

**Plan de negocios para la creación de una consultora en comunicación interna: Cliterno**

Adriana L. Parrado

Facultad de Comunicación, Universidad de La Sabana

Trabajo de grado para obtener el título de Comunicador Social y Periodista

Asesor Zulma Velandia Velandia

07 de septiembre de 2022

**Plan de negocios para la creación de una consultora en comunicación interna: Cliterno**

Adriana L. Parrado

Asesor

Zulma Velandia Velandia

Magíster en Comunicación-Educación

Facultad de Comunicación, Universidad de La Sabana

Comunicación Social y Periodismo

Chía

2022

## *Dedicatoria*

A ti, que invertiste 23 años de tu vida en hacerme feliz. A ti, que madrugabas a preparar mi almuerzo para llevar a la universidad. A ti, que revisabas las noticias de la mañana y tomabas apuntes para mis exámenes de actualidad. A ti, que recorrías en TM toda Bogotá por imprimirme las imágenes de la clase de fotografía. A ti, que me ayudabas a redactar cuando la mente se me nublaba. A ti, que creías más en mí que yo misma.

La vida nos separó físicamente, pero jamás voy a sentirte lejos de mí. Te pertenezco, te veo cuando me miro al espejo, te encuentro en mis sueños, te hablo en mis pensamientos. He aprendido a amarte cuidándome a mí misma, soy uno de tus tres proyectos más grandes.

Este trabajo no es más que una pequeña muestra de todo lo que puedo lograr si creo en ti, en tu convicción de que soy y seré todo lo que desee. Un año retador y difícil porque pasé de tenerlo todo a entender que lo tenía todo.

Te mantendré cerquita siempre; necesito de tu tenacidad y fortaleza. Que cualquier persona que lea esto sepa que tú siempre has sido quien dirige mi camino.

*¡Lo logramos, mamá!*

## Resumen

Las contingencias de los últimos años han resaltado la importancia de establecer vínculos laborales basados en la comunicación y en la promoción de la salud mental. Las empresas del siglo XXI deberían ser ecosistemas que potencialicen al cliente interno en todas sus dimensiones, de tal modo que exista un crecimiento mutuo en el que se construye motivación e identidad del empleado para tener como consecuencia un aumento en su rendimiento. Para lograr esto, es necesario apoyarse en comunicaciones y en recursos humanos; departamentos que, en la práctica organizacional, parecen fusionarse muy bien. No obstante, resulta difícil encontrar un profesional que entienda y conozca la forma de construir estrategias de gestión humana con fundamentos comunicativos. O son especialistas en recursos humanos, o son especialistas en comunicación interna, pero no en ambas. Cliterno, nace como un modelo de negocio disruptivo, que encuentra en la psicología y la comunicación una estrecha relación a la hora de dirigirse al cliente interno. Esta investigación detalla el plan de negocios para la creación de esta consultora, abordando los referentes teóricos, el estudio del mercado, el análisis del entorno y el análisis de la competencia, además, se plantean planes de acción para el ámbito, financiero, de mercadeo y operativo.

*Palabras clave:* endomarketing, comunicación interna, talento humano, cultura organizacional, clima laboral, liderazgo, empoderamiento, bienestar empresarial, satisfacción laboral, employer branding, mensajes claves, canales internos, gestión humana

## **Abstract**

The contingencies of recent years have highlighted the importance of establishing work links based on communication and promotion of mental health. The companies of the 21st century should be ecosystems that potentiate the internal client in all its dimensions, so that there is mutual growth in which the motivation and identity of the employee is built to have an increase in their performance. To achieve this, it is necessary to rely on communications and human resources; departments that, in organizational practice, seem to merge very well. However, it is difficult to find a professional who understands and knows how to build human management strategies with communicative foundations. Or they are specialists in human resources, or they are specialists in internal communication, but not both. Cliterno, is born as a disruptive business model, which finds in psychology and communication a close relationship when going to the internal client. This research details the business plan for the creation of this consultant, addressing the theoretical referents, the market study, the analysis of the environment and the analysis of the competition. In addition, action plans for the financial, operational, and marketing are included.

*Keywords:* endomarketing, internal communication, human talent, organizational culture, work climate, leadership, empowerment, business well -being, job satisfaction, employer branding, key messages, internal channels, human management.

## Índice

Planteamiento del problema.....	12
Justificación .....	14
Objetivos.....	16
Objetivo general:.....	16
Objetivos específicos: .....	16
Capítulo I - Marco conceptual .....	17
Comunicación.....	17
Comunicación corporativa .....	18
Formas de la comunicación corporativa .....	21
Endomárketing .....	33
Teorías de la organización.....	36
Teoría clásica .....	37
Teoría General de Sistemas .....	38
Teoría humanista .....	39
Teoría de la contingencia.....	42
Capítulo II – Idea de negocio.....	44
Capítulo III – Análisis del macroentorno.....	46
Entorno político legal.....	46
El Gobierno actual .....	46
Impuestos.....	47
Facilidades e incentivos para emprendedores.....	49
Normativa frente a la seguridad y salud en el trabajo .....	51
Entorno económico .....	51
IPC.....	51
Índices de desempleo .....	53
Nuevas empresas .....	54
Proyección de la economía .....	55
Entorno sociocultural .....	55
Inmigración .....	55
Salud mental después de la pandemia .....	57
Teletrabajo .....	59

Entorno tecnológico .....	60
Innovación .....	60
Apropiación digital .....	62
Capítulo IV – Análisis del microentorno .....	63
Comportamiento del sector .....	63
Benchmarking competitivo .....	65
Nivel nacional .....	69
Nivel Latinoamérica .....	76
Investigación de mercado.....	82
Objetivo general de la investigación: .....	82
Objetivos específicos de la investigación: .....	82
Metodología.....	83
Instrumento.....	83
Población .....	83
Muestreo .....	83
Resultados.....	83
Conclusiones .....	84
Capítulo V – Plan de operaciones .....	88
Modelo CANVAS.....	88
Cartera de servicios .....	90
Descripción del servicio .....	91
Metodología en la prestación del servicio .....	93
Ciclo del servicio .....	95
Proveedores.....	95
Precios.....	96
Organización .....	99
Recursos.....	99
Organigrama .....	102
Filosofía organizacional.....	119
Identidad corporativa.....	121
Responsabilidad social empresarial.....	123
Capítulo VI – Plan de márketing .....	125

Objetivos financieros.....	126
Objetivos de mercado.....	126
Elaboración y elección de estrategias.....	127
Mercado meta.....	127
Posicionamiento deseado .....	127
Publicidad por manejar.....	127
Estrategia de promoción y comunicación .....	128
Estrategia de servicio .....	129
Estrategia de precios .....	130
Estrategia de ventas y distribución .....	131
Inversión inicial .....	132
Financiamiento del crédito.....	133
Costo variable unitario .....	133
Proyección de ventas.....	134
Descuentos meses 1 y 2.....	136
Proyección de costos .....	136
Proyección de gastos .....	136
Depreciaciones .....	137
Estado de resultados proyectado.....	138
Punto de equilibrio .....	138
Indicadores de viabilidad financiera .....	140
Return on investment (ROI).....	140
Return on equity (ROE).....	140
Return on assets (ROA).....	141
Valor actual neto (VAN) .....	141
TIR (tasa interna de retorno).....	141
Capítulo VIII – Plan jurídico mercantil .....	142
Tipo de empresa .....	142
Domicilio de la empresa.....	142
Rango de activos .....	142
Actividad económica.....	143
Obligaciones tributarias.....	143

Contratación .....	143
Registro mercantil .....	144
Capítulo IX – Análisis de factibilidad .....	145
Matriz DOFA .....	145
Conclusiones .....	147
Recomendaciones.....	148
Anexos .....	149
Anexo 1: Mercado objetivo.....	149
Anexo 2: Análisis cuantitativo de competencia .....	149
Anexo 3: Base de datos empresas Sabana Centro y Bogotá.....	149
Anexo 4: Instrumento para estudio de mercado.....	149
Anexo 5: Resumen de respuestas del instrumento para el estudio de mercado.....	149
Anexo 6: Detalle de respuestas individuales del formulario.....	149
Anexo 7: Análisis metodología y precios .....	149
Anexo 8: Cotizaciones precios del mercado actual.....	149
Anexo 9: Plan financiero .....	149
Referencias.....	150

## Lista de tablas

Tabla 1 Fortalezas y debilidades de Creatégia.....	70
Tabla 2 Fortalezas y debilidades de Imaginario.....	72
Tabla 3 Fortalezas y debilidades de Difusión.....	74
Tabla 4 Fortalezas y debilidades de Maranta Producción y Diseño.....	75
Tabla 5 Fortalezas y debilidades de Comint.....	77
Tabla 6 Fortalezas y debilidades de Internal.....	78
Tabla 7 Fortalezas y debilidades de BW Comunicaciones.....	80
Tabla 8 Fortalezas y debilidades de MAGO.....	80
Tabla 9 Fortalezas y debilidades de Los Dos Hemisferios.....	82
Tabla 10 Modelo CANVAS.....	88
Tabla 11 Portafolio de servicios.....	91
Tabla 12 Resumen de la metodología de la prestación del servicio.....	94
Tabla 14 Salario de empleados freelance.....	97
Tabla 15 Costo generado por empleados en los servicios.....	97
Tabla 16 Precio de los servicios.....	98
Tabla 17 Requisitos para cargos.....	106
Tabla 18 Inversión inicial.....	132
Tabla 19 Proyección de ventas año 1.....	134
Tabla 20 Proyección de gastos fijos.....	136
Tabla 21 Indicadores de viabilidad financiera.....	140
Tabla 22 Matriz DOFA.....	145

## Lista de figuras

Figura 1 Empresas en Cundinamarca con 50 y 249 empleados.....	64
Figura 2 Empresas en Cundinamarca con más de 249 empleados .....	65
Figura 3 Matriz de análisis de la competencia parte 2.....	67
Figura 4 Matriz de análisis de la competencia parte 1.....	67
Figura 5 Matriz de análisis de competencia parte 3.....	68
Figura 6 Matriz de análisis de competencia parte 4.....	68
Figura 7 Competencia de Cliterno a nivel nacional.....	69
Figura 8 Competencia de Cliterno a nivel internacional .....	76
Figura 9 Ciclo del servicio .....	95
Figura 10 Organigrama inicial .....	102
Figura 11 Organigrama a largo plazo .....	103
Figura 12 Logotipo.....	122
Figura 13 Origen de los recursos iniciales .....	133
Figura 14 Incremento de ventas anuales .....	135
Figura 15 Pronóstico de ingresos anuales.....	135
Figura 16 Resumen estado de resultados proyectado .....	138
Figura 17 Punto de equilibrio .....	139
Figura 18 Pasos para registro mercantil.....	144

## Planteamiento del problema

La comunicación es un aspecto que hace parte de la vida del ser humano desde el primer contacto que tiene con el mundo exterior. A través de gestos, expresiones corporales, sonidos, palabras y muchos otros sistemas estamos transmitiendo información, por lo tanto, este aparenta ser un proceso sencillo. Sin embargo, su complejidad es mayor con respecto a lo que se establece en el imaginario colectivo y por esta razón se practica de forma espontánea y se desaprovecha su valor esencial.

A nivel organizacional, la comunicación permite persuadir, liderar, transformar y un sinnúmero de cuestiones que desconocen todavía algunas instituciones. Según Peter Drucker (como se citó en Gomez & Benito, 2014) “el 60% de los problemas empresariales son consecuencia de una mala comunicación” (p.4)., lo que conlleva a que existan muchos vacíos en el intento de lograr objetivos.

Incluso, uno de los aprendizajes de los últimos años es que todas las empresas, en todos los escenarios, sin excepción alguna, deberían contar con un área (interna o externa) encargada de diagnosticar, evaluar, crear y ejecutar un plan de comunicaciones propio a los requerimientos y metas que tengan las directivas. No obstante, la mayoría de las pequeñas y medianas empresas carecen de este acompañamiento, y las grandes limitan la utilidad de la comunicación al ámbito del mercadeo y la publicidad.

La Comunicación Corporativa, definida por Sierra (2016) como “la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar de forma efectiva a su público” (p.7)., no refiere solamente a cuestiones externas, esta más bien se compone de términos como identidad, imagen, reputación, cultura, misión, visión, estrategia, *stakeholders*,

clima organizacional, posicionamiento y otros tantos que dejan entrever su magnitud y formas de impacto.

Por otra parte, de acuerdo con un estudio realizado por la consultoría Plurum y presentado en el periódico económico La República (2019), 8 de cada 10 empleados en Colombia están insatisfechos con su trabajo, debido a factores como mal clima laboral, estrés, falta de motivación y mal liderazgo. Asimismo, dicha investigación arrojó que el 38% de las empresas tiene problemas para comprometer a sus trabajadores. (Montes, 2019)

Retomando la cita del padre del management moderno, Peter Drucker, se puede inferir que la raíz del problema que enfrentan las organizaciones a nivel interno y que afecta a millones de colombianos, obedece a fallas en la comunicación. Y, tiene sentido este planteamiento cuando entendemos que el origen de muchas cuestiones corresponde a elementos comunicativos. Por ejemplo, la creación de un negocio y las relaciones interpersonales se dan, en su mayoría, a partir de una conversación.

Teniendo en cuenta lo anteriormente planteado, se evidencia que existe desconocimiento y falta de implementación de la comunicación interna en las organizaciones, así como bajos índices de satisfacción laboral;

## **Justificación**

De acuerdo con Muñiz (citado por Oyarvide Ramírez , Reyes Sarria, & Montaña Colorado, 2017) la comunicación interna “nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido”. (p. 5).

Uno de los conceptos claves que proponen Muñiz y otros autores al hablar de la comunicación interna es la productividad, pues es determinante entender que la gestión del talento humano o público interno está directamente relacionada con la forma en la que se aterrizan las diferentes direcciones y formas de la comunicación. Un uso adecuado de esta herramienta al interior de la compañía incrementa los índices de satisfacción laboral porque facilita las relaciones interpersonales, promueve la asertividad y la escucha activa en los equipos de trabajo, forma mejores líderes y crea identidad y cultura.

Una persona que se sienta feliz y motivada con su trabajo desempeñará su labor con la mejor actitud, siendo más eficaz y eficiente. Del mismo modo, aquella que encuentre estrés e insatisfacción se convertirá en una carga y un seguro directo al fracaso.

Facebook es uno de los casos de éxito que puede dar sustento a esta teoría, ya que en 2013 fue catalogado a nivel mundial como la compañía con empleados más satisfechos. (Alba, 2020)

A través de experiencias como el “six-week boot camp”, el equipo de Facebook involucra a sus trabajadores con los proyectos de la compañía y les da oportunidades de crecimiento laboral. De acuerdo con sus opiniones, la comunicación al interior de Facebook se compone de aspectos como la motivación, el liderazgo y el trabajo colaborativo. No en vano,

este conglomerado registró al finalizar el 2020 ganancias de 28.000 millones de dólares.

(Cabrejas Artola, s.f.)

Netflix, Google, Tesla, Paypal y Bloomberg son otras de las exitosas compañías que cuentan con altos índices de satisfacción laboral. Indiscutiblemente, existe una relación de causa y efecto entre los procesos de comunicación interna y la efectividad en la consecución de objetivos. (Alba, 2020)

## **Objetivos**

### **Objetivo general:**

Diseñar un plan de negocios para la creación de una consultora en comunicación interna que se ajuste a las necesidades del mercado de medianas y grandes empresas de Bogotá y los municipios de Sabana Centro.

