemos esta herramienta y no la va a tener nadie más y eso es un plus muy muy grande, no solo para el cliente sino para uno, pues como trabaja ahí, es muy muy bueno ese tipo de herramientas y conocerlas, saber que existe. En *freelance*, ahí sí ya toca mostrar tu *background*. O sea, ¿qué has hecho? El tema de con qué categorías, que es algo que tú me cuentas al principio, ¿con qué categorías has trabajado? Porque si vas a trabajar y un *retailer* te quiere contratar, pero nunca has trabajado con un *retailer*, pues van a decir no, tal vez no, porque es que trabajar con *retailer* es muy duro, es muy complicado, es un tema bastante, bastante pesado. Entonces, si tú no sabes, no tienes conocimiento o un *background*, es como baja. Entonces es cómo demostrar que tú tienes experiencia en diferentes categorías, que sabes también hacer como de todo un poquito, que sabes manejar plataformas. También, es muy importante no solo el tema de planeación, digamos. Cuando estuve de *freelance* di cuenta que haber implementado y saber cómo se implementa, como se maneja, como es el ecosistema de una plataforma es muy importante porque hay personas en planeación que nunca han implementado una sola imagen

en su vida y no saben cómo funciona *Facebook* y *Google*. Entonces es como venderse como con todo el manejo y el *management* de todas las herramientas también es muy importante.

**Entrevistadora:** ¿En cuáles medios has encontrado oportunidades laborales? Y pues también por donde has publicado tu portafolio de Servicios, porque sabemos que al trabajar en este medio es muy importante tu poder mostrar y decir este es como mi catálogo, yo hice esto, aquello y trabajé con esta marca. Entonces, ¿en qué plataforma sientes que te ha ayudado a potenciar ese aspecto?

**Entrevistada:** En *LinkedIn*, definitivamente, o sea, 100 por ciento, *LinkedIn* es lo más importante y digamos yo en *LinkedIn* tengo como trabajé de tal a tal fecha con tales tal marca, trabaje de tal a tal fecha para la agencia. O sea, eso es muy muy importante, por lo mismo que digo de saber con qué categorías has trabajado. Me acuerdo muy bien. Bueno, hace mucho, hace rato yo trabajaba con el *retailer* y en eso \_\_\_\_\_ se cambió de agencia y empezaron a buscar personas que hubieran trabajado de *retailers*, solo que yo ya sabía que era trabajar en *retailer* y yo te lo agradezco, pero ni por toda la plata del mundo me voy a trabajar con \_\_\_\_\_, o sea no.

Entonces *LinkedIn* es muy importante y poner todo, o sea todo, todo, todo. En *LinkedIn* también se ponen muchas ofertas, digamos también a uno lo buscan mucho por *LinkedIn*, por mensajes como: a mi me interesa mucho tu perfil, tengo este cargo. Ahí también pongo como te digo, todo lo que he hecho, lo que ha pasado en mi vida, mejor dicho, *LinkedIn*. Y ahí también se encuentran muchas ofertas de trabajo y las personas de recursos humanos de las diferentes agencias o centrales siempre están poniendo se busca trabajo, pues todo eso. Entonces, para mí en este medio *LinkedIn* y tener un *LinkedIn* organizado, bonito, o sea, tener en cuenta que *LinkedIn* es una red social profesional que no es tu *Facebook* no agrega a cualquiera. O sea, yo soy súper cuidadoso con quien tengo en *LinkedIn* que sean personas de mi mismo *network*, no estar agregando por agregar. Yo soy publicista, no voy a agregar a un ingeniero industrial, no me sirve de nada, mirar muy bien a quien agrego. Cuando me iba a venir para acá, para Canadá, yo miré de mi misma agencia quien vivía acá y empecé a agregarlo. O sea, todavía yo no puedo trabajar, pero el próximo año que ya puedo, si quiero seguir trabajando en mi misma agencia acá en Canadá, entonces empecé a agregarlos para por lo menos poder decirles uno: hola, ¿qué más?

**Entrevistadora:** Ok, listo. Digamos al trabajar como *freelance*, ¿qué factores tenías en cuenta a la hora de crear el presupuesto? Y cuando estabas en la agencia ¿estos ya estaban preestablecidos y si no lo estaban como se realizaban?

**Entrevistada:** Bueno, con la agencia el cliente siempre nos decía este es mi presupuesto, pero ellos nos daban siempre un presupuesto total, de campaña, donde nosotros teníamos que saber cuánta plata iba para digital y para televisión. Entonces ahí entra el tema de frecuencia de alcance, entonces teníamos una plataforma donde nosotros incluimos todos los datos de peso de nuestro *target*, a quien queríamos llegar, y nos decía cuánto presupuesto teníamos que invertir para llegar a un punto óptimo, porque es que también llegan a un punto en donde la curva de frecuencia de alcance, o sea, hace así, pero empieza a ser así, o sea, ya no crece. Entonces, teníamos que saber cuál es ese punto, decíamos listo, con esa plata invertimos el 70 por ciento en televisión para llegar a un buen punto.

Y el otro 30 por ciento en digital. En digital, pues en digital el alcance, si es siempre es así, o sea, hay demasiada plata para que empiece a nivelar de la curva. Entonces, así como lo distribuíamos, después, ya veíamos, nos hacíamos zoom en televisión entre Caracol y RCN, como teníamos que manejar la distribución y ya en digital también que entre *Facebook*, entre *Google* y entre programática, como para construir ese alcance a una mayor efectividad, que salga al mejor precio. De *freelance*, pues ya obviamente no teníamos herramientas, lo que usamos es la mayoría de *Facebook* y *Google*. Ellos mismos tienen su frecuencia al alcance, en donde también nosotros podíamos mirar por encima. Obviamente ahí si siento falta precisión y que definitivamente por ello, a veces, es necesario pagar a una agencia que tenga herramientas.

Entonces, veíamos como más o menos cuánto es el presupuesto, pues obviamente sin comparar marcas de las de *freelance* versus la de la agencia, porque las inversiones eran totalmente diferentes, pero así podíamos ver más o menos cuánto podíamos invertir o cuánto era el recomendado. Y lo mismo cargándola y corrigiendo las cagadas. Entonces, si este mes vimos que invertimos 100 mil pesos y 100 mil pesos no hicieron nada, bueno, miremos a ver. Si invertimos 100 mil pesos y nos fue bien, pues miremos a ver si invertir un poquito más de 120 o 150, a ver si se nos sube. Si vemos que con 150 hacemos lo mismo que con 100 pues obviamente ahí es donde se empieza a jugar, pero pues es todo un arriesgar y ganar, o sea, de allá y acá.

**Entrevistadora:** Como todo en la vida, siempre hay experiencias negativas, entonces ¿qué tipo de experiencias tuviste en ese aspecto y qué aprendizajes te dejaron?