### **Objetivos específicos:**

- Examinar los factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos que afectan positiva y negativamente la creación de empresas en Colombia.
- Indicar los planes de estrategia, operación, marketing y financiación que llevan al éxito y sostenibilidad del emprendimiento.
- Reflexionar acerca de la importancia de crear empresas propias al ámbito de la comunicación.

## **Capítulo I - Marco conceptual**

Con el fin de fundamentar teóricamente la necesidad de crear una consultora en comunicación interna, en este apartado se abordará la comunicación desde dos visiones principales; como un proceso social fundamental, existente desde el origen de los tiempos, y como herramienta empresarial, presente desde mediados del siglo XX.

### **Comunicación**

Según la Real Academia Española (2020) la comunicación es “una transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor”. Es decir, que es un proceso en el cual intervienen actores, canales y mensajes. No obstante, este concepto es muy vago con respecto a las otras definiciones de autores que han profundizado en el tema.

Incluso Aristóteles, uno de los primeros en dar un acercamiento a la comunicación, la postula como una estructura más compleja, pues para él la comunicación es “la búsqueda de todos los medios de persuasión que tenemos a nuestro alcance” (Beltran, 2017), estableciendo así el primero de muchos factores que la moldean.

Al leer a Luhmann (1998) (citado por Pignuoli Ocampo, 2013) se puede inferir que el elemento trascendental de la comunicación corresponde al éxito que tiene el mensaje al final de su recorrido. Comunicar significa también entender, interpretar y apropiar, fuera de eso se hablaría de cuestiones muy insignificantes.

Si se entiende la comunicación como síntesis de tres selecciones, como unidad de información, emisión y comprensión, entonces la comunicación se realiza cuando y hasta donde se genera comprensión. Todo lo demás sucede 'fuera' de la unidad elemental y la presupone. (p.69).

Por su parte, Virginia Satir (citada por Tanius, 2004) considera un panorama más amplio e incidente para el término:

La comunicación no es solamente expresarse con elocuencia, sino y sobre todo dirimir y negociar, resolver y encontrar puntos comunes, como construcción de un proceso...una persona que se comunica claramente puede expresar con firmeza su opinión, aclarar y clarificar lo que se dice, pedir la réplica, ser receptivo a la réplica que se resumen en las tres habilidades básicas para la comunicación: saber escuchar, retroalimentar y confrontar. (p.44).

Finalmente, Stanton, Etzel, & Walker (2007) expresan que la comunicación es "la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte" (p.511)., creando una mezcla de terminologías entre la definición actual de la RAE y las anotaciones de Luhmann.

Después de revisar los elementos principales de la comunicación, es válido decir que esta corresponde al arte de expresarse por medio de diferentes canales, con un propósito que puede estar previsto o no. A través de ella se puede manipular, convencer, fidelizar, comprometer, entre otras cosas. Por eso, entenderla permite ingresar en un espectro en el que es posible controlar muchos factores a nivel sociocultural, político y organizacional.

### **Comunicación corporativa**

La comunicación corporativa, conocida también como comunicación organizacional, se refiere a la transmisión de información que realiza una empresa con sus diferentes públicos de interés, los cuales pueden ser internos, externos y mixtos. La anterior definición funciona como un primer acercamiento al término, pero para entender sus variaciones y poder formar un significado robusto es necesario revisar las posturas de otros autores.

De acuerdo con Palacios (2015) la comunicación como disciplina, orientada al campo investigativo institucional surge en Norte América a finales de los años 30 con un artículo llamado “*Speech and Human Relations*”, publicado en “*The Speaker*”.

Para esa época, la industrialización moldeaba distintos procesos sociales y el objetivo de muchos empresarios era producir a grandes masas. Tal y como conocemos la comunicación corporativa hoy en día, en los años 30 funcionaba de manera práctica con disciplinas como la psicología industrial, la administración y la sociología. (Goldhaber, 1989, citado en Palacios Chavarro, 2015)

A finales de los años 40 algunas empresas colombianas comenzaron a integrar la comunicación corporativa en sus procesos por medio de la creación de medios institucionales que les permitían tener conexión con sus empleados y evitar ruidos en la información. En ese momento el flujo de la comunicación era vertical descendente. (Contreras Delgado & Garibay Rendón, 2020)

No obstante, su naturaleza de estudio se transforma a principios de los 90’s con el fin de identificar la forma en la que se relacionan los grupos que conforman la empresa para así producir un dinamismo útil con la competencia.

Es a través de la interacción que la comunicación revela su carácter constituyente, siendo la interacción no una expresión de transmisión de significado —que es el proceso de información—, sino la construcción y negociación de significados —que es esencialmente el proceso de comunicación. (Ramírez de A., 2014, citado en Palacios, 2015, p.29)

La interacción que menciona Ramírez corresponde a una creación de valores colectivos que se forman implícitamente entre todos aquellos que constituyen la organización. Eso

actualmente es lo que se denomina cultura organizacional y parte de supuestos que son comunicativos.

Stephen Robbins, autor sobre gestión empresarial, determina en el año 1999 que existen cuatro funciones imprescindibles de la comunicación en una empresa (p.377):

1. Controlar el comportamiento. Es posible mediante los roles establecidos jerárquicamente.
2. Fomentar la motivación. Observar el desempeño de los empleados, alentándolos y corrigiéndolos cuando sea necesario, siempre haciendo uso de la asertividad, es una forma de contagiar entusiasmo y satisfacción.
3. Expresar emociones. Para la mayoría de los colaboradores el trabajo constituye la principal fuente de interacción, ellos pasan más tiempo en la empresa que en sus hogares. Manifestar sus sentimientos y pensamientos durante su jornada puede ser un proceso inconsciente, pero de alto impacto en la realización de actividades laborales.
4. Facilitar la toma de decisiones. Un equipo que tiene un flujo de información efectivo, dinámico y caracterizado por una buena gestión de la comunicación, toma decisiones más acertadas.

Asimismo, Apolo, Báez, Pauker, & Pasquel (2017) agrupan las características previamente mencionadas y ofrecen un significado que recoge los aportes anteriormente expuestos:

Comunicación corporativa es la gestión de identidad, imagen y reputación que a través de la investigación permite identificar valores agregados, atributos, diferenciadores y ventajas

competitivas; que mediante el direccionamiento estratégico de las herramientas comunicacionales contribuyen a la notoriedad y a la construcción de vínculos hacia los *stakeholders*, aportando al logro de los objetivos planteados. (p.527).

La comunicación puede ser entendida como un fenómeno al establecer que siempre existe, que no es posible escapar de ella y que funciona de forma multidimensional y dependiente a cada ser. Desde el enfoque organizacional, es necesario apropiarla, comprender su origen, la forma en la que funciona, las particularidades que la conforman y el impacto que tiene en la empresa, todo esto con el fin único de intervenir, modificarla y emplearla a favor.

### **Formas de la comunicación corporativa**

La comunicación corporativa tiene un alcance global, su campo de acción no es solo a nivel interno como se puede entender a partir del enunciado de Robbins expuesto en el apartado anterior. Según Castro (2007) (citado por Apolo et al., 2017):

La comunicación corporativa se divide en dos: la comunicación interna y la comunicación externa. La primera trabaja en la concepción y el desarrollo de la cultura corporativa, es decir las ideas y conceptos cualitativos que definen a la organización. La segunda se encarga de gestionar la imagen que la empresa quiere ofrecer al mercado o a la sociedad. En ambos casos se pretende colaborar en alcanzar los objetivos previstos de rentabilidad.

### **Comunicación externa**

El objetivo principal de la comunicación externa es informar de los procesos organizacionales pertinentes a los actores externos, estableciendo con ellos nexos de confianza y fidelización que puedan influir positivamente en la organización. (Calfuquir Uribe & San Juan Betancurt, 2004)

Van Riel (1997) (citado en Perozo de Jiménez, 2006), expone que las responsabilidades de la comunicación externa son tres; solucionar la brecha entre la imagen deseada y la reputación existente, desarrollar un perfil coherente con la marca y organizar procesos de comunicación efectivos con los públicos.

Dicho eso, la comunicación externa se transforma en un tipo de *márketing*, pues intenta vender el concepto de la empresa. Bartolí (1992) la categorizó en operativa, estratégica y de notoriedad.

La comunicación operativa aborda la interacción diaria de la empresa con los públicos externos (clientes, proveedores, entidades gubernamentales, medios de comunicación, entre otros). La estratégica busca que la organización destaque de la competencia, mediante la adquisición constante de su información (crisis, relanzamientos de marca, lanzamientos de producto, nuevos procesos, entre otros). Y, finalmente, la comunicación de notoriedad procura promover y promocionar la imagen, con el fin de vender y satisfacer constantemente a los clientes. (Bartolí, 1992)

La comunicación externa está en auge debido a la importancia que tiene el mundo digital hoy por hoy. Las funciones asignadas a un comunicador social se basan principalmente en la creación y difusión de contenidos que enganchen al consumidor, además de la interacción y reacción oportuna. Este concepto de negocio tiene gran acogida en Colombia y Green Room es una muestra de ello al ser una empresa colombiana que cuenta con ocho años de experiencia, que tiene sede en Los Ángeles, Miami, Bogotá, Cartagena y Madrid y que ha ganado premios como Interlat y Hootsuite. (Green Room, 2021)

## **Comunicación interna**

La comunicación interna está dirigida específicamente al cliente interno, uno de sus objetivos principales es asegurar la recepción y comprensión de los mensajes que se dan en la organización para que exista un entorno de armonía y participación. (Brandolini, et al., 2009)

Esta forma de la comunicación debe preocuparse por contagiar y alinear a los trabajadores con las metas de la compañía, comprometiéndolos con las labores realizadas más allá del mero autoritarismo. (Graverán, citado por Oyarvide et al., 2017)

Es necesario que la información se optimice al máximo, evitando ruidos, promoviendo prácticas de responsabilidad, respeto, trabajo en equipo y cooperación, así se consolida un buen clima laboral y un sentido de pertenencia que da resultados eficaces y de calidad. Según Oyarvide et al. (2017), un correcto uso de la comunicación interna se caracteriza por integrar a todos los trabajadores de la empresa con la filosofía institucional, establecer un clima social-psicológico positivo, fomentar la participación y favorecer la creación de una imagen positiva.

Brandolini et al. (2009) sostiene que todas las organizaciones tienen un proceso de comunicación interna, cada una cuenta con actores, mensajes, canales y formas de interactuar, por eso, es trascendental hacer una buena gestión de ella, convertirla en aliada y utilizarla como una técnica que previene el caos.

Sin embargo, para que todo ocurra tan armonioso como suena es necesario diseñar e implementar un plan estratégico que diagnostique y plantee la forma de intervenir.

## **Planificación de la comunicación interna**

Una adecuada planificación de la comunicación interna está guiada por la realización de cinco fases, según menciona Brandolini et al. (2009).

La primera de ellas corresponde al pre-diagnóstico, en esta se hace un acercamiento a la organización con el fin de conocer las necesidades que cree tener la gerencia. La segunda es el diagnóstico, que tiene como objetivo identificar problemáticas mediante instrumentos de medición como encuestas, grupos focales y observación participante.

La tercera es la planificación, que consiste en realizar un plan que establezca la forma de actuar ante los problemas encontrados; este debe incluir objetivos, estrategias, tácticas, recursos y cronogramas, además de ajustarse a los requerimientos de las directivas. La cuarta etapa corresponde a la ejecución, es el momento en el que se aplica todo lo expuesto en el plan. Y la última, pero no menos importante es la instancia de seguimiento, la cual es crucial para medir la efectividad de lo antes propuesto.

Un plan de comunicación interna debe ser integral (entendiendo las diferencias entre sus públicos internos y cubriendo sus necesidades), coherente (maneja un lenguaje apropiado y conectado con el concepto de la marca, oportuno (comunicando de manera efectiva, en los tiempos precisos), ético (respetando las creencias y normativas que rigen la organización), claro (fácil de comprender en cualquier situación) y original (captando la atención de todos mediante la creatividad). (Brandolini et al., 2009)

Asimismo, esta planificación debe estar pensada a nivel sociodemográfico, con el fin de entender las particularidades que inciden en los datos encontrados y las propuestas.

## **Elementos de la comunicación interna**

### ***Públicos internos***

De acuerdo con Capriotti Peri (2009) los públicos internos son un grupo de personas que hacen parte de una estructura organizacional y conviven en ella, desarrollando labores, y creando una colectividad con valores, costumbres y creencias.

Cabe resaltar que el público interno no solo se compone del recurso humano contratado; los tercerizados, los proveedores y las familias entran en la lista porque son actores indirectos de gran influencia. La realidad es que cada uno de los empleados tiene una vida fuera de la empresa que modifica y regula su comportamiento en el ámbito laboral, por eso no hay que desconocer que ellos son los primeros voceros de la imagen corporativa. (Brandolini et al., 2009)

Por su parte, el CEO de la empresa posee un rol fundamental en los escenarios de comunicación, pues al ser el máximo líder es capaz de influenciar actitudes positivas en sus subordinados, persuadirlos y empoderarlos. (Linjuan Rita, 2015) Sin embargo, Brandolini et al. (2009) manifiesta que la responsabilidad no debe recaer únicamente en el director, sino que más bien hay que involucrar a todos los relacionados en la cadena de valor, incluso a aquellos que pasan por público externo.

### ***Canales internos***

Entendiendo que los canales son el medio por el cual se comunican los mensajes, es necesario retomar sus tipologías y la importancia de saber aterrizarlos en un ecosistema organizacional.

De acuerdo con el objetivo, los canales internos pueden ser de tipo comunicativo y de difusión. Los primeros involucran una comunicación directa y relacional, mientras que los

segundos se componen de un único emisor y está dirigido hacia múltiples receptores. En función de su estructura, los canales son tecnológicos y tradicionales. (Brandolini et al., 2009)

En una intervención interna es conveniente clarificar el objetivo de la comunicación y el público que recibirá el mensaje. Esto con el fin de tener éxito y evitar al máximo problemas de confusión, chisme y desinformación. (Brandolini et al., 2009)

### ***Cultura organizacional***

Según García Álvarez (2006) el concepto de cultura se introduce con la teoría humanista, cuando Elton Mayo, Rensis Likert, Kurt Lewin, Douglas McGregor y los demás autores de esta perspectiva intentan fundamentar la correlación que existe entre el entorno laboral en el que se desenvuelve el trabajador y la percepción que este crea de la empresa. Para inicios de los años 80, William Ouchi (citado por Rodríguez Garay, 2009) analiza la táctica de la gerencia japonesa, caracterizada por su productividad y eficiencia, con el fin de adoptar ciertas características en modelos de gestión estadounidenses.

Peters, Waterman & Ouchi (1982) (citados por Rodríguez Garay, 2009) encuentran que, efectivamente, la apropiación de una cultura como herramienta no es un tema único del medio oriente.

Existen distintos elementos que nacen como consecuencia de la interacción entre los empleados y el sistema organizacional. Estos son implícitos y subjetivos, pero moldean patrones de pensamiento y conducta que los caracterizan y reflejan la apreciación que tienen del medio en el que conviven. Gómez & Rodríguez (2013) definen la cultura organizacional como una construcción innata:

La cultura organizacional puede conceptualizarse como un conjunto único de características que hace posible distinguir una organización de otra, que informa acerca de cómo las personas en la organización deben comportarse a través del establecimiento de un sistema de normas y valores, que se transmite de una generación a otra, de un miembro a otro, mediante un proceso de socialización/aprendizaje que incluye, entre otros, ritos, ceremonias, mitos, leyendas y acciones de reforzamiento y castigo. (p.1).

A su vez, García (2006) expone que existen tres líneas de pensamiento válidas para definir la cultura organizacional; como una variable interna, como una variable externa y como una metáfora del concepto de organización. La primera establece que la cultura se conforma mediante las experiencias, creencias y costumbres que la sociedad infunde en los individuos, la segunda manifiesta que al interior de una empresa surgen ideas y representaciones colectivas que cohesionan el sentido de la organización y la última considera que una empresa no posee cultura, sino que es más bien una muestra fehaciente de ella.

Cabe resaltar que, la cultura organizacional no es unívoca porque su significado varía en función del grupo de individuos que la construyen. Igor Ansoff, considerado el padre de la gerencia estratégica, postula en 1968 siete atributos propios de la cultura, delimitando así los aspectos que hacen posible su medición y control. Estos son; los valores, la conducta, la respuesta eficiente a la crisis, la reacción al cambio, el dominio de alternativas, la propensión al riesgo y las metas de respuesta. (Ansoff, 1968)

La cultura se manifiesta en cualquier situación, ya sea de cambio, inestabilidad o incluso de normalidad. En la forma de actuar de los individuos subyace la existencia de esta porque es un aspecto que surge espontáneamente y que está presente en cualquier ecosistema. Por eso, Ansoff (1968) define cuatro manifestaciones de cultura organizacional. Estable, la primera, refiere a

aquella que posee un equilibrio permanente y no sufre graves alteraciones. Reactiva, la segunda, indica que los colaboradores o miembros responden dependiendo de lo que sea conveniente. Anticipadora, la tercera, habla de prever y prevenir. E, iniciativa, la última, busca el mejoramiento constante a través de la creatividad y participación.

Los aportes de Igor Ansoff se volvieron foco de atención para teóricos como Peters & Waterman, Deal & Kennedy, Athos & Pascale, Hofstede, Schein, Charles Handy y Daniel Denison, quienes crearon sus propios modelos de cultura. (Gómez & Rodríguez, 2013)

Con el libro *best-seller* “En busca de la excelencia”, Peters & Waterman fundamentan la relación que existe entre la cultura organizacional y el rendimiento de la empresa, exponiendo casos de éxito de negocios estadounidenses. Para ellos, en el gerente reposa la responsabilidad de gestionar adecuadamente los valores compartidos para posicionar estratégicamente la compañía. (Gómez & Rodríguez, 2013)

Deal & Kennedy son los autores de uno de los libros más significativos en el marco conceptual de la cultura organizacional: “Corporates culture”, el cual postula la importancia de saber administrar la cultura como causa de la efectividad. Tanto ellos como Daniel Denison manifiestan que detrás del éxito de cualquier empresa, existen valores y creencias sólidas que han sido edificadas para tal fin. Asimismo, recalcan la necesidad de recompensar a los miembros que se sumergen en la filosofía institucional y la representan con orgullo. Los líderes, los voceros, el ambiente laboral, la comunicación y los rituales son los elementos que construyen la cultura, a través de estos se puede diagnosticar un estado actual y proponer soluciones que modifiquen y potencien. (Gómez & Rodríguez, 2013)

Athos & Pascale sustentan la existencia de elementos duros (composición extrínseca; estructura y sistema jerárquico) y blandos (composición intrínseca; habilidades, conocimientos y valores). Lo fundamental está en alinearlos de forma que interactúen y se engranen consecuentemente. (Gómez & Rodríguez, 2013)

Hofstede, por su parte, realizó una investigación aplicada muy sustanciosa, que da cuenta del impacto que tiene la cultura en cada uno de los procesos corporativos e introdujo las dimensiones que diferencian sus ejes de aplicación. La primera dimensión corresponde a la distribución del poder dentro de la compañía, la segunda se refiere a la forma en la que los públicos internos enfrentan o evitan el riesgo, la tercera indica la tendencia hacia el individualismo o el colectivismo (pues de cada uno se puede sacar provecho), y la última, enfatiza sobre el rol de género que predomina. (Gómez & Rodríguez, 2013)

Schein agrega que la meta de cualquier institución debe ser sobrevivir y para eso es transcendental que exista una adaptación al entorno (aspecto externo) y convivan de manera acertada (aspecto interno). Finalmente, Charles Handy considera que la cultura es multidimensional y paralela a la realidad de cada individuo. (Gómez & Rodríguez, 2013)

Es esencial hacer una buena gestión de ella, sabiendo cuándo y cómo interceder. García y Dolan (citados por Rodríguez Garay, 2009) consideran que se debe actuar sobre la cultura cuando se presenten una o varias de las siguientes razones:

- a. Las directivas consideran pertinente la creación o adaptación de una nueva cultura con el fin de posicionarse en el mercado, infundiendo valores colectivos y sentido de pertenencia.

- b. Existe un cambio cercano que plantea nuevos procesos, lo que conlleva a aprender cosas nuevas.
- c. Las normativas legales (nacionales o internacionales) requieren que se modifiquen las prácticas que hacen a la cultura; como, por ejemplo, la situación que se enfrenta en el año presente con respecto al Covid-19. Indudablemente, muchas empresas han tenido que promocionar una cultura de autocuidado y responsabilidad.
- d. Factores éticos y sociales promulgan cambios en la cultura nacional y se quieren adaptar a nivel institucional.

Con base en lo anteriormente expuesto, se infiere que la cultura organizacional es el término que integra los demás elementos de la comunicación interna. En esta participan actores estableciendo relaciones de cooperación a través de mensajes, rituales, creencias y redes y se consolida la percepción que tienen los empleados de la empresa, lo que da lugar a la identidad y por supuesto al clima laboral.

### ***Clima organizacional***

El clima organizacional, conocido también como ambiente laboral, corresponde al conjunto de percepciones que tienen los públicos internos de una empresa sobre esta como estructura y con base en los procesos que desarrolla. De acuerdo con Poole (2006) el clima organizacional es dinámico, pues depende del entorno, el cual es cambiante, y se compone factores individuales e institucionales.

Por su parte, Segredo (2011) (citado por Rivera, Rincón & Flórez, 2018) define este concepto involucrando los elementos que en él participan:

...interacción entre características personales y organizacionales, es decir, tanto del recurso humano y físico de la empresa debido a que el sujeto o empleados se convierten en el núcleo de la organización donde el éxito depende de un buen clima laboral que incluye aptitudes, emociones, moralidad y convivencia, aspectos que contribuyen a una gran productividad. (p.4).

Lo expuesto anteriormente toma sentido cuando revisamos la Teoría del Campo, postulada por Kurt Lewin en los años 30. Para este autor, el entorno ejerce una fuerza significativa en la conducta del individuo y es por eso por lo que no deben ser objetos de estudio independientes. En ese orden de ideas, las gerencias deben enfocar sus esfuerzos en las condiciones que hacen parte del trabajo y que recaen en el trabajador (motivación, liderazgo, comunicación, locaciones, estabilidad, entre otras), pues cada una de ellas moldean el concepto que se tiene de la empresa, y un mal concepto impacta negativamente en la cultura y disminuye la productividad. (Jiménez Bonilla & Jiménez Bonilla, 2016)

Una buena gestión del clima organizacional potencia el recurso humano a un nivel crucial porque promueve que se desempeñe sin trabas o situaciones incómodas, explorando al cien sus habilidades y conocimientos. Como se ha mencionado anteriormente, gran parte de la vida del empleado ocurre en la empresa, entonces su salud mental corre (en cierta parte) por cuenta de la compañía.

Sin embargo, el trabajador se desenvuelve en un segundo ambiente, el cual también condiciona su comportamiento y actitud dentro la organización. Si bien la empresa no puede controlar estos aspectos, si puede prestar atención a detalles relevantes que den cuenta de su estado emocional. Para Chiang & Nuñez (2010) (citado por Rivera et al., 2018) el clima laboral es también “un entorno psicológicamente significativo en las personas, tanto en la conducta como en los sentimientos”. (p.4).

La comunicación juega un papel fundamental en el desarrollo del clima laboral, pues de ella depende el éxito de este. Para propiciar un buen ambiente a través de la comunicación es necesario que se den los siguientes elementos: un adecuado flujo de la información, respeto y valor por el buen trabajo, integración entre los colaboradores y coherencia con lo que se transmite al público externo. (Brandolini et al., 2009)

No se trata únicamente de optimizar un clima laboral sano, también es necesario erradicar el clima laboral tóxico porque puede ser muy perjudicial en todos los niveles estructurales, e incluso amenaza la supervivencia de la organización. (Olaz, 2013)

Una buena gestión del clima organizacional se realiza periódicamente, con el fin de prevenir y prever potenciales de crisis. Sin embargo, es conveniente intervenirlo cuando haya cambios en el organigrama (fusiones, adquisiciones) y en el espacio (rotaciones, cambios de líder) o surjan momentos de inestabilidad. (Poole, 2006)

### ***Identidad organizacional***

La identidad es un conjunto de características que describen la esencia de una cosa, haciendo que destaque entre todo. En términos corporativos, Shee & Abratt (1989) (citados por Duque Oliva & Carvajal Prieto, 2015) definen la identidad organizacional como “una asamblea de señales visuales (físicas y conductuales) por las cuales una audiencia puede reconocer a la compañía y distinguirla de las otras, lo cual se puede usar para representar o simbolizar a la compañía” (p.116).

En ese sentido, el concepto se construye desde la gerencia, pero se apropia por todos los actores internos de una empresa y para que ese proceso ocurra con éxito es necesario crear

hábitos diarios. El empleado recibe información constante a través de múltiples fuentes, dicha información la decodifica, comprende y expresa según su sentido de pertenencia.

Según Brandolini et al. (2009) la identidad se manifiesta mediante la cultura organizacional, porque cuando el conjunto de creencias y valores que imparte la organización están adheridas completamente por su público interno, este las revela en todos los lenguajes posibles componiendo la identidad en sí.

Una buena construcción de la identidad organizacional permite que la imagen recibida sea coherente y bien recibida por el público externo, porque los empleados (medios móviles de información) comunican de mil maneras. (Brandolini et al., 2009)

### **Endomárketing**

Ante la creciente competitividad en el mercado, las empresas buscan continuamente mejorar y posicionarse de manera que fidelicen más clientes y aumenten sus ingresos significativamente. En ese intento de ser sostenibles y sobrevivir en un entorno cambiante han adoptado en sus ecosistemas técnicas como el endomárketing, el cual consiste en integrar a los actores internos con la filosofía de la empresa, los objetivos y las políticas, logrando un esfuerzo conjunto en el que se unen fuerzas en pro del éxito organizacional.

Así como se genera un ciclo que intenta vender la imagen de la compañía con los públicos externos, el endomárketing expone la necesidad de que los empleados se enganchen con las ideas del negocio y tomen los retos como propios. De esta forma se crea una cooperación sólida, mejorando la calidad del producto o servicio que se ofrece y potenciando las habilidades del recurso humano. La comunicación juega un papel vital en este proceso al ser esta una

herramienta que permite motivar, fidelizar, educar y construir identidad y cultura. (Canales Barahona, 2009)

Caridad, Salazar y Castellano (2017) agregan al concepto de endomárketing la importancia de conocer al público o “cliente” interno porque determinan que es:

...un programa intensivo enfocado en el conocimiento del cliente interno, su capacidad, formación y satisfacción oportuna de sus necesidades por medio de un conjunto de prácticas introducidas y perfeccionadas en la organización que buscan generar mayor motivación y compromiso en el personal para ofrecer al cliente externo una mejor calidad en el desarrollo de los procesos. (citados por García et al., 2018, p.68).

Entender las necesidades de los actores internos es una situación compleja, pero significativa cuando se desea hacer una intervención y planificación de la comunicación. No todas las estructuras organizacionales funcionan de igual manera, y por ende se vuelve trascendental comprender las aspiraciones, los problemas, el entorno, y demás factores que hacen parte de la naturaleza de la empresa. Implementar estrategias de mercadeo interno sin antes tener un diagnóstico actualizado a la mano podría significar una pérdida de tiempo.

Según Chiavenato (2005) (citado por Oliveira, De Castro Aquino, & Toneli da Silva, s.f.) para que el endomárketing pueda satisfacer las necesidades de los empleados puede basarse en la pirámide de Maslow, la cual postula la fisiología, la afiliación, la seguridad, el reconocimiento y la autorrealización como las proveedoras de la conducta humana.

Asimismo, todas las dependencias de la organización, en especial aquellas de mayor jerarquía, deben comprometerse con la causa. Un ejemplo de eso es el departamento de talento

humano, el cual debe abogar por la integridad de todas las dimensiones del empleado, pues este último es su bien más preciado. (Canales Barahona, 2009)

Dabholkar y Abston (2008) (citados por García Cali, Barros Arrieta, & Valle Ospino, 2018) señalan que el mercadeo interno puede ser de dos tipos: financiero y no financiero. El primero aborda la retribución al buen rendimiento por medio de incentivos económicos, aumentos de salario, bonos y descuentos, mientras que el segundo se enfoca más en crear autonomía, participación y empoderamiento.

Un plan de endomárketig conlleva a la cohesión de los elementos de la comunicación interna mencionados anteriormente. Al prestar especial atención a los públicos, los canales y los mensajes se sitúa en el espacio identidad y cultura, sin embargo, es fundamental que se realice una medición y comparación de estas dos últimas porque pueden estar en vías contrarias a la estrategia gerencial. En ese punto, sería conveniente intervenir y reformular las acciones del endomárketing. (Oliveira et al., s.f.)

Paz Vilchez, Huamán Moreto, & Tarrillo Paredes (2020) realizaron una investigación con el objetivo de determinar la relación entre el Endomarketing, el compromiso organizacional y la satisfacción laboral en una comunidad educativa. Se apoyaron en instrumentos como el cuestionario de endomárketing de Bloombergh, la escala de compromiso organizacional creada por Meller y Allen y la escala de satisfacción laboral de Sonia Palma. La principal conclusión de este estudio fue la correlación positiva existente entre el buen desempeño laboral y las prácticas de márketing interno, además se encontró que la adecuación del trabajo y demás muestras de “solidaridad” , mejoran el compromiso con la organización.

Por su parte, Bejarano, Bonilla, & Rojas de Francisco (2016) llevaron a cabo un análisis de la implementación del endomárketing en empresas colombianas. En su informe econtraron que existen pocas empresas que inviertan en mercadeo interno, pero algunas de las que ya están consolidadas y que representan un caso de éxito son Quala, Bancolombia, Colcafé, Suramericana de seguros, Crepes & Waffles y TCC (todas ellas grandes compañías).

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, el recurso humano ya no debe ser concebido como público, sino como el cliente en el cuál inicia el proceso organizacional para terminar en el cliente externo. Cautivar al personal para que se identifique y rinda adecuadamente se logra a través de capacitaciones, oportunidades de mejora, reconocimientos e inclusión en la toma de decisiones. Solo de esa forma se plantea un compromiso innegociable que posiciona a cualquier marca.

El endomárgetink, según Germán Arias (2016) (citado por Bejarano et al., 2016) se planifica de forma similar a la comunicación interna. Primero se debe realizar una matriz que identifique los aspectos correspondientes a la satisfacción laboral, después se implementa el diagnóstico y se analizan los resultados para finalmente diseñar el plan de acción, ponerlo en marcha y medirlo a través de indicadores de gestión.

### **Teorías de la organización**

Las teorías de la administración o de la organización son fundamentales para establecer las formas y características de la comunicación fuera y dentro de una empresa. Cada una de ellas; clásica, de sistemas, humanista y contingente expone, desde sus modelos, la función que posee el ámbito comunicativo.