**Entrevistada:** Pues en la agencia de todo, desde llorar, sufrir, renunciar cada semana, estar mamada y decir hasta aquí vengo, ya no hago más. No, pues es que en serio, son muchos aprendizajes, en donde obviamente académicos son demasiados, donde uno empieza el manejo. Pero, yo creo que los más importantes es el manejo con cliente, lo que llamamos *front office*, o sea, saber lo que tú vales, lo que tú tienes y lo que tú sabes y no dejársela montar de absolutamente nadie. Y que a veces los clientes piensan que saben más que uno. No, no, no, yo sé, yo estoy acá por algo, yo no estoy pintada en la pared. Manejo del cliente, en agencias me dejo eso de inteligencia emocional, de que si el cliente piensa que se las sabe todas y que lo va a tratar a uno mal, no, pues espérate, responder bien, responder de manera educada y siempre tener argumentos, tanto si te fue bien, como si te fue mal, porque es que si te va muy bien también te van a joder y si te va mal también te van a joder. Entonces, es como que uno saber muy bien cómo manejar las situaciones,

De *freelance*, manejo del tiempo. Cuando uno literalmente es su propio jefe uno piensa que ¡ay no!, más tarde me levanto, más tarde hago esto, yo no me demoro tanto y a veces me dejaba coger la tarde. Empezaba a trabajar a las dos de la tarde y obviamente me acostaba a las 11 de la noche de pendeja, de no saber manejar mi tiempo y distribuir bien mis tareas. Entonces, así como uno tiene un horario en la oficina, pues no está nadie pendiente que te conectes o te desconectes, pero tú sabes que tienes tu horario, pues así mismo uno tiene que ser como *freelance*, porque tienes que también cuidar tu salud mental y no puedes estar trabajando de 2 a 11 de la noche. Entonces, como *freelance* eso. Y aprendizaje son demasiados sufrir, llorar, reír, reír para no llorar, trasnochar.

En esta industria se trasnocha demasiado y eso me lleva a aprender a valorar el tiempo, si uno ya está mamá decir no, ya, ya, ya no quiero trasnochar más, estoy mamada, ya no doy más. A veces uno no sabe decir no y más con la pandemia. O sea, yo siento que con la pandemia el tema de la conectividad se volvió algo incontrolable. Pues obviamente ya no trabajo, obviamente ya no sé bien cómo, pero sí siento que en un futuro el tema de la conectividad tiene que estar muy bien regulado. O sea, en un momento en Pandemia, el año pasado, me acuerdo que a las 7 de la noche nos estaba llamando el cliente. Se alinearon los astros y ni mi coordinador, ni mi jefe, ni yo le contestamos al cliente porque estábamos haciendo cosas totalmente diferentes, pero fue coincidencia.

Eran las siete de la noche, el mierdero que se armó porque no contestamos el celular a las 7 de la noche, y al otro día fue como no, espérate, ¿por qué están armando mierdero a las 7 de la noche, si mi trabajo va hasta las cinco y media? yo ya ahí decido si contesto o no contesto, ellos dijeron que querían saber si había salido o no la campaña. ver si ya salió. Nosotros dijimos pero ya a las 7 de la noche si salió bien, si no, pues también al otro día se soluciona. Entonces, también el manejo del tiempo tiene que ser algo que yo pienso que se tiene que regular. También me acuerdo mucho que decían como cuando salía uno temprano, o sea temprano no, sino a la hora que tenía que salir, era porque no tenía trabajo. Decían cosas como “es que estás tan ocupado que puedes salir alas a las cinco y media” Ya, pero cómo así uno está desocupado saliendo a la hora que tiene que salir. O sea, no, no tiene sentido.

**Entrevistadora:** ¿Cómo evalúas tú el mercado? O sea, ¿sientes que todavía hay espacio para crecimiento?

**Entrevistada:** Yo siento que sí, que todavía, o sea, hay muchas vacantes, mucho espacio. Digamos, esto es algo que por más que la gente diga la televisión se va a morir, la radio se va a morir, no. O sea, yo me di cuenta que no, que es algo que todavía existe, que va a existir por mucho, mucho tiempo. Pero, digital está teniendo mucho auge y digital cambia todos los días, todos los días se crea una plataforma, todos los días se crea un formato nuevo, todos los días se crea algo totalmente diferente, en donde tú tienes que estar estudiando. Obviamente ingresar es fácil. Es muy, muy, muy fácil. Mantenerse y crecer es lo difícil, pero hoy ya no depende de nadie, sino absolutamente de ti, de lo que tú quieras, de lo que tú quieras hacer. Si quieres crecer como solo digital, si quieres crecer solo como integral, pues que es ATL y digital. Pero lastimosamente. O sea, habló el tema en Colombia es que yo siento que si tú quieres crecer tienes que sacrificar mucho. Y yo personalmente no estaba dispuesta a sacrificarme demasiado. Por eso preferí decir: muchas gracias, adiós, me largo. Yo veía a todas las personas que estaban por encima mío y yo veía que sacrificaban demasiadas cosas. Yo dije no, eso no es para mí, para mí no es vida. Y hay muchas personas que entraron conmigo y que ahorita ya tienen muy buenos puestos, pero veo todo lo que sacrifican y para mí no es rentable, siento que se hicieron muchos sacrificios. Ya depende de la persona si quiere tomarlos o no, pero si se puede crecer, si se puede hacer de todo. Definitivamente la industria yo creo que todavía está en auge. O sea, el tema digital está en un pico así.

**ENTREVISTADA:** Dana Cojocarú. Estudiante de Administración de la Pontificia Universidad Javeriana Cali.

**FECHA:** Noviembre 09 de 2021

**Entrevistadora:** ¿trabajas en una agencia o como independiente?

**Entrevistada:** como independiente

**Entrevistadora:** ¿actualmente qué haces?

**Entrevistada:** trabajo y estudio. Manejo dos páginas, una de accesorios y otra de ropa deportiva. Yo llegué a la de accesorios por una amiga. Mi jefa sí tiene una empresa de marketing digital, o sea, tiene la marca accesorios y una empresa de marketing digital. Entonces ya le ha metido bastante fuerte al Instagram de la que yo manejo. Con la otra cuenta, como ya empecé a trabajar más en eso, ya, pues alguien más me dijo y de hecho me han ofrecido como seis páginas esta semana, pero no me da el tiempo por el estudio.

**Entrevistadora:** ¿qué proyectos o aspiraciones tienes tanto a corto, mediano y largo plazo?

**Entrevistada:** manejar las dos páginas, pues digamos que la de accesorios va fuerte y es grande, pero la otra la estoy comenzando desde cero. Entonces, a corto plazo crecer esa página, pues obviamente potenciar mil por ciento. A mediano, de pronto una u otras dos páginas. A largo plazo, he pensado en crear una agencia, o sea, porque hay mucha gente que ya confía en mí y a mí no me da, entonces ya digamos yo ponerle una *community* a cada página y yo simplemente decirles cómo mira esta es tu estrategia y que ellas ya la desarrollen.

**Entrevistadora:** ¿qué tipos de funciones has desempeñado?

**Entrevistada:** es un trabajo que como ustedes dicen, no tiene reglas, no existe en sí, entonces como que depende de la página que te contraten. Por ejemplo, en la de accesorios, que es la de la que tiene la empresa marketing digital, yo solo todos los días hago, subo las historias y respondo, porque el canal es un canal de venta, o sea, no es solo de comunicación, sino que es de venta. Entonces, por ahí se venden 20, 30 millones y ese es mi trabajo, vender. Soy más ventas que *community management* en sí, y ya en la otra, si hago desde, o sea todo, todo. Saco las fotos, hago el catálogo, hago la página web, respondo mensajes, creo el contenido, todo.

**Entrevistadora:** ¿qué líneas de ingresos tienes tú en estos ámbitos? ¿solamente como servicio, has pensado en hacer eventos, libros?

**Entrevistada:** por ahora gano sueldo y comisiones, pero que yo haya pensado hacer algo así, por ahora no.

**Entrevistadora:** ¿cómo has identificado que es la mejor manera de llegar a los clientes o que ellos lleguen a ti?

**Entrevistada:** o sea, a mí me han llegado porque la mayoría de las empresas piensan que si suben fotos ya van a vender. Como el otro día estaba en una comida, estaba hablando con él, me decía no, es que yo no vendo y yo le dije es que tú no tienes ni estrategia de contenido ni sabes comunicar a tus clientes. Entonces, me decía como que interesante, entonces la gente se da cuenta que uno medio sabe, pues porque yo he hecho cursos, pero yo no es que sea la experta y yo no soy muy creativa, pero me he metido en eso. Pero, la gente se da cuenta de que uno sabe y a mí me las ofrecen amigos de mis papás y gente así. O sea, no es como que yo los haya buscado.

**Entrevistadora:** ¿cómo gestionas esa parte de Valentina es mi clienta y necesito decirle cómo voy y los avances que he logrado?

**Entrevistada:** digamos que pues, bueno, si les sirve esto es por aparte, yo sé que mi jefa en su empresa ella tiene una cosa que es como informe de impacto mensual, una cosa así y mes a mes las *community* se lo mandan. Pero en mi caso a mí me piden que día a día digamos ponga la estrategia, por ejemplo, que si recibo 30 por ciento descuento en compras por instagram y la página web, entonces yo pongo el 30 por ciento descuento, cuánto se vendió, si alguna *influencer* pauto y cuál es mi visión, es decir, si la estrategia sirve o no. Y en la otra marca pues yo simplemente hablo con mi jefe porque es una marca que apenas está empezando y le digo como que mira, este mes las estadísticas fueron tales, tuvimos tantos seguidores y se vendió tanto.

**Entrevistadora:** ¿en general, siempre te llega la información, es decir, a veces toca que el cliente te diga la información de la marca? Por ejemplo, tu dice voy a trabajar con un abogado, pero yo no sé nada de leyes, entonces como ha sido ese proceso de necesito que me des la información para yo publicar.

**Entrevistada:** como es un trabajo que no sea explotado suficiente, uno tiene que intuir la mayoría de las veces como que cómo se hacen las cosas. Entonces yo se el material de lo que vendo, los precios, pero si ya necesito saber algo más, me toca preguntar porque no es como que a mí me hayan hecho una capacitación, tipo cinco días y te vamos a explicar cómo se vende.

**Entrevistadora:** ¿qué tipo de estrategias has utilizado para conservar tus clientes o que te vuelvan a contratar para las consultas?

**Entrevistada:** ser bueno, por ejemplo, en mi trabajo no puedo demorarme más de 15 minutos en responder un mensaje. O sea, ellos revisan y la gente se da cuenta. Las ventas dicen muchísimo, si no se vende, pues significa que nos está haciendo bien tu trabajo. Soy muy constante y las reglas que yo tengo son subir las historias antes de las 8 de la mañana y responder no más de 15 minutos y subir las ventas en la noche. Hacer eso funciona porque necesitan más

**Entrevistadora:** ¿qué tipo de estrategias utilizas cuando un cliente no queda satisfecho? O te dice yo quiero esto y tú sabes que por el tiempo no se puede porque es humanamente imposible y así no funcionan las cosas.

**Entrevistada:** a mí me pasa muchísimo, porque yo estudio y trabajo y obviamente hay que ser responsable con el trabajo porque te están pagando por eso, pero ambos jefes como que me tienen cariño porque soy cumplida y soy juiciosa. Entonces como que si yo les digo en verdad imposible, pues son respetuosos con eso, pero a veces hago lo humanamente imposible, lo hago. Mi día tiene 45 horas, pero trato de cumplir y si no puedo, hablar, yo soy buena como convenciendo. A veces me gano mis regaños, o sea, a veces uno en todos los trabajos lo regañan y yo pido perdón y aceptó la culpa y se acabó.

**Entrevistadora:** digamos, nos ha pasado que un cliente nos pide algo, pero tú sabes que ese algo no es lo correcto, ni lo indicado y está mal. ¿Cómo manejas eso?

**Entrevistada:** también me ha pasado de hecho, con algunas estrategias que a veces nos ponen y yo no estoy de acuerdo y yo lo digo y me dicen entonces propón otra y si les gusta mi idea la hacen, si no, pues yo igual lo hago porque a fin de cuentas es su marca. Ese es un problema más grande y es que a los empleados de verdad no les importa, entonces, es su marca y ustedes verán, pero yo sí les propongo si se me ocurre algo mejor y a ellos les gusta, lo hacen, si no hago lo que ellos me pidan, por qué son los jefes.

**Entrevistadora:** ¿y si esa idea inicial tuya no la reciben?

**Entrevistada:** pues literalmente les digo pues bueno, es tu marca y la hago la que ellos quieren.

**Entrevistadora:** ¿qué aspectos consideras claves para que un posible cliente decida irse contigo?

**Entrevistada:** de mostrar resultados. O sea, solamente con la primera página es complicado, pero ya con esa página que la gente ve esa página y diga ay de verdad que esa niña la mejora, en la estrategia de contenido es muy importante. A veces ves páginas que son solo fotos y no hay que tener cosas entretenidas que la gente se quiera meter ahí. Los seguidores son un indicador, sí, pero no lo son todo, el *engagement* si es un indicador muy importante y eso lo

sube es el contenido. Entonces que si ya tienen una página y les está yendo bien, eso es lo que engancha a otros clientes, porque si tú ves una página que la tiene ahí, toda muerta pues nadie la ha contratado. Es decir, tu portafolio, eso es tu portafolio.

**Entrevistadora:** ¿Tú como les planteas el plan de trabajo?

**Entrevistada:** o sea, digamos que yo ya llevo un año, pero cuando yo empecé no fue como que yo les propuse a ellos, sino que ellos me propusieron a mí porque yo empecé trabajando en su tienda física y ya ellos me dijeron que vas a trabajar tal, tal y yo les he cumplido, pero digamos con la otra marca, como que yo me senté con él y coordinamos entre los dos. O sea, primero yo escuché que era lo que necesitaba él y después yo le propuse, yo le dije mira, vamos a conseguir tantos seguidores en tanto tiempo, le explique que las ventas iban a ser temporales. Tu les tienes que explicar todo, porque la gente cree que porque ya empiezan a poner fotos ya vas a vender. Crear una marca es difícil, yo le dije vas a gastar mucha plata, podemos empezar pactando con tantos, luego con tanto y así. O sea, yo le propuse un plan y a él le gustó y mes a mes como que lo hemos ido revisando, que se haya ido cumpliendo. Las revisiones son reuniones presenciales.

**Entrevistadora:** ¿cómo es el tema de la asignación de presupuesto?

**Entrevistada:** es mejor preguntarle a la persona porque eso depende de ellos. O sea, tú no puedes ir como que van a empezar con un millón si sabes que es un emprendimiento de galletitas que lleva un mes, pero eso primero se ve y uno lo pregunta como qué cuánto tienes presupuestado teniendo en cuenta que no es solo la pata, sino también el salario del *community manager*. Y por ejemplo en \_\_\_\_\_ yo no soy la que pauto, yo manejo a alguien que es el que pauta, entonces, otro sueldo aparte de la pauta, pero eso lo hemos acordado con mi jefe y él es el que decide cuánto se va a pagar.

**Entrevistadora:** ¿qué tipo de experiencias negativas has tenido y que has aprendido?

**Entrevistada:** hay veces que como es un trabajo que es en el celular, que no tiene leyes, nada, pues abusan. Entonces yo por ejemplo, trabajo todo el día, no tengo horario. Los contratos generalmente son por prestación de servicios, no te dan un contrato legal, entonces el pago es, digamos que no es siempre el mejor, porque trabajas todo el día. Y si, obviamente yo no estoy todo el día sentada aquí respondiendo, pero yo sí estoy pendiente todo el día. Entonces digamos que eso es algo y lo he hablado con ellos y son super receptivos, me han subido las comisiones. Aparte del manejo de los tiempos y que no hay horario, a uno le escriben a las tres de la mañana, a las cinco de la mañana, obviamente yo no respondo a esas horas, hasta las once de la noche contesto, pero escriben entonces eso es algo que es complicado. Si yo tuviera una agencia yo

regularía eso, yo no tengo festivos, yo no tengo domingos, entonces para su empresa le recomendaría algo así. A parte de eso, a veces la parte creativa es difícil, sobre todo para mí, que yo no soy artística, yo estudio administración, o sea, me gustan los números, se me dan bien hacer las estrategias. O sea, yo puedo decir cómo que bueno, esa es la de hoy, es la mañana, esto es el contenido de hoy, pero desarrollarlo artísticamente me cuesta un montón.