### **Teoría clásica**

Surge en el S. XIX, antes de la primera Guerra Mundial. Para ese entonces, el concepto de hombre estaba ligado con la racionalidad guiada por la adquisición de dinero. Por ende, los procesos son muy mecánicos y centralizados, las jerarquías predominan, la comunicación es formal y vertical descendente y las relaciones humanas son poco determinantes. Los principales exponentes de esta teoría fueron Frederick Taylor, Max Weber y Henry Fayol.

El papel que juega la comunicación desde la visión de esta escuela consiste en administrar y alinear las funciones, los trabajadores, el tiempo y los procesos con la producción industrial. Todos esos recursos deben usarse de forma eficiente con el fin de optimizar al máximo las operaciones. (Ladino Marín, 2017)

La gerencia es la encargada del proceso creativo y directivo, mientras que los trabajadores se encargan del aspecto operativo. Entre más se produzca y con mayor calidad, más ventas habrá y por ende se incrementarán los ingresos. Así que, las funciones del comunicador son: establecer un recorrido de la información efectivo, en el que se generen la menor cantidad de ruidos; mantener un personal capacitado y orientado hacia la productividad masiva y rentabilidad; y velar por la existencia de relaciones armónicas, en las que se entienda que lo primordial es el éxito de la empresa. (Ladino Marín, 2017)

En la actualidad existen muchas empresas, en su mayoría industriales, que tienen sistemas totalmente clásicos. Un ejemplo de ello son los cultivos de flores ya que tienen como objetivo la producción a gran escala, depositan la responsabilidad en el área operativa e intentan maximizar los recursos de todas las maneras posibles. La interacción que tienen con los subordinados es casi nula porque las jerarquías están completamente esquematizadas, asimismo, el área de comunicaciones (si es que está conformada como tal, porque en algunos casos estas

funciones las delegan a otros departamentos) tiene como objetivos informar, prever riesgos, controlar y coordinar.

### **Teoría General de Sistemas**

Ludwig Von Bertalanffy fue un biólogo y filósofo austriaco que dedicó sus estudios a construir, proponer y fundamentar la Teoría General de Sistemas (TSG). Para este académico, cada organismo era un sistema abierto que se encuentra en un constante intercambio de procesos con sistemas vecinos que establece a través de complejas relaciones. (Bertalanffy, 1970)

El principal postulado de esta teoría, aplicable al ámbito de la comunicación, indica que todas las partes que conforman el sistema son independientes, pero sus comportamientos se afectan entre sí. En ese desarrollo existen *inputs* y *outputs* de información, por lo cual es vital hacer retroalimentación y gerenciar de modo que todos los “subsistemas” sobrevivan y se adapten. (Arnold Cathalifaud & Osorio, 1998)

Goldhaber (1984) expresa que los sistemas pueden ser abiertos y cerrados, siendo los primeros, dinámicos y cambiantes, mientras que los segundos se caracterizan por ser inalterables y estáticos.

Algunas palabras básicas que edifican esta teoría y que son fundamentales para entender el comportamiento de diversas organizaciones son: ambiente, atributo, cibernética, circularidad, complejidad, conglomerado, elemento, energía, entropía, equifinalidad, equilibrio, emergencia, estructura, frontera, función, homeostasis, información, input, output, organización, modelo, morfogénesis, morfostasis, negentropía, retroalimentación, sistemas y subsistemas. (Arnold Cathalifaud & Osorio, 1998)

Kuhn, Rapoport, Mesarovic, Heinz Von Foester & Ashby, Luhmann, Wiener y Claude Shannon & Warren Weaver, exponentes detrás de la TGS, la definieron a partir de la cuantificación, intentando explicar de forma matemática los procesos que ocurren en una empresa. Para que exista un equilibrio es necesario que haya más entradas que salidas, y para que eso ocurra de forma alineada los sistemas deben adaptarse al entorno, con relaciones autoritarias y organizadas.

Chiavenato (2009) por su parte cree que esta teoría es poco práctica, porque a pesar del impulso que se le ha querido dar, su aplicabilidad en las organizaciones hoy en día es casi imperceptible.

### **Teoría humanista**

Otra escuela del comportamiento organizacional es la humanista, liderada principalmente por Elton Mayo, sociólogo y psicólogo industrial. Surgió en el año 1920 en Estados Unidos a partir de las preocupaciones de distintos académicos por la deshumanización laboral que se enfrentaba en la época. (Ladino Marín, 2017)

Kurt Lewin (1890 – 1947) fue un psicólogo alemán que estudió la conducta laboral y determinó, mediante la Teoría del Campo, que los comportamientos de los seres humanos frente a las diferentes normativas están condicionados por los factores del entorno. (Ladino Marín, 2017)

Por su parte, Mary Parker Follet (1868 -1933), trabajadora social, planteó la importancia de que la organización genere un impacto positivo en la vida de sus trabajadores por medio de la alineación de objetivos corporativos y personales. (Ladino Marín, 2017)

El factor que consideran los humanistas como orientador en su investigación radica principalmente en los efectos psicológicos que tiene en el ser humano el no recibir un trato digno y justo en su trabajo, incluyendo en el análisis diversas circunstancias que otras teorías no plantean.

La presión, el mal ambiente laboral, la falta de motivación y acompañamiento son factores que se combinan con las particularidades de cada trabajador para determinar su estado emocional y por ende su forma de actuar en la empresa y fuera de ella. En ese círculo se producen afectaciones tanto para el empleado, por no sentirse satisfecho, como para la organización, por tener vinculado a alguien sin sentido de pertenencia.

De otra parte y en este marco, es importante resaltar el énfasis que se hace (dentro del enfoque humanista) de las relaciones interpersonales entre los trabajadores (llamados obreros por algunos de los pensadores) sus dinámicas de grupo y el liderazgo en la supervisión de las tareas realizadas, dando paso a que la eficiencia y efectividad de los procesos estén sujetos a los estados de ánimo y niveles de satisfacción de los operarios con relación a su rol dentro de la empresa. (Ladino Marín, 2017)

La escuela humanista cree fielmente en el potencial que tiene cada individuo y en la necesidad que existe de integrar a todos los actores de una compañía como un solo equipo, promoviendo prácticas de respeto y colaboración en ambas direcciones. Como menciona McGregor (1960) es posible y útil hacer que los empleados participen activamente de los procesos de la empresa, pues ellos son seres sociales, inteligentes y capaces de tomar decisiones acertadas.

McGregor, según lo menciona Díaz García (2013), se basó en los aportes teóricos de Maslow para plantear una forma diferente de mirar al trabajador, es decir desde su parte moral, delegándole un papel más significativo e impactante para la sociedad industrial.

Según Maslow, una persona está motivada cuando siente deseo, anhelo, voluntad, ansia o carencia. La motivación estaría compuesta por diferentes niveles, cuya base jerárquica de necesidad varía en cuanto al grado de potencia del deseo, anhelo, etc. El motivo o deseo es un impulso o urgencia por una cosa específica. Existen muchos más motivos que deseos y estos pueden ser expresiones distorsionadas de las necesidades. (Elizalde Hevia, Martí Vilar, & Martínez Salvá, 2006, p.5.)

Surgen así la Teoría X y la Teoría Y de McGregor, las cuales son contrapuestas. La primera desarrolla un sistema de gestión tradicional en el que el trabajo se ve como un castigo y no está a la par de los objetivos individuales. Mientras que la Teoría Y manifiesta que la administración de una empresa debe ser participativa y no exclusivamente autoritaria, porque la percepción y conducta del trabajador dependen de las estrategias de dirección. (McGregor, 1960)

Para transformar una organización consecuente con lo expuesto anteriormente es necesario avanzar a pequeños pasos, implementando un camino guiado por la descentralización, delegación, participación, apreciación y ampliación del trabajo. Una sobrecarga de cambios a todo un ecosistema puede resultar perjudicial, entonces es clave apoyarse de un plan de comunicación orientado en lo que se aspira lograr. (McGregor, 1960)

Warren (1996) (citado por Díaz García, 2013) retoma los aportes de McGregor y los reformula desde su concepto. Involucrar a todos los actores de la empresa, preocupándose por su desarrollo personal y profesional. Influenciar sin coaccionar, creando un ambiente confianza y

retroalimentación asertiva. Creer que cada trabajador se sumerge en una organización con un propósito y su evolución es inherente a su deseo de superación.

Rensis Likert (1903 – 1981) educador y sicólogo organizacional estadounidense, por su parte, propuso la existencia de cuatro sistemas gerenciales; el autoritario explotador, el autoritario benevolente, el consultivo y el participativo o de gerencia grupal. (Corrales Villalobos & Solís, 1986)

Se puede decir que cada uno de estos sistemas refiere parcialmente a las teorías de la organización, un sistema autoritario explotador está implícitamente expuesto en la teoría clásica de Taylor, el autoritario benevolente y el consultivo se sobreentienden en la teoría general de sistemas y el de gerencia grupal se ajusta perfecto a la teoría humanista.

Algunas características de esta teoría son aplicadas hoy en día por grandes compañías, en su mayoría tecnológicas. Google, Amazon y Cisco son ejemplos de exitosas gerencias, su gestión del talento humano las ha llevado a posicionarse entre las mejores. Estas organizaciones han cambiado los esquemas de trabajo y han involucrado a sus colaboradores, haciéndolos parte del proceso, generando sentido de pertenencia y potenciando al máximo sus capacidades.

### **Teoría de la contingencia**

Nace en el año 1960 como una respuesta evolutiva y complementaria a las teorías anteriormente presentadas. Sus principales exponentes son Fred Fiedler, James Thompson, William Dill, William Starbuck, Paul Lawrence, Jay Lorsch y Tom Burns. Cada uno de ellos explica la forma en la que las organizaciones deben adaptarse al cambio constante y dependiente de los factores del entorno (interno y externo). (Washington Barrientos, 2013)

La contingencia indica la posibilidad de que una cosa suceda o no y eso es algo que no está previsto. Por lo tanto, no existen principios universales que establezcan a ciencia cierta la forma en la que las empresas deben ser direccionadas. Cada una de ellas circula en un ambiente cambiante, posee recursos variables y enfrenta situaciones diversas. En este punto la comunicación debe ser ágil, efectiva y regulada frente cualquier crisis o situación que altere el estado normal. (Washington Barrientos, 2013)

Una empresa funciona como un ecosistema, en el que participan múltiples audiencias que comparten experiencias, creencias, rituales y conocimientos, a través de un vínculo estructural que es capaz de regular y modificar su cotidianidad. Si se comprende la posibilidad y la importancia de promover un ambiente laboral sano que facilite la vida externa de los colaboradores e impacte positivamente en su desarrollo, se puede aprovechar y proponer a nivel gerencial estrategias de endomárketing y comunicación interna. Los actores que hacen parte de una organización también hacen parte de la sociedad, y el bienestar emocional que se crea en el trabajo puede incidir en la creación de una mejor sociedad. Una sociedad compuesta de líderes, visionarios, creativos y sobre todo personas felices.

## **Capítulo II – Idea de negocio**

La insatisfacción en el trabajo es frecuente en Colombia. Algunos procesos suelen ser muy rígidos, limitando la capacidad de creación, superación y motivación de los empleados, quienes, influenciados por su descontento, ejecutan malas prácticas en su labor, cambian con frecuencia de oficio e incluso recaen en depresión. Esta situación no sólo causa inestabilidad en cualquier organización, sino también genera consecuencias negativas a nivel social, familiar y personal.

Detrás de esta problemática existe un desconocimiento frente a la importancia de hacer una buena administración del talento humano, guiada por acciones de mercadeo interno que potencialicen las habilidades de los trabajadores y los impulse cuando ejerzan un buen desempeño para demarcar productividad e incrementar los índices de autorrealización.

A su vez, muchas empresas asignan a otros departamentos funciones propias de un profesional de comunicación, lo que conlleva al fracaso de las estrategias y reduce la posibilidad de un impacto positivo. Sin embargo, ¿quién conoce mejor al personal si no son aquellos que trabajan en recursos humanos?

Tomando consciencia de esta situación, nace Cliterno, una consultora especializada en comunicación interna y endomárketing cuya propuesta de valor es integrar conocimientos de comunicación social y psicología con el fin de posicionar estratégicamente a organizaciones privadas de Bogotá y Sabana Centro mediante la promoción de su cliente interno. Para esto, se realizará una intervención específica con cada empresa que involucrará fases de diagnóstico, planificación, implementación y medición.

El portafolio de servicios de Cliterno está pensado en cubrir las necesidades de comunicaciones y relaciones internas de empresas con más de 49 empleados; por ende, incluye servicios orientados en la creación y ejecución de planes estratégicos y campañas de comunicación interna, creación de contenido y administración de canales y medios institucionales, planes y actividades de bienestar laboral, adecuación de espacios laborales, diagnósticos de salud mental del cliente interno, evaluación por competencias, selección de personal y formación en habilidades blandas.

Funcionará como una consultora y agencia porque eso representa ciertas ventajas. Las organizaciones encontrarán interdisciplinariedad en el equipo de trabajo, objetividad, eficiencia, compromiso, análisis a profundidad y resultados medibles. Cliterno, por su parte, producirá mayor rentabilidad, podrá trabajar de forma simultánea en distintos proyectos, incrementará sus conocimientos y creará vínculos estratégicos al desarrollarse en diferentes sectores.

La principal promotora de esta idea de negocio es Adriana Lucía Parrado, estudiante de noveno semestre de comunicación social y periodismo de la Universidad de La Sabana y de sexto semestre de psicología de la Corporación Universitaria Iberoamericana. Adriana ha realizado cursos complementarios en gestión del talento humano, administración de recursos humanos, redacción de documentos empresariales, ética laboral y seguridad y salud en el trabajo. Le interesa aprender acerca del comportamiento de las personas y accionar en pro del crecimiento profesional y personal.

### **Capítulo III – Análisis del macroentorno**

Para que una organización pueda sobrevivir en el mercado y lograr sus objetivos es necesario que se adapte a los cambios del entorno, los cuales no son controlables, pero sí previsibles en determinadas ocasiones. Por tal razón, en este capítulo se realizará un paneo de los aspectos políticos, legales, económicos, socioculturales y tecnológicos que inciden en el presente y futuro de la consultora y agencia en comunicación interna.

#### **Entorno político legal**

##### **El Gobierno actual**

No es un secreto que el triunfo de Gustavo Petro en las elecciones presidenciales ha suscitado diversas incertidumbres al ser la primera vez en la historia de Colombia que un político de izquierda se toma el poder.

Durante su campaña y en su plan de gobierno, Petro planteó varias propuestas con cambios radicales en el sistema actual; entre ellas la reforma pensional, la reforma agraria y la transición energética. Ante esto, los expertos no dudaron en hacer previsiones de riesgos y análisis de posibles consecuencias.

De acuerdo con un informe realizado por la firma Control Risk, expuesto en el portal web El Colombiano, con Petro en el gobierno se podrían presentar abusos de poder e imposiciones con un uso inapropiado de los estados de excepción, además de altos niveles de inflación, alzas en los impuestos y aumento en el índice de protestas sociales. (El Colombiano, 2022)

Teniendo en cuenta lo anterior, la consultora se vería afectada en su funcionamiento debido a que un gobierno inestable o tirano podría generar inconformismo colectivo, incrementando la inseguridad e imposibilitando la realización de las actividades diarias.