**Entrevistadora:** ¿cómo evalúas la situación del mercado laboral?

**Entrevistada:** yo le he dicho a las personas que en unos 5-10 años esto va a ser una carrera. O sea, todas las marcas necesitan una *community manager* por lo que les digo, ya no es como el hecho de que yo tengo mi marca y yo subo una foto, detrás de eso hay su ciencia, que el algoritmo de Instagram, que el contenido. Lo mismo que les digo yo no sé comunicarme probablemente como ustedes comuniquen, entonces se necesita pues algo más detrás. Entonces, yo creo que es un mercado súper explotable. Obviamente ahora la gente está viendo la oportunidad, pues cada vez es más y más y más gente que lo está haciendo. Ya hay un montón de agencias, pero también están empezando un montón de marcas entonces todavía lo veo viable.

**Entrevistadora:** ¿tienes algo más que agregar, algún comentario o pregunta?

**Entrevistada:** primero hace poco tuve una experiencia con mi jefa que le recomendé a una amiga para su agencia, empezaron diciendo que iba a manejar dos páginas por 750 mil pesos y que tenía que hacer las parrillas de contenido. Bueno, eso no es nada porque ella si es artística, ella sí puede hacer eso. Cuando ya iba a firmar el contrato, no, que son cuatro páginas por un millón y medio y ella cuatro páginas ya no puede manejar. Entonces, empezó porque necesitaba el trabajo y nunca le hicieron ninguna explicación de qué era lo que tenía que hacer, un guía que yo no sé, el diseñador de la empresa le explique algo. Y eso se refleja en el cliente que ella va a tener y el cliente no va a estar a gusto. Entonces para evitar eso a cada uno hacerle un entrenamiento antes de que empiece. Yo sé que es costoso y que en un mes tener una persona sin que haga nada y pagarle, pero si es una empresa que le está yendo bien, yo me tomaría el tiempo para entrenar a una *community manager*.

## **Anexo I: Respuestas entrevista semi-estructurada realizadas a competencia en comunicación en crisis**

**ENTREVISTADO:** Carlos Augusto Albán. Agencia Quijote Comunicaciones

**FECHA:** 22 de noviembre de 2021.

**Entrevistadora:** ¿cómo está el panorama de la gestión de crisis en las organizaciones? ¿Qué se debe tener en cuenta?

**Entrevistado:** Con el tema de la crisis hay algo que las empresas casi nunca hacen y es tener un manual de prevención de crisis. Lo primero que hay que hacer es eso, y lo que pasa es que hay que entenderlo ahora desde la lógica digital. Creo que eso está por descubrirse porque cuando uno maneja las comunicaciones uno puede tener el control de la información con los medios de comunicación, uno puede saber qué decir y cómo decirlo, y puede pedir rectificaciones en algunos casos. Con el tema virtual se pierde el control y ahí hay que saber decir en qué momento decirlo y en qué momento no decirlo. El silencio comunica y a veces es mejor guardar silencio y tener los picos de los movimiento de las redes, y entender que en algunos momentos en dos días todo pasa. Por ejemplo, uno puede arriesgarse pero queda la percepción de que el silencio indicó que algo había ocurrido. A veces hablar tiene un riesgo y es que siempre va a haber una gente que va a opinar, entonces la locura. Eso también tiene una consecuencia. Yo creo que el principio fundamental de la crisis es la verdad y uno debe haber si cuando está enfrentando una crisis tiene que mentir para informar. Si tiene que mentir para informar es un principio ético que uno decide si lo asume o no lo asume. Yo no lo asumo, por ejemplo. Digamos que hay situaciones de crisis que uno aclara y difunde la verdad “por encima de”, y por encima de quien lo diga, y creo que si uno es constante en ese punto, el resultado puede ser más positivo. Las crisis no se superan solo mientras dura la crisis, casi siempre la crisis requiere un sostenimiento para empezar a informar y a decir que las cosas pueden cambiar, que las cosas no son como las decían, pero es un proceso. Habitualmente las personas cuando enfrentan una crisis y no estaba preparada para ella, creen que porque salieron en primera página ya se solucionó, pero nada se ha solucionado, realmente es ahí cuando empieza realmente el trabajo. ¿Por qué los manuales son importantes? Porque te permiten tener el control, o sea, si nosotros nos preparamos para que cuando estamos conversando haya un temblor y lo hemos hablado antes y sabemos que nos encontramos en el árbol del frente, si eso le hacemos un simulacro, nos entrenamos, en el momento que ocurra, van a ser muy distintas

las cosas. Es exactamente igual, debe haber un manual y un entrenamiento de un manual. Yo tuve una experiencia para manejar una crisis, en enero les entregué el manual y en marzo me estaban llamando a contratarme. Había cambiado a la persona de Mercadeo y yo les dije “ustedes perdieron la plata conmigo, ¿cómo es posible que yo le haya entregado un manual, les pedí socializarlo, no lo socializaron, tómese la tarea de leerlo”. Lo que les voy a decir es lo mismo que dije en enero y es que por principio no voy a volver a cobrar por lo que ya hice. Es clave el principio de que los manuales hay que llevarlos a la práctica y hay que simularlos, es un principio muy importante. Toda acción que lleve a una simulación, tendrá un mejor resultado. Si no pasa nada no importa. Prevenir una crisis es un seguro de vida.

**Entrevistadora:** ¿por qué crees que tener un manual de crisis es algo que aún falta en las organizaciones?

**Entrevistado:** por los posicionales, realmente estoy convencido que los cargos los hacen las personas, no lo hacen los manuales. Si yo llego a una empresa, yo debería preguntar qué manuales tienen: manual de crisis, manual interno, manual de comunicación, manual de relacionamiento. ¿No existe? Ah bueno, hagámoslo, construyámoslo. En eso sí creo que es de la capacidad del trabajador. Lo otro es que antes de la pandemia éramos demasiado optimistas, la gente decía “eso a mí no me puede pasar”, hoy hay más cultura de la prevención. La muerte se nos puso de frente. Nos hizo caer en cuenta que somos frágiles, en las organizaciones mucho más. Entonces creo que en ese sentido la gente no entiende que tiene que prepararse para eso, y nos pasa en la vida real, no solo es un tema de la comunicación. Si tú has pensado en el momento en el que pierdas tu trabajo, tengas una pérdida de tus padres, que termines una relación de pareja. ¿Cómo vas a manejar el duelo? Eso no se sabe cómo se asume, uno lo enfrenta, lo sufre, lo padece. Pero si hay unos sistemas para entenderlo se facilita el tema, se facilita la situación, creo que ahí hay que profundizar un poco más, de que falta una cultura corporativa, pero también una cultura de vida frente a muchas cosas, frente al riesgo de la pérdida en paz. Hay que mirar escenarios posibles, yo tengo mi empresa, ¿qué pasaría cuando esté en pandemia? ¿O cuando ya no tenga clientes? ¿Cómo diversifico? ¿Cómo la acabo? Pero también hay situaciones que salen de mi control, pero otras son error mío, cuando mando el boletín equivocado, al medio equivocado, en el momento equivocado, ¿cómo lo manejo? Cuando por ejemplo hay un falso rumor o cuando hay verdad. Lo más importante es entender el origen. Lo primero es preguntarse cómo llegó esa información, si uno no entiende el origen, el origen desvirtúa. Esos procedimientos son de investigación, hay que aprender a investigar, hay técnicas para saber dónde inicia toda la información, quién la envió, por qué la envió. Yo