Por su parte, analistas de Júpiter AM, entrevistados por Semana, consideran que el panorama no es tan desconsolador debido a la limitación y división política que tiene el presidente frente al Congreso; incluso, muchas de sus propuestas podrían no ser ejecutadas. (Semana, 2022)

Para conseguir todo lo que quiere lograr, Petro tendría que obtener la mayoría de los votos en los proyectos que presente, es decir 55, y actualmente cuenta con 20 curules de Pacto Histórico y quizás estén a su favor otras 20 (13 de Alianza Verde, 5 de Comunes y 2 de Indígenas). Asimismo, los analistas exponen que “la estructura nacional es lo suficientemente fuerte como para soportar cambios de regulación y un Congreso con variedad de partidos”. (Semana, 2022)

Antes de las elecciones, se rumoreaba la posibilidad de que las grandes empresas se fueran del país, sin embargo, tras la victoria de Petro, representantes de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (Andi), del Consejo Gremial Nacional (CGN), de la Asociación Colombiana del Petróleo y Gas (ACP), de la Cámara Colombiana de la Construcción (Camacol) y de la Red de Cámaras de Comercio (Confecámaras) se pronunciaron al respecto, felicitando al mandatario y solicitando puntualmente la necesidad de un trabajo conjunto.

Es imprescindible para este modelo de negocio que el gobierno entrante respete y garantice los acuerdos que se pacten con medianas y grandes empresas, pues estas corresponden al mercado potencial y cualquier política que las afecte, impactaría directamente en la consultora.

### **Impuestos**

Colombia es el cuarto país de Latinoamérica con las tasas tributarias más altas para personas jurídicas. Además, posee la tarifa de impuesto a la renta unos 10 puntos sobre el

promedio de los demás países miembros de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos). (Salazar Sierra, 2021)

Los impuestos que aplican actualmente para las pequeñas empresas (sector económico al cual corresponde la consultora) son:

- IVA (Impuesto al valor agregado): equivalente al 19% del valor del servicio que se preste. Se paga bimestral o cuatrimestral dependiendo de los ingresos anuales que tenga la compañía. Los aportes se hacen entre el 12 y el 26 de mayo según lo estipulado en el Decreto 2345 de diciembre de 2019. (Rankia, 2020)
- Impuesto de renta: grava las utilidades de la empresa desde enero hasta diciembre y varía cada año. Para el 2021 el impuesto de renta fue del 31% y para el 2022 quedó en 30%. Asimismo, el pago de este impuesto se realiza a través de diferentes aportes que se denominan en la retención en la fuente. (Rankia, 2020)
- ICA (Impuesto de Industria y Comercio: impuesto municipal que se acoge a dos regímenes dependiendo del monto de ingresos. De acuerdo con la proyección financiera de la consultora, se tendría que pagar un 6,9% de las actividades contempladas y pertenecería al régimen simplificado, lo que indica hacer pagos cada cuatro meses y no cada dos meses como en el régimen común. (Rankia, 2020)
- GMF (Gravamen a los Movimientos Financieros): conocido como el 4\*1000 es un impuesto recaudado por las entidades financieras, pero cobrado por el Estado. Se aplica sobre el valor del movimiento financiero. (Rankia, 2020)

El pago de impuestos es un acto obligatorio e ineludible para el funcionamiento de las organizaciones. A través de los recaudos monetarios se mejoran diversas condiciones de infraestructura y sociedad que favorecen el funcionamiento general. Eludir estos pagos puede

conllevar a multas e incluso sanciones penales, por lo tanto, es vital que la consultora se mantenga al día con los impuestos correspondientes. Además, existe una oportunidad en el caso de la responsabilidad social empresarial, pues a través de ella se puede apoyar y donar a distintas causas, siguiendo la línea institucional y reduciendo en un 25% los aportes.

### **Facilidades e incentivos para emprendedores**

Actualmente, el Gobierno ofrece una serie de estímulos y acompañamientos para crear empresa en Colombia que facilitan la sostenibilidad y el crecimiento de muchos emprendimientos.

INNpulsa es la agencia de emprendimiento e innovación del Estado, su objetivo es promover la creación de negocios creativos y escalar empresas para posicionar competitivamente al país y mejorar su economía. En ese orden de ideas, esta entidad posee un portafolio de convocatorias con herramientas que permiten la sustentabilidad de ideas ya materializadas. Cada uno de los programas que se promocionan en INNpulsa tienen sus propias características y requisitos, en términos generales debe ser un emprendimiento con matrícula mercantil colombiana, liderado por un ciudadano colombiano mayor de edad, con un factor diferenciador del sector al cual pertenece y, en algunas ocasiones, con un mínimo de ventas. (INNpulsa Colombia, 2020)

Asimismo, el Gobierno tiene dispuestas líneas telefónicas que resuelven inquietudes y orientan en temas de innovación y emprendimiento; entre estas, Colombia responde, Bogotá responde y Colombia innova y emprende.

Por otro lado, la Ley 1955 de 2019 y la Ley 1780 de 2016 (o Ley de emprendimiento juvenil) son medidas que fomentan la creación de negocio en el país. La primera aborda

facilidades en materia tributaria para empresas que cumplan ciertos requisitos y la segunda exonera de pagos como la matrícula mercantil y la caja de compensación de nómina a pequeños emprendimientos que incluyan en su participación accionistas mayores de 18 años y menores de 35.

Durante el Gobierno del expresidente Iván Duque se aprobó la Política Nacional de Emprendimiento (CONPES 4011 de 2020) y la Ley de Emprendimiento (2609 de 2020), las cuales regulan y facilitan dichos procesos y promueven una cultura emprendedora. (INNpulsa Colombia, 2020)

En caso de ser necesario un crédito, existen alternativas especiales que respaldan a los emprendedores. Entre esas opciones se encuentran la Red de Ángeles Inversionistas, bancos como Coomeva, Bancolombia, Bancamía, Bancóldex y Banco Caja Social. Además de iniciativas como "Fondo Mujer Emprende" (destinado a emprendimientos y empresas de mujeres); "Fondo Especial administrado por el ICETEX" (otorgar beneficios económicos, asistenciales y de formación a los emprendedores que hayan obtenido créditos con la entidad) y el Fondo Emprender del Sena. (Invest in Bogotá, 2020)

Cada una de las ayudas y facilidades que se mencionaron anteriormente posibilitan la creación de un negocio como el de la consultora en Colombia. También, representan una oportunidad en caso de una crisis o necesidad financiera e invitan a la innovación constante, bien sea en procesos o servicios.

Es importante conocer a profundidad cada una de las políticas que favorecen la incursión en el mercado, pues solo de esta forma se aprovechan al máximo y se conocen las ventajas que pueden potenciar las demás empresas pertenecientes al sector.

## **Normativa frente a la seguridad y salud en el trabajo**

Desde el año 2015 rige en Colombia el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), el cual reglamenta y asegura el bienestar físico de los empleados. Este documento debe ser entendido e implementado por cualquier organización porque su falta de aplicación puede conllevar problemas legales. (Ministerio del Trabajo, 2020)

El SG-SST propicia un mejor ambiente laboral, incrementa la satisfacción y calidad de vida de los miembros de la empresa y reduce el número de accidentes de trabajo, situaciones consecuentes con la filosofía de la consultora. En esta idea de negocio es útil la apropiación de la normativa pues de esa forma se compromete al equipo, asegurando su bienestar y diseñando estrategias que posicionen efectivamente a las instituciones que hacen parte del público objetivo.

## **Entorno económico**

### **IPC**

Actualmente, Colombia presenta una de las mayores inflaciones de Sudamérica, razón por la que el IPC (Índice de Precios al Consumidor) cerró en julio en un 10,21%, una de las tasas más altas desde el año 2000.

Los elementos que presentaron mayor incremento fueron alimentos y bebidas no alcohólicas, agua, electricidad, gas y alojamiento. Dicha situación genera que haya menor demanda porque los hogares de estratos medio y bajo no pueden acceder con la misma facilidad a diversos productos y servicios.

De acuerdo con entrevista realizada por El Espectador al director del DANE, Juan Daniel Oviedo, existe una incertidumbre frente a la estabilización de los precios, pues es un fenómeno

que se ve influenciado por los costos internacionales. Asimismo, añadió que esta situación representa un fuerte retroceso para la economía del país. (El Espectador, 2022)

Con el objetivo de hacerle un jaque a la inflación y estabilizar la economía, el Banco de la República decidió fijar las tasas de interés en 9%, una cifra bastante fuerte para aquellos que requieran un crédito. (El Espectador, 2022)

El incremento radical del IPC puede significar una amenaza para la conformación de cualquier empresa porque indica el aumento del salario mínimo, lo que desembarcaría en costosos pagos de nómina. Dicha situación no impacta tanto la conformación de la consultora porque el capital humano es reducido, pero sí afecta directamente al segmento de mercado (pequeñas, grandes y medianas empresas), además de situar tasas de interés más altas y, por ende, mayor dificultad para acceder a créditos.

## **PIB**

Como es sabido, el Producto Interno Bruto corresponde a la sumatoria de los valores de productos, inversiones, bienes y servicios producidos en un año, por lo tanto, este indica el crecimiento de la economía.

Según informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), presentado en el diario El País, se pronostica que el PIB crezca en el 2022 un 6,1% y en el 2023 un 2,3%, volviendo a los índices de antes de la pandemia. Este crecimiento se debe en parte al incremento de los precios del petróleo por la demanda de insumos para la guerra entre Rusia y Ucrania, además de la exportación de otras materias primas y el fortalecimiento del sector de la construcción. (Bonilla, 2022)

La reactivación de la economía supone un alivio para la mayoría de las empresas, pues la recesión del 2019 generó muchas pérdidas, sin embargo, no se puede hablar con total positivismo, pues los índices de desempleo e inflación siguen siendo muy altos.

El último informe del DANE expone que los departamentos que más aportan porcentualmente al PIB son Bogotá y Medellín. La provincia de Sabana Centro, por su parte, tiene una participación significativa, pues sus once municipios proporcionan el 30,6%.

El PIB denota que existe un dinamismo en el mercado; lo que impulsa a nuevos y actuales empresarios. Siendo así, el segmento se fortalece e invertir en una consultora de comunicaciones se vuelve más rentable.

### **Índices de desempleo**

La tasa de desempleo en el país fue de 10,6% para el mes de mayo, representando una reducción de 5 puntos con respecto al año anterior. Además, disminuyó un 0,5% si se compara con los datos obtenidos en abril.

Cerca de 2.196.000 personas volvieron a la vida laboral, lo que indica un patrón positivo por el incremento paulatino de estas cifras. Las actividades artísticas, de entretenimiento, agropecuarias y el sector del transporte fueron aquellas que abrieron la mayor parte de los empleos. Por su parte, las estadísticas continúan revelando que existe una brecha entre géneros cuando de conseguir trabajo se trata; pues la tasa de desempleo para mujeres fue de 13,7%, 5 puntos por encima de la tasa de desempleo para hombres, la cual se ubicó en 8,4%. (Semana, 2022)

Para la consultora, estas cifras suponen un panorama positivo porque se infiere que a mayor índice de empleabilidad, mayor necesidad tienen las empresas (segmento de mercado) de

capacitar, integrar y adherir a los nuevos trabajadores a la cultura organizacional. Asimismo, estas dinámicas permiten entender los ideales y mitos colectivos frente a las diversas situaciones que moldean su comportamiento dentro de un ecosistema empresarial.

### **Nuevas empresas**

Según el Informe de Dinámica de Creación de Empresas realizado por Confecámaras y presentado por Semana, durante el primer semestre del año en curso (2022) en el país se crearon 172.517 empresas, de las cuales 84.541 generaron por lo menos un empleo. De esa cantidad, el 99,69% son microempresas, el 0,30% son medianas empresas y el 0,01 corresponde a grandes empresas. (Semana, 2022)

Estas cifras y las anteriormente expuestas confirman la reactivación de la economía después de la crisis que trajo consigo el Covid-19. A su vez, dejan entrever el deseo constante de superación de muchos colombianos y la necesidad de encontrar independencia.

La sostenibilidad a largo plazo también es un factor fundamental. Según la Cámara de Comercio de Bogotá (citada por el periódico económico *La República*, 2021), en la capital y sus alrededores el 64% de las empresas se mantienen en el primer año y sólo el 35,6% logra hacerlo después de operar cinco años.

La creación diaria de empresas representa una oportunidad para este negocio porque se asume que incrementa la demanda de los servicios ofrecidos. No obstante, es una amenaza el porcentaje que compone el segmento de mercado (sólo un 0,40%) por eso, la consultora debe establecer estrategias que le permitan abarcar y fidelizar las organizaciones existentes. Además de reconocer la importancia de innovar constantemente.

## **Proyección de la economía**

Juana Téllez, Economista Jefe de BBVA Research para Colombia, considera que el peor momento de la economía nacional ya fue superado, que aunque no se ha recompuesto en su totalidad, sí muestra avances significativos. Se espera crecer en un 5,5% y en un 4,8% para el año 2022. (Datacrédito experian, 2021)

Se cree que el PIB finalizará con un buen comportamiento, debido a la recuperación que muestra Estados Unidos y a los precios que tiene el petróleo en este momento. Téllez manifiesta que la construcción de vivienda seguirá siendo uno de los sectores con mayor participación y que el crecimiento de la economía se deberá a temas de importación y exportación. (Portafolio, 2021)

La reforma fiscal, que tiene por objetivo recaudar más de 23 billones de pesos, puede significar un riesgo de nuevo tanto en su proceso de discusión como de implementación. Así que el Gobierno deberá asegurar un equilibrio entre la recuperación gradual de la económica y la deuda que tiene. (Portafolio, 2021)

## **Entorno sociocultural**

### **Inmigración**

En el país hay cerca de 2.500.000 inmigrantes venezolanos, según lo revela un informe de Migración Colombia presentado a finales de febrero del 2022. De ese número, el 96% ya regularizó su situación gracias al Estatuto de Protección implementado en el 2021 por el Gobierno de Iván Duque.

Los departamentos con mayor ocupación de extranjeros son Bogotá, Cundinamarca, Atlántico, Antioquia, Norte de Santander y La Guajira. A estos lugares los inmigrantes venezolanos han llegado no sólo por las fronteras habilitadas, sino también por pasos no

autorizados. Esta situación hace que muchas personas ingresen y se asienten en el país de manera ilegal. (El Tiempo, 2021)

Las condiciones en las que viven los inmigrantes en Colombia conllevan a que se enfrenten a precariedades como no afiliarse a una EPS, no vacunarse (si se diera la oportunidad) contra el Covid-19 y no acceder a contratos de arrendamiento. (Pardo, 2021)

El objetivo del gobierno entrante deberá ser establecer una relación justa e igualitaria para que se aterricen los derechos de salud, educación y trabajo. Sin embargo, eso no asegura la nacionalidad colombiana y mucho menos la participación electoral porque no tienen condición de residentes. (Pardo, 2021)

Evidentemente, ni Colombia ni los demás países del tercer mundo estaban preparados para asumir el ingreso masivo de extrajeros, así que se presentaron panoramas de violencia e inseguridad, pero sobretodo de xenofobia.

Según datos de Medicina Legal, presentados por Galindo (2021), en el 2020 una mujer venezolana tenía mayor probabilidad que la mujer colombiana de ser asesinada, maltratada y violentada sexualmente, también, el riesgo de abusos incrementaba para los extranjeros un 21% en contraste con los actos contra nacionales.

Incluso los medios de comunicación y los funcionarios públicos enfatizan en las cifras de delincuencia ejercida por venezolanos, cuando son más altas las tasas de delitos cometidos por colombianos, entonces se han creados sesgos y estigmas que ubican a la sociedad en dos bandos. (Galindo, 2021)

Esta realidad, aunque es desalentadora, significa una oportunidad para este modelo de negocio por dos motivos. Primero, permite entrever la responsabilidad que tienen las empresas

de integrar a sus colaboradores, independientemente de su lugar de proveniencia. Crear conexiones, pese a las diferencias y choques culturales, unificar al público interno bajo un solo concepto y manejar un lenguaje apropiado para todos. Segundo, el incremento de la población supone mayor demanda de empleo y más si el Gobierno actual pretende formalizar la inmigración.