manejé una crisis el año pasado y había un software de una empresa que sabía que la mayor parte de la información provenía de los computadores de la organización. Eso significa que hay un problema de crisis interna, que hay que abordarla, ¿quién la aborda? Un psicólogo. A veces me llaman a decirme que hay unos problemas de clima laboral, y yo les digo yo no soy una psicólogo organizacional, yo soy comunicador, si quiere trabajamos de la mano. Creo yo que fundamentalmente nos ha faltado audacia en la comunicación. La comunicación tiene un valor muy importante, yo tengo hace 22 años mi empresa y si me han buscado durante 22 años es porque no solo hay una buena gestión, sino que hay unas necesidades de unos clientes. Estoy aprendiendo a decir que no, o que sí, dependiendo. Ahora, ¿qué es lo fundamental? Yo creo que lo más importante es saber el rol que tiene cada persona en una organización, entonces el organigrama es muy importante. Si hay un director, saber si lo ponemos a hablar o no, si hay un vocero, siempre debe haber un abogado. Además debe haber un comunicador con capacidad de relacionamiento. Hoy cuando decimos que los comunicadores resuelven cosas de asuntos corporativos, es porque el problema se puede manejar si llamo al comandante de la policía y le explico, o sea, la comunicación no solo pasa por lo mediático y no solo pasa por las redes. Pasa también por el relacionamiento, esa capacidad de gestionar, de contener. Yo asesoré una multinacional hace mucho tiempo y ahí descubrí el mundo corporativo, desde los asuntos corporativos. Realmente la comunicación en crisis debería ser una especialización, en Cali somos muy pocas personas las que la trabajamos, realmente con experiencia. Ahora, alguien me decía alguna vez y es que el comunicador, especialmente de crisis, es como un guardaespaldas, tú te vas por ahí y puede que te estén siguiendo la espalda y chao, pero puede que la experiencia te oriente a no ir por ahí sino por aquí. Realmente no hay una fórmula. Y lo otro es la capacidad de entender que la justicia funciona, si yo digo algo contra ti, hay que demandar, si se demora pues hay que hacerlo. A veces queremos solucionar todo en las redes. A veces tiene que ver con la cotidianidad. A veces creemos que porque dijiste algo en las redes ya hiciste tu acción civil, pero eso es mentira. Sal, protesta, pon una denuncia, pero las acciones no solo ocurren en las redes. Hay sistemas, hay métodos. Lo primero que uno tiene que hacer, es todo lo que les estoy diciendo. Lo digo como recomendación, es que en las crisis hay que pensar muy rápido y con mucha gente.

**Entrevistadora:** ¿cómo afrontar y mediar con esta persona que llega afectada emocionalmente por la crisis que están atravesando en la organización?

**Entrevistado:** esa pregunta me gusta mucho porque tiene que ver mucho con, o sea, hoy lo pienso distinto a hace años. Hoy calmaría a la persona, antes era hacer lo que hay que hacer y

corramos. Eso que me acabas de decir me hace caer en cuenta, además, en eso. Si yo lo pudiera hacer yo pondría a meditar a la persona primero, porque la mente sin calma genera confusión. No hay mucho tiempo pero es necesaria la calma. Es necesaria la calma, la honestidad, si yo soy tu cliente tengo que decírtelo todo, no hay nada peor que estalle todo desde afuera y el comunicador no lo sepa. Es mejor que el cliente te diga “sí, yo me robé esa platica” y no que después lo encuentre en un medio de comunicación. Estoy hablando de los extremos, ustedes verán si lo apoyan o no lo apoyan, yo no lo hago, pero en la vida real pasa. “A mí me engañó mi amigo y yo firmé y ahora no puedo decir que me engañaron”. Es un acto de confianza, porque si yo no confío tengo una información limitada. Ahora, el tema es que las redes tienen mucha fuerza hoy, pero yo creo que no hay una fórmula.

**Entrevistadora:** ¿cómo se maneja el asunto de confidencialidad?

**Entrevistado:** se firma. Queda mucho mejor, si alguien lo incumple, paga. Yo he tenido contratos de confidencialidad por crisis. Pero eso tiene que ver con el tema de la confianza que se tiene. Seguramente nunca te lo van a decir todo, pero es importante el tema. El tema del manual es importante, el de definir quién es el comité es importante, tener un punto de encuentro es muy importante, porque las redes no siempre funcionan.

El tema de los frentes es muy importante. Hay un ejercicio que hay que hacer que es unificar la historia. Yo lo he practicado y me funciona. Digamos que estamos hablando de una crisis y me siento con cinco funcionarios distintos a hablar de los hechos, cada uno me va a dar una versión distinta. Y ahí hay un error, porque la comunicación es poner en común para la acción. Nunca se les olvide, la palabra más fácil de definir en el mundo. Si usted no pone en común, por ejemplo, ustedes son las voceras, hay que unificar la historia. Una vez manejé una crisis y había unos testimonios, eran tres versiones distintas, se escribieron en un tablero, sentarnos e ir viendo y cambiando, pero al final decir “digamos esta versión” y no porque queramos acomodar la verdad, es porque hay que unificarla. El tema de por ejemplo de quién debe hablar, eso lo tiene un manual de crisis.

Las crisis nunca acaban, no nos prepararnos para las crisis de ningún tipo. Lo más importante es prepararse, pero no hay tiempo.

Hay que cambiar las cosas, la gente quiere sorprenderse, ¿por qué siempre tiene que ser un meme? ¿por qué tiene que ser un meme o un reel? Yo creo que por ejemplo uno debe asumir el error. “Me equivoqué”. Lo tengo que asumir. Es igualito que en la vida.

**Entrevistadora:** ¿usted cómo se formó o le aconsejaría a alguien para que se forme en el tema de la comunicación en crisis?

**Entrevistado:** ahí hay varias cosas. Yo tengo una formación en la universidad del Valle, es una formación totalmente humanista, cada universidad defenderá su línea, pero realmente mi formación es humanista. Eso hace que mi formación está centrada en esta parte social. Yo soy lo contrario a muchas cosas, nosotros nos formamos hace 30 años para ser empresarios, pero yo sabía una cosa y es que hay que trabajar mucho antes de hacerlo. El título no es suficiente. Yo me formé como comunicador. Tengo una maestría en estudios políticos y otra en producción audiovisual, en ninguna está la crisis. Mejor dicho, yo aprendí con la plata de los demás, Yo monté mi empresa en el año 2000, pero yo venía con un recorrido. Una vez me llamaron para una oportunidad muy grande, la verdad yo pensé que era una broma, y lo primero que pregunté fue qué quién pagaba el tinto. ¿Por qué les cuento eso? Porque hay que pensar en todo. “Mira, tengo una reunión con una persona de asuntos corporativos para América Latina, nos vamos a encontrar en el Inter”, entonces cosas como “no pidas más de lo que ella pidió, ¿un tinto? Para mí un tinto por favor”. Al final, ofrece pagar la cuenta, aun cuando probablemente te diga que eso lo cubre la empresa. Hasta eso hay que aprenderlo. Ese día empezó mi escuela para aprender crisis. Todo lo que yo hacía era eso, después la vendieron y hubo un cambio de personal. Fueron 7 años de crisis y la frase era “hasta morir”, hasta las 6 de la mañana del otro día que se hayan solucionado las cosas. Llegar a conclusiones, temas de relacionamiento.