La consultora debe asumir este reto estudiando y entendiendo los procesos a los que se han enfrentado los venezolanos desde el momento en el que les tocó huir de su país. El objetivo en este punto es comprender su forma de pensar y actuar para establecer estrategias que resulten efectivas.

### **Salud mental después de la pandemia**

A finales del año 2019 nace en China el *coronavirus disease* (Covid-19), una enfermedad que actúa según cada individuo y, en términos generales, causa un cuadro respiratorio agudo con efectos colaterales como fiebre, tos seca, migraña y cansancio.

En marzo del 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS) declara como una pandemia a este tipo de coronavirus debido a su facilidad de propagación y contagio mundial.

Los gobiernos asumen frecuentemente diferentes políticas y formas de control y prevención, así que desde ese entonces, la población ha tenido que sobrellevar la “nueva normalidad” de una manera muy radical.

Estrés, angustia y depresión son algunas de las consecuencias que no hacen parte de la fisiología de esta enfermedad, pero que sin duda, son dependientes de su existencia y caracterizan a la sociedad actual.

Según docentes de la Universidad de La Sabana el Covid ha afectado a todos, pero no del mismo modo, así que se hace evidente la vulnerabilidad de individuos, colectivos e instituciones, no sólo en temas económicos, sino también en cuestiones sociales. Tener que cambiar hábitos de vida, reducir fuentes de distracción, aislarse, autocuidarse, acatar nuevas normas, perder seres queridos debido a esta enfermedad y no poder acompañarlos en el difícil proceso son situaciones que producen irritabilidad y depresión. (Campus Unisabana Portal de Noticias, s.f.)

Como se ha mencionado en este documento, en el desempeño laboral influyen cuestiones externas, por lo tanto, este panorama afecta el desarrollo de todas las empresas. Gallup State of the Global Workforce (citado por Tabanera, 2021) considera que la productividad en el trabajo ha reducido un 2% desde que existe el virus, lo que representa millonarias pérdidas.

Los efectos de la pandemia dan a entender el reto que enfrentan las organizaciones al tener que lidiar con estos problemas y más cuando, probablemente, se avecine otra crisis sanitaria debido a la viruela del mono; una enfermedad de la que se han confirmado 84 casos en Colombia y que también se transmite por el contacto físico.

Es responsabilidad de las gerencias actuales equilibrar el entorno laboral con el la vida diaria, y en ese camino esta consultora funciona a la perfección. Se pueden crear estrategias de comunicación que no solo incorporen las políticas de bioseguridad, sino que también fomenten una cultura de autocuidado, tranquilidad, optimismo y resiliencia.

Asimismo, la filosofía institucional de este negocio incluye el esfuerzo por ayudar al desarrollo de todas las dimensiones del ser humano, así que sería satisfactorio poder impactar en ellos por medio de las condiciones de trabajo.

## Teletrabajo

El Ministerio del Trabajo estima que el teletrabajo ha incrementado en un 80% desde la llegada del Covid-19. Actualmente, el país cuenta con más de tres millones de trabajadores en remoto, los cuales se encuentran distribuidos principalmente entre Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Cúcuta. Dicha situación representa una oportunidad para múltiples empresas porque permite ampliar el rango de perfiles escogidos, facilitando la posibilidad de encontrar profesionales más capacitados. (Torres, 2021)

Ante esta realidad, el Gobierno reglamentó mediante la Ley 2088 de 2021 las condiciones del teletrabajo con el fin de proteger los derechos laborales de aquellos que se acogen a esta modalidad.

El trabajo en remoto además de ser una oportunidad es un gran reto porque surge en un escenario de inmediatez y necesidad. La incursión en el mundo digital requiere de creatividad, compromiso, disciplina y autoexigencia, factores difíciles de gestionar a larga distancia.

De acuerdo con el artículo “*remote workers work longer, not more efficiently*” del diario *The Economist*, trabajar desde casa ha causado que la productividad disminuya en un 20%. Se realizan más reuniones, se invierte más tiempo, pero no se logra hacer una administración efectiva de las funciones. (Millán, 2021)

A largo plazo el teletrabajo puede ocasionar daños físicos y psicológicos como hipertensión, artritis, dolores de espalda, cuello, articulaciones, sentimientos de soledad, depresión y angustia. (Méndez, 2021)

En ese orden de ideas, pareciera ser que son más los efectos negativos que los positivos. Sin embargo, el referente de países avanzados que apropiaron esta modalidad en sus procesos

permite comprender que no es así. En contraste con lo presentado anteriormente, el estudio ‘*un lugar de trabajo sostenible: hacia un modelo remoto y presencial*’, de IESE y Savills Aguirre Newman, determina que el teletrabajo incrementa la satisfacción, la calidad y el rendimiento. (Millán, 2021)

Se puede inferir que las consecuencias no son propias del teletrabajo, sino más bien de la gestión que se hace de él en un contexto de fuerza mayor como la pandemia. Entonces, las organizaciones pueden aprovechar esta oportunidad, garantizando mejores condiciones en pro de sus objetivos y del bienestar de los empleados.

Para eso, deben ser más conscientes del ambiente laboral, entendiendo que no depende directamente de ellos, pero sí existe la posibilidad de que equilibren la relación familia – trabajo, incrementen la eficiencia, empoderen, eviten el absentismo y garanticen un entorno de trabajo apropiado mediante el apoyo que brindaría la consultoría en comunicación interna.

## **Entorno tecnológico**

### **Innovación**

El siglo XXI ha representado un cúmulo de cambios a nivel tecnológico. Con el paso del tiempo, se evidencia con claridad la importancia de modificar procesos, productos y servicios apoyándose en las herramientas tecnológicas. Los clientes demandan innovación constante, así que el crecimiento se ve reflejado cuando esta se incorpora a la empresa.

De acuerdo al informe del Índice de Innovación Global (GII), realizado por la Organización Mundial de Propiedad Intelectual (Wipo), Colombia ha descendido puestos al ocupar el número 68 en el ranking de países más innovadores a nivel global. (Ramírez Bonilla, 2020)

Este lugar se determina con la medición de los siguientes factores: capital humano e investigación, creatividad, desarrollo de tecnología y conocimiento, infraestructura, instituciones, sofisticación del mercado y sofisticación empresarial. La primera posición de ese análisis le pertenece a países desarrollados como Suiza, Suecia, Estados Unidos, Reino Unido y Holanda, por lo cual se puede inferir que el progreso de una nación está ligado con la creatividad e innovación. (Ramírez Bonilla, 2020) En cuanto a América Latina, las empresas colombianas destacan y no se pueden estancar después de haber ocupado mejores posiciones.

Grupo Nutresa, Grupo Familia y Ecopetrol fueron las organizaciones más innovadoras del 2020 con un aporte significativo al PIB de ese año, según el Ranking de Innovación Empresarial elaborado por la ANDI y la Revista Dinero. Particularmente, los elementos que se tuvieron en cuenta para determinar lo anterior pudieron haber sido gestionados por un DirCom porque involucran la cultura corporativa y la forma de empoderar con el buen uso de la comunicación. (ANDI, 2020)

Para este modelo de negocio resulta un desafío incorporar nuevas herramientas tecnológicas, más aún cuando los públicos son tan diversos. Sin embargo, es una amenaza no adaptarse a ese ambiente. La subsistencia de una empresa hoy por hoy depende directamente de la tecnología, así que la consultora se esforzará por sumergirse en el mundo digital con el uso de plataformas y aplicaciones emergentes.

De esta manera se crearán ventajas para las instituciones que contraten los servicios y para el emprendimiento al mejorar la productividad, reducir las barreras de la comunicación, expandir el mercado e incrementar la eficiencia.

## **Apropiación digital**

La crisis sanitaria del Covid-19 reveló la necesidad que tiene el mundo actual de entender y usar la tecnología, pues hoy en día se aprende y trabaja en línea. Según documento presentado por el Centro Nacional de Consultoría (CNC), los colombianos avanzaron en el 2020 todo lo que se pronosticaba lograr en 20 años. (TECNÓSFERA, 2021)

En dicha investigación se encontró que los usuarios incrementaron en un 5%, de 80% a 85%, entre febrero y noviembre del año pasado. De ese porcentaje, la mayoría son hombres de las ciudades principales (Bogotá, Barranquilla, Medellín y Cali). También, se redujo la brecha entre la zona rural y la urbana. (TECNÓSFERA, 2021)

Otro dato relevante corresponde al uso que le dan las personas al internet. El estudio demostró que el 30% lo emplea para acciones básicas de entretenimiento y comunicación, el 36% participa y se educa, y el 19% realiza, además de las anteriores, actividades financieras. (TECNÓSFERA, 2021) Por otra parte, con iniciativas como “Open PTECH”, “Skills Build”, “En TIC Confío” y “Sena Digital”, el Gobierno ha mostrado interés en fortalecer las destrezas que exige el campo de la tecnología.

El aumento de la apropiación digital significa una oportunidad porque permite entrever la correlación que existe entre las necesidades de una sociedad cambiante con el desarrollo de habilidades tecnológicas. Las empresas requieren que exista sinergia entre los procesos y sus trabajadores, razón por la cual es vital contar con un público interno capacitado e interesado en adquirir los conocimientos necesarios. Se intervendría formando y facilitando el aprendizaje de ambas partes con profesionales idóneos y programas bien estructurados.

## **Capítulo IV – Análisis del microentorno**

Aquí se identificarán los factores que influyen directamente en la estructura de este modelo de negocio y permiten la toma de decisiones frente a su consolidación y acción.

### **Comportamiento del sector**

En un mercado cambiante e inmerso en el mundo digital, los empleados se convierten en los principales embajadores de la marca, por tal razón las instituciones colombianas reconocen la utilidad de fortalecer el público interno como parte de su estrategia competitiva. Muestra de ello son Corona, Pacific Rubiales, Grupo EPM y Laboratorios Laproff, siendo estos últimos galardonados en 2017 en la VIII edición de los premios a las mejores prácticas de comunicación interna, categoría Latinoamérica. (Vilanova, 2017).

Con la campaña “Dinosanos”, Laproff demostró la importancia del endomárketing, promocionando el relanzamiento de sus productos pediátricos. Lo interesante es que los principales actores de esta estrategia fueron los trabajadores, quienes se adherieron perfectamente a la cultura organizacional. (Vilanova, 2017)

De acuerdo con un diagnóstico realizado por BW a 45 empresas de diferentes sectores de la economía, el 60% de los comunicadores internos (o aquellos que cumplen con sus funciones) consideran que su área contribuye con el desarrollo y gestión de los medios internos, el 37% cree que conecta el objetivo del negocio con el público interno, el 27% atribuye a esta la transformación cultural y la transmisión de la filosofía institucional y solo el 2,3% estima que se puede empoderar a los líderes con herramientas comunicativas. (Sarmiento, 2020)

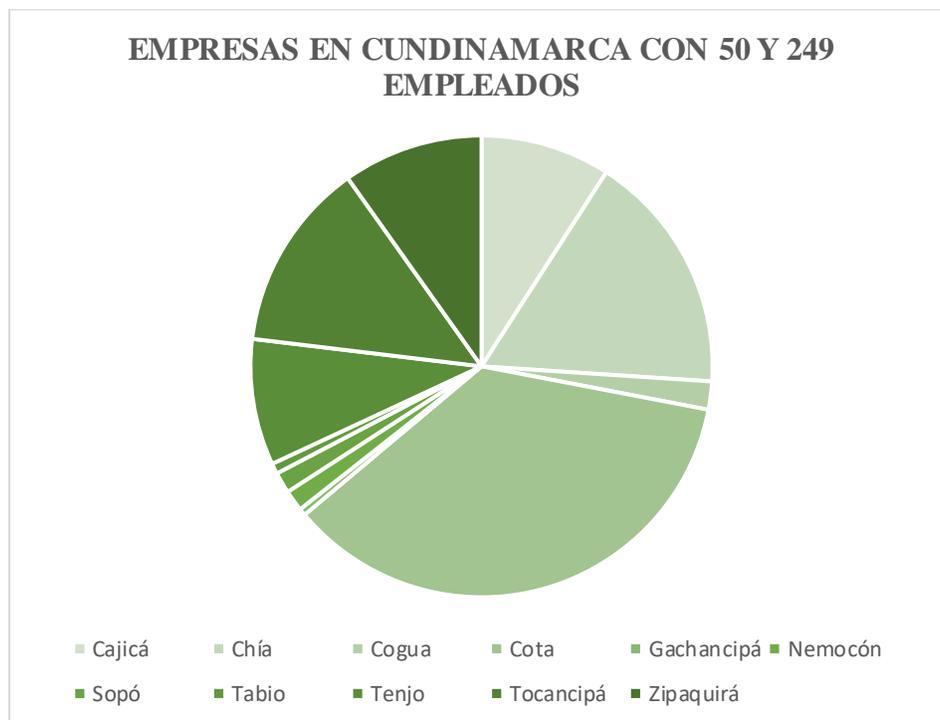
La anterior información permite entender la diversidad que existe en este modelo de negocio y sirve para impulsarlo ante los clientes en un momento como el que se vive

actualmente. Además, pone sobre la mesa el vacío que existe en capacitar a jefes para que se transformen en líderes y voceros (el principal canal de comunicación al interior de una compañía).

Por otra parte, Sabana Centro, conformada por once municipios (Cajicá, Chía, Cogua, Cota, Gachancipá, Nemocón, Sopó, Tabio, Tenjo, Tocancipá y Zipaquirá), es una de las regiones más competitivas del país; pues en 2019 aportó 30,6% del PIB de Cundinamarca, es rica en colegios, universidades, infraestructura y centros médicos. (Portafolio, 2019)

Según información obtenida de la Cámara de Comercio de Bogotá, esta provincia cuenta con 407 empresas con 50 y 249 empleados (ver Figura 1), y 101 organizaciones con más de 249 trabajadores. (ver Figura 2)

Figura 1 Empresas en Cundinamarca con 50 y 249 empleados



Nota. Elaboración propia con base en información obtenida de la CCB, para revisar a detalle diríjase al

Anexo 1: Mercado objetivo

Figura 2 Empresas en Cundinamarca con más de 249 empleados



Nota. Elaboración propia con base en información obtenida de la CCB, para revisar a detalle diríjase al Anexo 1: Mercado objetivo

### Benchmarking competitivo

Reconocer a los competidores es un punto importante en cualquier plan de negocios ya que así se pueden determinar parte de las oportunidades y amenazas del proyecto en cuestión.

Para este punto, se desarrolló una investigación dividida en dos pasos:

1. A través de una búsqueda en Google con palabras claves como “endomárketing” y “comunicación interna”, se identificaron a nivel nacional e internacional las consultoras que cuentan con una cartera de negocios similar a la de Cliterno.
2. Mediante una técnica parecida al “mystery shopper”, se estableció contacto con las empresas encontradas en paso 1 para solicitar una cotización de sus servicios.

Con base en la información obtenida en el punto 1 y 2, se diseñó una matriz en Excel que permitió cuantificar los datos y determinar el orden de importancia de las empresas que significan competencia para este modelo de negocio. (ver Anexo 2: Análisis cuantitativo de competencia)

La matriz se dividió de la siguiente manera: factores principales (portafolio de servicios, ubicación geográfica y mercado potencial); redes sociales (presencia, frecuencia de publicaciones y *engagement*; página web (presencia, actualización e información clara); contacto vía e-mail (facilidad de contacto y respuesta oportuna); y caso del *mystery shopper* (introducción al modelo de negocio, diseño de propuesta inicial, explicación de propuesta inicial, solución a necesidad puntual y seguimiento).

Las empresas a las que se les realizó el análisis fueron Difusión, Maranta, Creategia, Imaginario, Comint, MAGO, Los Dos Hemisferios, Internal, BW Comunicaciones y Nal3. A cada una de estas se les asignó un puntaje teniendo en cuenta los rangos y aspectos relacionados en el Excel.

Asimismo, se realizó un análisis a cada una de las empresas, determinando sus fortalezas y debilidades. A continuación se relaciona la información y se deja en Anexo 8: Cotizaciones precios del mercado actual las cotizaciones obtenidas:

Figura 4 Matriz de análisis de la competencia parte 1

Empresa	FACTORES PRINCIPALES											
	Portafolio de servicios						Ubicación geográfica			Mercado potencial		
	Planificación estratégica en comunicación interna	Campañas internas	Bienestar laboral	Canales de comunicación y medios institucionales	Selección de personal	Formación del cliente interno	Internacional	Nacional	Local	Grandes empresas	Medianas empresas	Pequeñas empresas
Difusión	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1
Maranta Producción y Diseño	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1
Creategia	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1
Imaginario	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1
Comint	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1
Mago Personas Inspiradas Equipos Fuertes	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0
Los dos hemisferios	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0
Internal	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0
BW Comunicación	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0
Na3	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1

Figura 3 Matriz de análisis de la competencia parte 2

Empresa	REDES SOCIALES							
	Presencia			Frecuencia de publicaciones		Engagement		
	Facebook	Instagram	LinkedIn	Facebook	Instagram	Facebook	Instagram	
Difusión	1	1	1	0	0	0	0	
Maranta Producción y Diseño	1	1	1	0	0	0	0	
Creategia	1	1	1	0	0	0	0	
Imaginario	1	1	1	2	1	0	0	
Comint	1	1	1	2	2	0	2	
Mago Personas Inspiradas Equipos Fuertes	0	0	1	0	0	0	0	
Los dos hemisferios	1	0	1	0	0	0	0	
Internal	1	1	1	2	2	0	1	
BW Comunicación	1	1	1	1	0	0	0	
Na3	1	1	1	0	1	0	1	

Figura 5 Matriz de análisis de competencia parte 3

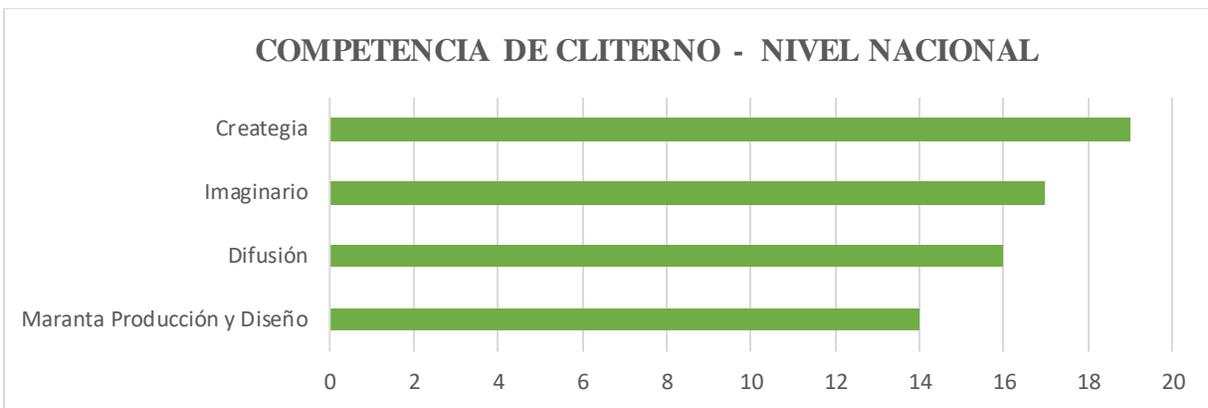
Empresa	PÁGINA WEB			CONTACTO VÍA EMAIL	
	Presencia	Información clara	Actualización	Hubo respuesta	Respuesta oportuna
Difusión	1	1	1	1	1
Maranta Producción y Diseño	1	1	1	1	1
Creategia	1	1	1	1	1
Imaginario	1	1	1	0	0
Comint	1	1	1	1	0
Mago Personas Inspiradas Equipos Fuertes	1	0	1	1	1
Los dos hemisferios	1	1	0	0	0
Internal	1	1	1	1	0
BW Comunicación	1	0	0	0	0
Nal3	1	0	1	1	1

Figura 6 Matriz de análisis de competencia parte 4

Empresa	CASO MISTERY SHOPPER				
	Introducción al modelo de negocio	Diseño de propuesta inicial	Explicación de propuesta inicial	Solución a necesidad puntual (cotización)	Seguimiento
Difusión	1	0	0	0	0
Maranta Producción y Diseño	0	0	0	0	0
Creategia	1	1	1	1	1
Imaginario	0	0	0	0	0
Comint	0	0	0	0	0
Mago Personas Inspiradas Equipos Fuertes	1	1	1	1	1
Los dos hemisferios	0	0	0	0	0
Internal	0	0	0	0	0
BW Comunicación	0	0	0	0	0
Nal3	1	1	1	1	0

## Nivel nacional

Figura 7 Competencia de Cliterno a nivel nacional



*Nota.* Elaboración propia con base en la matriz diseñada en Excel de análisis cuantitativo de la competencia, para revisar a detalle diríjase al Anexo 2: Análisis cuantitativo de competencia2.

En Colombia no hay muchas empresas que ofrezcan exclusivamente servicios de endomárketing y ninguna involucra servicios propios del área de recursos humanos con cuestiones de comunicación. La mayoría incluyen la comunicación interna en su cartera de negocios con estrategias de comunicación externa y relaciones públicas y hay otras que abarcan solo una parte (desarrollo de intranet y creación de contenidos internos).

De acuerdo con los puntajes asignados, Creatagia e Imaginario representan mayor competencia para este modelo de negocio; pues cuentan con un servicios similares, apuntan al mismo mercado, poseen mayor participación en redes sociales y abordaron adecuadamente el caso del cliente misterioso.

### ***Creatagia Grupo***

Agencia de márketing digital y endomárketing con presencia en el mercado por más de 17 años. Tiene únicamente sede en Bogotá, pero su alcance es global. Se proyecta como

una empresa creativa, estratégica, jugadora, disruptora y experta en planificación. (Creategia Grupo, 2020)

Sus líneas de servicio son cinco, desarrollo y web, estrategias de negocio y comunicación, márketing de crecimiento, social márketing y comunicación interna, la cual está compuesta por los siguientes ítems (Creategia Grupo, 2020):

- Campaña de reposicionamiento interno
- Cultura creativa e innovadora
- Entrenamiento voceros de marca
- Formación en Liderazgo Empresarial (FLE)
- Voceros Institucionales
- Transformación cultural

Su metodología de trabajo está compuesta por tres fases: análisis digital, creategia e implemetación. Cada fase es dinámica y específica con los clientes, además está impulsada por procesos de *design thinking*, *customer experience* e *inboud*. (Creategia Grupo, 2020)

Tabla 1 Fortalezas y debilidades de Creategia

Fortalezas	Debilidades
Exponen una medición cuantitativa de sus resultados. Lo que incrementa los índices de confiabilidad en clientes.	Sitio web incompleto, con espacios rellenos automáticamente y con enlaces sin direccionamiento.
Variedad en su cartera de negocios.	Algunos términos pueden causar confusión en los clientes a los que se dirigen. Pues combinan palabras del español con las del inglés.
Creatividad en graficación y diseño.	Dificultad en el proceso de comunicación con clientes. Su correo electrónico rebota.

Imagen institucional bien compuesta, el logotipo es creativo, la tipografía y colorimetría son coherentes.	El sitio web no tiene posicionamiento en internet porque no aparece en los primeros resultados orgánicos de Google.
Equipo multidisciplinar y capacitado.	Redes sociales desactualizadas con respecto a la imagen expuesta en la página web. Además tienen un bajo posicionamiento y publican con poca frecuencia.
Amplia experiencia en el sector.	

### ***Imaginario***

Agencia de comunicaciones con sede en Bogotá y experiencia de más de siete años. Liderada por Mauricio Álvarez, Comunicador Social y Gráfico, candidato a Magister en Creatividad e Innovación y a Magister en Business Administration MBA. Mauricio, además, tiene 17 años de experiencia en comunicación estratégica y está acompañado por dos diseñadores y publicistas. (Imaginario, 2021)

Su cartera de negocios está dividida en 6 líneas, que son comunicación estratégica, marketing digital, medición y diagnóstico, creatividad y diseño, formación ejecutiva y endomarketing. En lo que concierne, sus estrategias de comunicación interna y capacitación se basan en:

- Employee experience (experiencia interna de marca)
- Percepción de servicio al cliente
- Planeación de actividades de bienestar
- Apoyo en la gestión del cambio y cultura organizacional
- Promoción del sentido de pertenencia
- Iniciativas motivacionales

- Salario emocional
- Representantes de marca y valores corporativos
- Lanzamiento interno de productos
- Apoyo a programas de gestión del desempeño
- Experiencias de inducción y reinducción corporativa
- Alineación a la estrategia de la organización
- Comunicación de competencias organizacionales
- Comunicación asertiva
- Presentaciones efectivas
- Toma de decisiones
- Relaciones estratégicas
- Situaciones de crisis

Tabla 2 Fortalezas y debilidades de Imaginario

Fortalezas	Debilidades
Poseen un amplio portafolio de servicios, intentando abarcar todos los puntos clave en los procesos de comunicación interna.	En comparación con las empresas estudiadas hasta el momento, esta es una agencia que ha concretado pocos casos de éxito. O por lo menos, no están expuestos en su sitio web.
Cuentan con una página web bien estructurada. No hay enlaces rotos, ni vacíos en la información.	El sitio web no tiene posicionamiento en internet porque no aparece en los primeros resultados orgánicos de Google.
Su imagen institucional es creativa y consecuente con lo que prometen.	Equipo de trabajo pequeño y sin interdisciplinariedad.
Redes sociales activas, contenido constante y variado.	
Antigüedad en el mercado de 17 años.	
Metodología clara y concisa.	

### ***Difusión***

Tiene sede en Bogotá y se denomina a sí misma como un referente en comunicación interna. Lleva presente en el mercado más de cuatro años y en su página web ofrecen un amplio portafolio de servicios en el campo. (Difusión, 2020)

- Campañas de comunicación interna: prometen ampliar la cultura organizacional, mediante una planificación estratégica de endomárketing.
- Diseño gráfico: crean material visual institucional (ilustraciones, infografías, presentaciones) acorde con las necesidades de las audiencias.
- Videos corporativos: aseguran gestionar el cambio organizacional con la creación de experiencias audiovisuales de diferentes formatos y objetivos.
- Comunicación escrita: redactan textos, corrigen guiones y asesoran en el uso de *copyright*.
- Formación: ofrecen dos capacitaciones que impactan positivamente en la comunicación interna. Talleres en competencias comunicativas y gráficas.
- Comunicación impresa: asesoran y acompañan en producción de piezas publicitarias de grandes y pequeños formatos.

Han trabajado en equipo con empresas como Alpina, Unilever, Decameron, Alimentos Polar, Porvenir, Protela, Constructora Bolivar, La Republica, Avianca y el periódico El Tiempo.

Tabla 3 Fortalezas y debilidades de Difusión

Fortalezas	Debilidades
Experiencia en el sector con casos de éxito en empresas muy reconocidas.	Sitio web desactualizado e incompleto. Posee enlaces rotos e información en otros idiomas, que no corresponden.
Cartera de negocios bien estructurada y consolidada en temas de comunicación interna.	Los gráficos expuestos en la página son poco creativos y llamativos. Lo que causa incoherencia con lo que prometen entre comunicación impresa y diseño.
Equipo de trabajo integrado por personas con diferencias demográficas y cognitivas complementarias.	Dificultad de contacto para clientes. No exponen correo institucional en su página.
Publican contenidos que sustentan su conocimiento en comunicación interna.	El sitio web no tiene posicionamiento en internet porque no aparece en los primeros resultados orgánicos de Google.
Los contenidos en redes sociales son creativos y alusivos a su imagen y filosofía institucional.	
Integran cuestiones de márketing digital, por lo que deben tener experiencia y conocimiento en el tema.	

### ***Maranta Producción y Diseño***

Empresa con sede en Bogotá que se define a sí misma como una “agencia consultora en comunicación interna y endomarketing que trabaja con profesionales y organizaciones decididas a marcar la diferencia en el mercado de la mano con su talento humano”.

(Maranta, 2021)

Además de eso, ofrece servicios de producción audiovisual y diseño gráfico, comprometiéndose con sus clientes a motivar a sus colaboradores, promover la cultura organizacional, potencializar el sistema de comunicación interna y asegurar el desarrollo

humano. (Maranta, 2021). La sección de su catálogo, correspondiente a endomárketing, se divide en cuatro partes:

- Comunicación para la organización: consultoría, diagnóstico, planificación e implementación.
- Comunicación para líderes: especial para aprender qué comunicar, de qué forma, en qué canales y cómo impactar con lo que se comunica.
- Campañas: eco-responsables, de posicionamiento de cultura, preventivas y de desarrollo humano.
- Otros: creación de material didáctico para empresas.

Entre sus clientes se encuentran algunas empresas como Saxon, Oxy, Seguros Colmena, L'Oréal Colombia, Db Systems y la Fundación para la Libertad de Prensa (FLiP). Cada una de ellas proporciona un testimonio de Maranta producción y diseño que la ubica como una agencia meticulosa y especialista. (Maranta, 2021)

Tabla 4 Fortalezas y debilidades de Maranta Producción y Diseño

Fortalezas	Debilidades
Cartera de negocios bien consolidada en temas de comunicación interna y endomárketing.	Aunque publican contenido innovador y coherente con su marca, sus redes sociales tienen bajo posicionamiento.
Conocimientos y experiencia en diseño y producción audiovisual de más de siete años.	En su sitio web aparecen algunos porcentajes obtenidos con base en encuestas de satisfacción. Sin embargo, oscilan entre el 80 y el 90%, lo que es contraproducente porque abre lugar a dudas de su trabajo.
Contiene tests de orientación para un primer acercamiento con sus clientes potenciales. Son	

gratuitos y con ellos se puede realizar un breve diagnóstico sobre el estado de la comunicación al interior de cualquier institución.	
Página web creativa, bien estructurada y con fácil navegabilidad.	
Afirman tener un equipo de trabajo con profesionales ambiciosos, apasionados y valientes.	
Exponen testimonios de las empresas con las que han colaborado, lo cual permite tener una garantía de que lo que se dice es cierto.	
Miden sus resultados cuantitativamente con indicadores de gestión y encuestas de satisfacción.	

### Nivel Latinoamérica

Comint, MAGO, Los Dos Hemisferios, Internal, BW Comunicaciones y Nal3 no son competencia directa en este modelo de negocio porque no operan en el mismo mercado; sin embargo, su filosofía institucional y portafolio de servicios sirven como referente para conocer la viabilidad del proyecto y adaptar estrategias internacionales al concepto actual.