El problema es cómo se corrige cuando hay un error o falla. Hay situaciones en las que dicen “esto solo lo salva la comunicación”. Realmente nosotros no salvamos nada. Nosotros sugerimos cómo salvar, pero lo que salva es la acción para controlar el error, y eso hay que tenerlo muy claro. Hay que aprender de otras experiencias. Yo monté la oficina de la unidad de víctimas de Colombia, en Bogotá, la oficina de comunicaciones. Hay una cosa que se llama reparación, ¿cómo reparamos? Y si la reparación no es suficiente, usted puede salir a decir “lo siento, no vuelvo a hacerlo”, pero, “la cortada me quedó”. Está la reparación, la restitución, el perdón, son técnicas para uno afrontar el conflicto y con el tema de la reputación. Aunque hay que ser socialmente comprometido, si a uno literalmente le importa cinco el otro, ahí no hay nada que hacer. Pero es que siempre hay una víctima, por eso ustedes si quieren lo evalúan por ese lado, por esa persona que le dolió y volvemos al tema económico, ¿cómo reparamos a esa persona? Y puede ser que no lo reemplacemos, la reparación no es un reemplazo, es una forma de decir: “lo siento, ¿cómo puedo ayudarte?” Yo no lo puedo arreglar, lo puedo reparar. Son procesos públicos de reparación, cuando a la gente la indemnizan es por eso. Pero nos quedamos en el boletín de prensa, en el Whatsapp, en las redes, que hay que hacerlas, pero bajo otras

condiciones. A veces hay mucha soberbia, el tema de la contaminación, todo el mundo habla del medio ambiente. A veces también pasa es que las crisis no siempre son por cosas que ocurren inesperadamente, a veces son por decisiones que se toman que cuestan. Hay otro punto clave y es que todo pasa, es entender los momentos en los que puede durar eso. Hay que diferenciar muy bien entre la metodología de la crisis y el concepto de lo que pasa, y si uno no entiende el entorno, pierde, pierde, porque la embarra.

**Entrevistadora:** ¿cómo se generan los presupuestos para las estrategias que se vayan a hacer?

**Entrevistado:** Eso no está inventado. Así cobre poco o mucho, lo hago con el mismo profesionalismo. En las crisis generalmente lo llaman a uno a la fija, pero eso no está inventado.

**Entrevistadora:** ¿qué aspectos consideras para armar un presupuesto?

**Entrevistado:** no sé, te mentiría. Además, yo tengo un tema y es que en las crisis soy yo. Me puedes ayudar a investigar, pero quien trabaja y dice qué hacer soy yo. Antes me enojaba cuando no me hacían caso, ahora soy más directivo: “hay que hacer esto, esto, esto”. Solo una vez ha tenido razón el cliente, pero es su nombre, es su cara.

**Entrevistadora:** ¿le ha pasado que alguna vez un cliente no ha quedado satisfecho con su trabajo?

**Entrevistado:** nunca.

**Entrevistadora:** si le llegara a suceder, ¿cómo lo afrontaría?

**Entrevistado:** Pues que tiene razón, que me cambie, chao. Alguna vez me pasó que yo me tomé un año sabático y alguien me dijo: “si usted no vuelve, yo no lo vuelvo a contactar” y yo le contesté que aún no iba a volver, aún. Pero digamos que a veces hay cansancios mutuos, pero eso no es una crisis, ya ha pasado. A veces quieren ensayar con otros, y les digo hágale. A veces requieren de voces más juveniles y es entendible, aunque mi ventaja es que siempre estoy muy actualizado.

**Entrevistadora:** ¿cómo evalúa el mercado?

**Entrevistado:** ¿el mercado de las agencias o de los comunicadores?

**Entrevistadora:** Vámonos primero con el de los comunicadores y luego el de las agencias.

**Entrevistado:** Me parece que hay un exceso de comunicadores, hay una falta de claridad. Siento que la comunicación no debería ser un pregrado, sino un posgrado, una maestría, de tal forma que se den herramientas. Siento que los estudiantes no se esfuerzan, hay un nivel muy medio, no mediocre. Hay un tema de lectura, del lector. Hay una generación, no generalizo, hay una generación de comunicadores en los que competir con el otro no es solo el título sino habilidades. Yo le decía a mis estudiantes hoy, ¿ustedes cómo no prenden la cámara? Y eso yo

ya me acostumbré, pero es que es estratégico. Me parece que falta habilidad y método para ese tipo de cosas. Ahora, la Comunicación hay que volverla a hacer, hay unas cosas muy potentes por hacer. Por ejemplo, hay que ser comunicador más social, hay que meterse en cooperación internacional, con organismos de base que buscan las maneras de comunicar de manera diferente, por ejemplo, el tema de la miseria, la comunicación para el afecto. Hay que atender el tema de la virtualidad, construir e inventárselo, para que sea chévere, efectivo. Por ejemplo, esta reunión no hubiese tenido el mismo efecto si no hubiese sido presencial, hay una situación de mirarse a los ojos, del entendimiento, de la comprensión, de rayar así no haya escrito nada. ¿Cómo manejamos el tema del temor? De la importancia de comunicarle el respeto ahora, esa norma que está sacando el congreso para regular los horarios de los canales de comunicación. Un estudiante o un cliente se sienten en el derecho de llamarme a las 9:00 de la noche o a las 6:00 de la mañana, o sea, no. O en estos días me pasó con una persona, le digo “son las 6:15, trabajo hasta las 6:00” y ay, se echó a reírse. Y le digo: es cierto. Un buen comunicador se huele esas cosas.

En las agencias yo soy afortunada porque yo trabajo en el mejor lugar del mundo, a mí no me para el trabajo. Se están acabando las agencias. ¿Qué siento? que necesito reinventar el tema digital, no es cuestión de que a las 8:00 hablamos, a las 9:00 la publicación y el Instagram y entonces programamos los mensajes. Falta contenido. Pero es fácil, es cuestión de que uno trabaje con una persona que trabaje redes y otros contenidos y uno vuela con eso. Yo les digo, tienen el mundo por delante, aprendan, lean, de todas las experiencias. Yo siento más una misión más comercial hoy que por aprender. Pero cuando uno aprende gana bien, al contrario no pasa. Ahora, yo toda la vida he sido muy crítico.

## **Anexo J: Respuestas entrevista semi-estructurada realizadas a competencia en comunicación interna**

**ENTREVISTADO:** Carlos Paredes. Agencia Atrevia

**FECHA:** 19 de noviembre de 2021.

**Entrevistado:** les voy a hablar de mi background antes para que también vean las preguntas y pueden moldearlo un poco en eso. Yo me gradué de la Universidad San Francisco acá en Ecuador, de diseño comunicacional, que es una carrera bastante interesante. Combina diseño gráfico, comunicación organizacional y marketing. Es una carrera bastante 360 y yo al

principio de mi carrera me enfoqué mucho en el concepto de diseño gráfico. Mi *background* es mucho de diseño gráfico, que también lo hace enriquecedora en la parte de comunicación interna, porque no solo puedo dar estrategias, sino también puedo decirte cómo yo le plasmaría gráficamente, con conocimiento. Y yo empecé mi carrera en la parte de agencias, trabajando en agencias de la parte de diseño y progresivamente me empecé a trasladar no solo a, te voy a hacer un diseño bonito, sino voy a generar una estrategia comunicacional atrás, voy a hablar con clientes y progresivamente eso se empezó a transformar en ser mucho más un asesor al cliente para desarrollar estrategias comunicacionales, que a hacer yo el arte.

Fue una transición hasta llegué a la parte, específicamente en multinacionales de comunicación interna, diseñando el área, uno aprende de yodo, en la comunicación uno es bastante todólogo, uno aprende a uno mismo hacer la estrategia, las artes, el lanzamiento y casi casi que uno mismo es el BTL, casi que uno está ahí haciendo el evento. Pero, creanme que ya en la vida, como dices, ya en la vida real es súper enriquecedor esa parte, porque al principio uno dice mucho, oye qué pereza me toca hacer también el BTL o diseñar, pero si yo soy comunicador, pero cuando ya estás ahorita ya mucho más en carrera y ya poder ver todas las aristas y también, por ejemplo, para recomendarle a un cliente cuando trabajas en una empresa tener ese conocimiento 360 es fundamental, comunicación interna, eventos hasta la parte de marketing digital, responsabilidad social

Yo ahorita estoy en la parte de Atrevia, en todo lo que es la parte de comunicación interna que es sumamente chévere y uno aprende un montón porque hay tantos clientes, tantas maneras de enseñar y yo en la parte de comunicaciones podría haber sido externo, pero me especialicé mucho en internó en lo que yo llamo saber lo que el cliente necesita antes que él sepa que necesita. Eso es una parte que van a aprender con el tiempo. Impresionante y sumamente necesario es ver qué necesita la organización de comunicación interna, porque a veces el cliente no necesariamente sabe lo que te va a pedir o dice hay un problema de comunicación en mi empresa, pues no entiendo por qué, no entiendo que sucede, no entiendo. Y ahí entra la parte analítica de entender y yo les dije toda esta parte que ustedes van aprendiendo. Sabes que tal vez la parte de BTL de internos falla, o sabes que no hay comunicación transparente o no hay una estructura de valores o la gente no se siente reconocida.

Y te digo te vuelves, como digo yo, el psicólogo de la comunicación, el psicólogo de la comunicación en la empresa, porque escuchas a todo el mundo y vas generando una idea del modelo que tú vas a aplicar. Hay empresas grandotas, pequeñas, medianas, todas con sus diferentes realidades. Y yo te digo, es muy enriquecedor la carrera de comunicador porque

conoces al final de todo. Yo te puedo decir honestamente, son casi más de diez años de trabajo y experiencia, donde conozco de todo un poco, desde diseño, relaciones públicas, medios digitales en la parte de comunicación externa, pautas en canales de televisión, en radio, todo. De todo se aprende un poquito, porque al final de cuentas tú vas a aportar a eso.

**Entrevistadora:** sientes que es un campo laboral donde pudieses expandirte más, que se tuviera esclavo, nada más en la parte del diseño.

**Entrevistado:** Sí, sí, sí, creo mucho. Cuando eres comunicador organizacional tienes muchas profundidades, muchas partes de las que puedes concentrarte. Yo conozco comunicadores internos que se concentran muchísimo en investigar qué sucede en la organización y dar tu reporte, darte un reporte y no necesariamente una estrategia por si acaso. O sea, muchas veces lo que te dan es enseñarte dónde está fallando la estructura de comunicación. Hay otras personas que se enfocan muchísimo en el concepto de asesoramiento de campañas, cómo llegar al colaborador interno. Hay personas que hacen todas las cosas. Hay personas que se concentran muchísimo en generar sinergias, que es algo que yo recomiendo mucho. Al final de cuentas puedes tener tus fortalezas, pero puedes generar un 360 de las partes que te quieres especializar. En la parte de auditoría es lo que más he visto que está creciendo de interna, porque hay muchas empresas que se ponen sus departamentos de comunicación interna, pero muchas veces y eso te digo por experiencia, cuando yo empecé porque yo trabajé en Nestlé desde Ecuador, tienen su departamentos, tienen sus ideas, pero muchas veces no entienden que les falta o que no está funcionando. Así que la manera en la que puedes especializarte, cambiar, crecer, puedes concentrarte en hacer estrategias y a la vez las artes, o solo a diseñar las estrategias para que tengas una agencia que haga las artes o tus propios compañeros es simplemente espectacular

**Entrevistadora:** ¿ustedes trabajan solo con multinacionales?

**Entrevistado:** No, nosotros trabajamos con todo tipo de clientes. Existen empresas locales que son tal vez un poco más pequeñas. Lo que es interesante es que te das cuenta que muchas de las empresas que tú dices es una empresa pequeña, porque siempre hacemos esto de que si no es multinacional, todo es pequeño. Pero hay muchas empresas que tienen un perfil súper bajo y eso es algo que he aprendido muchísimo y que te das cuenta que la empresa pequeña en verdad es una empresa mediana, grande, pero con un perfil sumamente bajo, que tal vez no tiene un departamento de comunicación interna, tal vez no tiene esa expansión que tal vez las multinacionales requieren. Pero si nosotros trabajamos con todo tipo de empresas que puedan necesitar los servicios

**Entrevistadora:** ¿qué tipo de diferencias encuentran, por ejemplo, que estén relacionadas con el tamaño de la empresa, cuando van a ofrecerles el servicio, con el tipo de resultados, con el tipo de estrategias que deben utilizar?

**Entrevistado:** yo te podría decir que hay cosas que te puedo generalizar un poco, no siempre aplican, pero por ejemplo, uno de los clásicos, ya te digo, es un poco generalizar, pero es lo que más noto en términos de multinacionales. Tengo comunicación interna, pero no sé por qué la gente no está respondiendo. O sea, tengo mi departamento, pero no sé por qué las personas no me ven transparente, porque por ejemplo, ellos mismos sacan sus propias encuestas y les salen unos resultados a los que no pueden explicar. Eso pasa, somos tan grandes que a veces no sabemos qué sucede. En cambio, en las empresas medianas y pequeñas, muchas veces no tienen esos departamentos, no tienen esas habilidades de generar un *hadith* y lo que muchos quieren es generar la cultura de comunicación interna. Ya te digo, es generalizar mucho, no siempre sucede, hay empresas muy pequeñitas con departamentos de comunicación interna, pero es lo que a veces sucede.

También, empresas pequeñas que en cambio te dicen oye, me he dado cuenta de que estamos empezando a crecer, pero no hay nada de comunicación interna, nuestra gente no sabe nada de lo que hacemos, cómo podemos implementar la comunicación interna. En cambio, muchas veces las más grandes es: tenemos comunicación interna, hay, o sea, hay correos, hay una persona encargada, pero hicimos una encuesta de clima laboral y la gente dice que no somos transparentes, no confían en nosotros y quisieran trabajar en otra empresa y dicen oye, pero qué pasó? Y ahí es donde muchas veces entramos a analizar y entender qué sucede, que te puedo recomendar, que podemos cambiar, que podemos crecer. Tal vez el enfoque es diferente. En cambio, a veces en las medianas y pequeñas es a que empezamos de cero. Empezamos de cero. Porque a veces también, la persona que hace selección también hace cuasi comunicación interna, entonces cómo le asesoramos a esa persona para que de una comunicación interna más íntegra, más como dirían formal. Porque a veces la comunicación interna, y eso te das cuenta en muchas empresas, es sumamente informal, no por tono y estilo, sino en la manera en la que la toman. No hay una estrategia, son sólo correos, no hay templates, no hay identidad visual, no hay, como dirían, una voz interna. Y tú vas analizando y te digo es muy general, hemos visto casos y casos, pero es como lo que te puedo decir que se siente más.

**Entrevistadora:** ¿Han tenido alguna situación en la que su cliente, aún cuando los contrató, no está como muy dispuesto a que se le entren al negocio? O sea, ellos digan como ay, sí,

ayúdame, pero pero tú le dices hay que hacer esto y te dicen no, cómo que muestra resistencia al cambio.

**Entrevistado:** Creo que la parte de resistencia al cambio es algo muy común en las organizaciones. O sea, creo que no he conocido una empresa donde no haya algún grado de resistencia al cambio. Lo que sí te puedo decir es mucho las visiones y los estilos, porque muchas veces tú te das cuenta analizando y profundizando bastante en la auditoría, que tal vez el estilo original de la empresa, y eso es una cosa muy interesante, cómo empezó la empresa a lo que es la empresa ahora no encaja mucho y tú necesitas darle un refrescamiento, como decir una nueva manera de comunicar internamente. Y a veces eso he notado, yo al menos, que choca un poco con empresas familiares donde tú sabes que el dueño es de las personas que, el típico, yo empecé con mi local en la calle vendiendo fruta este y de repente es gigantesco.

Como te digo, resistirse al cambio es algo muy común. O sea, creo que no me he topado en una empresa donde no haya algún grado de resistencia, pero porque al final es cambio y creo que como humanos todos tenemos un poco de miedo al cambio. Pero muchas veces cuando es tipo, así son las cosas, así hacemos aquí y ha funcionado y te das cuenta que si quieres, si no había comunicación interna hay que meterla. Y la comunicación interna no es lo mismo que la manera en la que se comunica tu jefe cuando estás en una plantación o alguna cosa así. Sí, a veces hay un poquito más de trabajo adicional que tienes que hacer como para cambiar un poquito la mentalidad.

**Entrevistadora:** A mi me gustaría saber si hay momentos en los que tú propones una estrategia o una ruta a seguir y digamos tu cliente te dice ah, bueno, sí, muy bonito, muy bacano, pero yo quiero que hagamos también esto y digamos que eso tú sabes que no es conveniente o es contraproducente para la empresa. ¿Cómo manejas el intentar explicarle al cliente porque no sería viable llevar a cabo eso que está proponiendo? Y si encuentras una negativa reiterativa ¿cómo abordar esa situación?

**Entrevistado:** Creo que ahí el rol de los comunicadores en las asesorías es muy importante. Es muy, muy, muy importante tener el don de la voz, el don de convencimiento. No significa que yo te diga algo y te convenza de una. Antes de eso siempre tienes que ser adaptable, el comunicador se adapta a la situación, es totalmente camaleónico porque hay muchas veces donde tú puedes, ver que la situación está sucediendo de esta manera y tú puedes decir, yo creo que hay que venir y cambiar todo. Es muy fácil decir eso, lo que yo llamo al principio esos sueños de: es que no es así, es así y este y yo voy a venir y cambiar todo, te das cuenta de que

tal vez la realidad corporativa y hasta el propio cliente, ya te digo, sea interno o externo, piensa de otra manera. Lo que tú tienes que hacer es entender cómo piensa para proponerle cosas que te sirvan, que tú sabes que van a progresar y todavía entendiendo lo que él pide, lo que necesita y como él piensa. Demostrar es muy importante, porque hay clientes que resisten mucho a ciertas cosas, pero tú le puedes enseñar con datos o con resultados. Decir, mira, funcionó, podemos hacer tal vez un piloto, tal vez podemos hacer una propuesta, mira, esto es un nuevo tren que está funcionando globalmente y podría funcionar la empresa. Ya te digo, porque es muy fácil venir y decir si la comunicación interna está mal, hay que hacerle bien. Pero, si el cliente te dice: oye, pero no, no me gusta, es muy diferente porque te digo muchas veces seas quien seas, la empresa es el bebé del cliente y tú eres una persona que viene a cambiar mucho. La cosa es entender que se debe empatizar también con el cliente y de esa manera ir trabajando. Hay clientes que tal vez tú necesites al principio ir suavemente y de poquito a poquito enseñándole cómo vas cambiando las cosas, cómo está funcionando. Pequeños cambios como ese es el camino, tal vez no son cambios bruscos. Hay clientes que en cambio te dicen que quiero que vengas y me cambies todo porque lo que está, no funciona. Porfa ven y cámbiame todo. Pero yo te digo, depende mucho de leer la situación. El cliente está dispuesto, abierto al cambio, el cliente le gusta. Así que tiene que ver mucho de cómo tu puedes entender el cliente, entender su situación, entender sus miedos. Tal vez el cliente tiene miedo de que después ya no reconozca su propia empresa y poco a poco ir revisando eso.

**Entrevistadora:** ¿cómo manejan cuando un cliente les dice que no está satisfecho con el trabajo ni con los resultados?

**Entrevistado:** Creo que mucho, y es una cosa que siempre te digo, escucha más que hables. Eso es algo que yo aprendí muchísimas veces y los resultados que le des tú no necesariamente son, aún cuando sean en blanco y negro, necesariamente lo que el cliente espera. Lo que siempre recomiendo antes, antes de siquiera el malestar, retrocedamos en el tiempo. Es entender, hacer un *agreement* entre tú y el cliente de qué son los resultados, son tangibles, le vas a entregar algo, va a haber un incremento porcentual. O sea, primero entender que a qué van a llegar. Porque si, si es muy gris puede suceder lo que me dices tú de te entregué un cambio organizacional y que el cliente me puede decir sabes que no hay tal. Ok, entonces estamos en desacuerdo, pero al final de cuentas él es tu cliente. Lo que te digo es entender, para evitar esta parte de qué es lo que el cliente quiere, cuáles son las expectativas del cliente, de qué le vas a entregar, aterrizar y verás que hay ocasiones en que el cliente tampoco sabe sus propias expectativas. El cliente te va a decir quiero que me arregles la empresa. Ok, eso es muy

aburrido, pero ¿cómo aterricemos demos cosas específicas. Qué voy a qué voy a hacer? Qué voy a enseñar? Y ya te digo que el final en términos de rendición de cuentas, siempre hay que el cliente puede estar 200 por ciento satisfecho y hay que entenderle que sale mucho. Tal vez al final de cuentas no estuvo satisfecho, no por lo que hiciste, sino por cómo lo hiciste. O tal vez por una reunión, ya te digo. Por eso, cuando estás en estas reuniones de Enrique, qué pasó en la cuenta? Escuchar música, tal vez al final de cuentas al cliente lo que esté molesto no es por los resultados que le diste, sino tal vez por la manera en la que había las reuniones. Tal vez es eso un problema, escuchar mucho y empezar a cobrar y empezar a cambiar. Y también parte de eso es no esperar a que pase un año para que el cliente tenía que estar. O sea, de hecho, generar reuniones mensuales genera reuniones de resultados trimestrales. Ok, cada trimestre como nos fue y de esa manera, como le dije, el comunicado es súper camaleónico, tiene que adaptarse siempre. Ok, el cliente tal vez dice que no estamos yendo viendo la velocidad que quiere o que. Démosle más velocidad o que generemos compromisos. Entendamos, no podemos dar velocidad por nuestra culpa o porque el cliente tal vez es más complejo y de esa manera vas arreglando, vas cambiando para evitar exactamente lo que dices tú, llegar a un punto donde el cliente te diga estoy satisfecho porque me hicieron lo que quería. Eso es lo que queremos evitar y para eso tienes mil maneras de previamente revisar eso, sean reuniones pequeñas, mensuales, semestrales y pedir feedback constantemente de lo que estamos haciendo. Y tú tienes una manera de asegurarte que no tengas sorpresas como dicen recibirla de las calificaciones de fin de año del colegio. Evitemos eso, por favor. Esas sorpresas.