Figura 8 Competencia de Cliterno a nivel internacional



*Nota.* Elaboración propia con base en la matriz diseñada en Excel de análisis cuantitativo de la competencia, para revisar a detalle diríjase al Anexo 2: Análisis cuantitativo de competencia

### **Comint**

Empresa mexicana que ofrece servicios de branding externo, interno e integral. Su objetivo es “humanizar” las marcas con estrategias innovadoras. En 2019 obtuvieron el Premio AMCO por Mejores Prácticas en Comunicación a nivel nacional con el proyecto “Vínculos que construyen”, realizado para el Fondo Unido México. (Comint, 2021). Su portafolio en servicios de endomárketing se divide en tres líneas:

- Estrategia: diagnóstico y diseño del departamento de comunicación interna, planificaciones, campañas, *employee branding and journey*, estudio del clima organizacional e indicadores.
- Ejecución: videos institucionales, inducción, capacitación, seguridad, herramientas de intranet, diseño de revistas e informes internos.
- *Event*: team building, evento de marca y de fin de año.

Tabla 5 Fortalezas y debilidades de Comint

Fortalezas	Debilidades
Tienen reconocimientos de un organismo nacional. Entonces, se infiere que son creativos y generan alto impacto.	Establecer comunicación con esta agencia para obtener una cotización es muy complejo. Sus canales están abiertos, pero no dan respuesta.
Participación activa en redes sociales. En Facebook publican con una frecuencia de 3 post por día y tienen 4.388 seguidores y en Instagram tienen 466 seguidores.	
Experiencia en el sector de más de 10 años.	
Equipo de trabajo dinámico, profesional y satisfecho de su labor dentro de la agencia.	
Página web llamativa y coherente con respecto a lo que ofrecen.	

Agregan valor sentimental a la marca y así enganchan a los clientes y demás agentes.	
--	--

### **Internal**

Agencia y consultora ubicada en Chile, liderada por Susana Cáceres, “una de las influencers de Recursos Humanos más importantes de Latinoamérica durante los años 2018 y 2019, según el ranking *HR Influencers Latam*”. (Internal, 2020)

Internal es una empresa sólida con una cartera de negocios compuesta por servicios de endomárketing; entre esos, asesoría estratégica, diagnóstico, diseño, piezas audiovisuales, formación, desarrollo editorial y comunicación interna en crisis. (Internal, 2020)

Recientemente, esta agencia incorporó a sus procesos una recopilación de estrategias que facilitan la comunicación en tiempos de pandemia.

Tabla 6 Fortalezas y debilidades de Internal

Fortalezas	Debilidades
Cuentan con más de 10 años de experiencia en el mercado.	El primer acercamiento de las empresas con esta agencia no es práctico. Exigen una reunión con las altas directivas y, aunque intentan conocer de primera mano las necesidades del cliente, deberían tener un portafolio de estimaciones. La vida laboral actual ocupa mucho tiempo y lo ideal es agilizar los procesos.
De todas las empresas que se analizaron, esta es la única que ha adaptado su portafolio a la situación mundial actual.	
Producen frecuentemente contenidos que aportan al conocimiento de la comunicación, entre esos, encuestas, libros y blogs.	

Presencia en Instagram y Twitter, redes sociales idóneas para este modelo de negocio.	
Su equipo de trabajo está conformado por 24 personas, todas ellas capacitadas y expertas en el área.	

### ***BW Comunicaciones***

Fue creada hace veinte años y hoy se considera la “agencia y consultora líder del crecimiento de la Comunicación Interna en Latinoamérica”. Tiene oficinas en Argentina, Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay, Perú y Uruguay y busca impactar en todas las instituciones que la contratan con tácticas creativas. (BW Comunicaciones, 2019)

Está conformada con un equipo de 32 personas, quienes han trabajado con más de 64 empresas, entre esas; Claro, Toyota, Starbucks, Telecom, Whirlpool, Natura, Nestlé, Mercado Libre, Directv, BBVA, e incluso Facebook. (BW Comunicaciones, 2019). Su portafolio está organizado en seis categorías:

- Diagnóstico: miden el estado actual de la comunicación interna y desarrollan auditorías.
- Consultoría: acompañan a las organizaciones en la implementación de estrategias de comunicación.
- Agencia: crean campañas, gestionan canales y producen videos.
- Capacitación: hacen procesos de formación y tienen escuelas de líderes.
- Workplace: cuentan con plataformas digitales que facilitan la comunicación entre los colaboradores.
- Atmósfera: adaptan espacios laborales a las necesidades del personal.

Tabla 7 Fortalezas y debilidades de BW Comunicaciones

Fortalezas	Debilidades
Cuentan con más de 20 años de experiencia en el mercado.	Su sitio web no está optimizado. Tienen vacíos en la información y enlaces rotos.
Es una de las agencias líderes de comunicación interna a nivel Latinoamérica.	Imagen institucional poco creativa, no se evidencia el transfondo de la marca.
Sus clientes han sido grandes empresas con alcance mundial.	
Buen posicionamiento en redes sociales, tienen una cuenta por país de influencia.	
Su equipo de trabajo es amplio y multidisciplinar.	
Han creado un holding empresarial, pues workplace y capacitación funcionan como agentes externos.	

### **MAGO**

Agencia especializada en márketing interno y cultural ubicada en Santiago, Chile. Se proyectan como una empresa que conquista colaboradores y aceleran el cambio con fórmulas mágicas, por esa razón su nombre. (MAGO, 2021)

Realizan consultoría en transformación cultural, diseñan y producen material audiovisual, y crean campañas de endomárketing y transformación. Todo eso los ha llevado a posicionarse en el mercado después de haber trabajado con empresas como ArcoPrime, BHP Billiton, Clínica Alemana, Consalud, Volvo, Itaú Fundación, FedEx, entre otras. (MAGO, 2021)

Tabla 8 Fortalezas y debilidades de MAGO

Fortalezas	Debilidades
Han creado conexiones empresariales con grandes empresas a nivel global.	Su imagen institucional no es muy creativa ni acorde con los lineamientos de su marca.

Página web bien estructurada, sin vacíos en la información ni enlaces rotos.	Su cartera de negocios es muy básica, no se evidencia el valor diferencial.
Manejan un lenguaje innovador y coherente con su objetivo.	No se encuentra participación en redes sociales.
Cuentan con un reel empresarial compuesto por diversas opiniones de sus clientes, mejorando su reputación.	
Establecer contacto con ellos es fácil. A pesar de escribirles desde otro país, dieron pronta y efectiva respuesta.	
En su página web dan una muestra visual de los trabajos que han realizado, así se permite el primer acercamiento con los clientes.	

### ***Los Dos Hemisferios***

Primera agencia de endomárketing en Argentina, comprometida con el desarrollo de programas que acompañan grandes cambios y construyen sustentabilidad basada en la innovación. Fue constituida por padre e hija, quienes se unieron a un grupo de profesionales de diferentes disciplinas. (Los Dos Hemisferios, 2021)

Su cartera de negocios se construye sobre tres pilares: consultoría (diagnóstico, planificación, acción y medición), actividades vivenciales (campañas de bienestar y sinergia con proyectos de la compañía), boutique de diseño (producción audiovisual, gestión de redes sociales, eventos, talleres) (Los Dos Hemisferios, 2021)

Movistar, MetLife, Santander Río y Telecom son algunas de las empresas que han confiado en esta agencia.

Tabla 9 Fortalezas y debilidades de Los Dos Hemisferios

Fortalezas	Debilidades
Al ser una empresa familiar, la pasión es compartida. Hay más cultura y se trabaja con más empeño.	Su imagen institucional no es muy creativa ni acorde con los lineamientos de su marca.
Página web sencilla, pero bien estructurada, sin vacíos en la información ni enlaces rotos.	Establecer comunicación con ellos no es fácil. Aparecen los canales, pero no contestan con prontitud.
Han encontrado sostenibilidad en un mercado poco explorado en su país.	No se encuentra participación en redes sociales.
Agregan valor experiencial para sus clientes.	

### Investigación de mercado

Para establecer el *target group* y fundamentar empíricamente el proyecto se realizó una investigación descriptiva.

#### Objetivo general de la investigación:

- Caracterizar el segmento de mercado, conociendo sus necesidades, preferencias y opiniones con respecto al concepto de negocio.

#### Objetivos específicos de la investigación:

- Analizar la situación actual de las empresas en aspectos de comunicación interna (canales, mensajes, cultura, clima, identidad).
- Indicar el nivel de satisfacción que han tenido con experiencias previas de contratación a consultoras y/o agencias externas.
- Identificar el interés que existe en implementar procesos de comunicación interna y endomárketing.

- Conocer la cantidad de dinero que las organizaciones están dispuestas a pagar por los servicios ofrecidos.

### **Metodología**

Se diseñó un formulario de Google con base en los objetivos propuestos y se creó una base de datos en Excel (*véase Anexo 3: Base de datos empresas Sabana Centro y Bogotá*) para poder comunicarse con 183 empresas de Bogotá y Sabana Centro que tienen más de 49 empleados.

### **Instrumento**

Encuesta descriptiva con enfoque cualitativo (*véase Anexo 4: Instrumento para estudio de mercado*)

### **Población**

Empresas de Bogotá y Sabana Centro con más de 49 empleados en nómina. Según datos de la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB), hay en total 6124 organizaciones. (*ver Figura 1 y Figura 2*)

### **Muestreo**

No probabilístico intencional o de conveniencia porque representa una ventaja en la investigación, ya que hay muchas organizaciones a las que es difícil tener acceso. Además, se pueden encontrar tendencias en las respuestas, lo que permite caracterizar a la población.

### **Resultados**

De las 183 empresas con las que hubo comunicación, solo 13 contestaron el formulario. Si bien es una muestra pequeña frente a la población existente, los resultados permiten abordar este proyecto desde una perspectiva crítica porque las respuestas provienen de organizaciones variadas; con distinto número de empleados y de diferentes sectores. Para revisar el resumen de

las respuestas revise el Anexo 5: Resumen de respuestas del instrumento para el estudio de mercado, para ver las respuestas individuales revise el Anexo 6: Detalle de respuestas individuales del formulario y para conocer el análisis realizado al respecto diríjase al siguiente párrafo.

### **Conclusiones**

- La baja participación de las instituciones en este estudio de mercado, pese a una gran insistencia, es una muestra del desinterés existente en aportar en la creación de nuevos modelos de negocio. Esto se puede presentar como un factor limitante porque acceder a información para el estudio de mercado es difícil; no obstante se debe ampliar la base de datos para lograr mayor alcance y entender necesidades puntuales.
- 9 de las 13 empresas que contestaron la encuesta son pertenecen al sector terciario o de servicios, lo que puede significar que esta parte de la economía está más interesada en potenciar su cliente interno. A su vez, de estas nueve, la empresa Interaseo S.A.S E.S.P fue la única que manifestó la posición de no adquirir servicios de consultoría externa.
- Todas las empresas gestionan conscientemente la comunicación interna en su organización, lo que sugiere que cuentan con bases teóricas y/o prácticas que les han hecho ver la necesidad de crear estrategias encaminadas al fortalecimiento de esta.
- Las acciones relacionadas con endomárketing y comunicación interna, que se han considerado en la gestión de la comunicación del mercado objetivo, son las actividades de bienestar, seguidas de la mejora del clima laboral, el fortalecimiento de la cultura organizacional, las campañas internas, los mensajes, la capacitación del cliente interno en habilidades blandas, la administración de canales de comunicación

y medios institucionales y el endomárketing. Esto pone sobre la mesa el desconocimiento que existe frente a la apropiación de términos como endomárketing; pues todas las otras cuestiones que están antes que él, se relacionan entre sí. Dicho esto, se puede inferir que las empresas no practican de manera conjunta e integral el márketing interno, porque sus nociones frente a este parecen ser muy básicas.

- De las 13 empresas que contestaron el formulario, ninguna releva funciones de comunicación interna y gestión humana a una consultora o trabajador freelance. Esto, relacionado con la pregunta 18, que indica la inclinación por adquirir servicios de consultoría, sugiere que a pesar del interés existente en contar con servicios externos, las empresas no han tomado la decisión de hacerlo; bien sea por falta de recursos, falta de conocimiento en el tema, o falta de oferta en estos servicios.
- En el 100% de las empresas, recursos humanos es el encargado de gestionar la comunicación interna; por su parte, 38.5 % de estas se apoyan en el área de comunicaciones y el 23.1% en las directivas. Aunque no es incongruente que Recursos Humanos apoye la gestión de los temas relacionados con la comunicación interna, si es cuestionable que solo este departamento se encargue de la gestión, pues normalmente estas áreas son conformadas en su totalidad por profesionales de psicología. Esto conlleva a dos conclusiones; el quehacer del comunicador no es tan fundamental para los empresarios de hoy en día o confían bastante en el departamento de recursos humanos para asignarles la comunicación interna.

- Las 5 empresas que cuentan con área de comunicaciones son distintas en tamaño y número de empleados, lo que permite confirmar que la comunicación es aplicable en múltiples ecosistemas.
- 4 de las 5 empresas que afirmaron tener área de comunicaciones son empresas de servicios; dicho esto, se considera la posibilidad de apuntarle principalmente a este sector de la economía.
- El 38% de las empresas cuentan con un plan de comunicación interna y todas estas creen que los resultados del plan han sido buenos. Es beneficioso para Cliterno que las organizaciones ya hayan introducido acciones previas de planificación con este enfoque y con resultados satisfactorios, pues introduce al mercado objetivo en la efectividad de una adecuada gestión de la comunicación interna.
- En 2 de las 5 empresas que cuentan con un plan en CI, este fue diseñado por Recursos humanos; es decir que, en la práctica diaria organizacional, comunicación y psicología son áreas muy cercanas. Sin embargo, esto no quiere decir que el profesional de comunicaciones tenga los conocimientos del profesional de psicología y viceversa. Este resultado más bien es una muestra de la calidad que habría en los proyectos de Cliterno al incluir ambas ramas del conocimiento.
- Los resultados de las empresas que han contado con plan de comunicación son calificados como buenos y excelentes, aspectos que hablan muy bien de la gestión de una comunicación interna.
- La cultura, el clima, la identidad y las habilidades blandas del público interno son los elementos que requieren de mayor atención en las organizaciones.

- La empresa Qmax Solutions, que cuenta con un rango de 50 y 249 empleados y pertenece al sector de servicios, afirma que la CI interna no se gestiona en su empresa, más sin embargo consideran que es imprescindible contar con empleados satisfechos e invertirían entre \$70.000 COP y \$100.000 en horas de consultoría. Esta información permite nutrir la base de datos, enfatizando en aquellas empresas que muestran mayor interés en el modelo de negocio.
- Los servicios que resultan más atractivos para los clientes potenciales y que, por ende, se configuran como servicios estrella son las campañas internas, los procesos de formación en habilidades blandas (conferencias, seminarios, talleres y cursos) y las evaluaciones por competencias. Por su parte, el servicio de diagnóstico y evaluación de espacios laborales podría ser reconsiderado, ya que para las empresas no es muy funcional.
- El monto de inversión que realizarían las organizaciones está muy acorde con los precios determinados, pues el servicio por hora de consultoría oscila entre los \$30.000 y \$40.000 COP y la inversión que dispondrían sería de \$50.000 y \$70.000.

## Capítulo V – Plan de operaciones

### Modelo CANVAS

Tabla 10 Modelo CANVAS

<i>Aliados clave</i>	<i>Actividades clave</i>	<i>Propuesta de valor</i>	<i>Relación con clientes</i>	<i>Segmento de clientes</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveedores de aplicaciones de intranet.</li> <li>- Proveedores de plataformas de e-learning.</li> <li>- Consultores de comunicación digital para creación de contenido gráfico.</li> <li>- Instituciones públicas en las que se pueda escalar el modelo de negocio.</li> <li>- ONG's que promuevan la dignificación del trabajo y los derechos laborales. Por ejemplo, <i>Fairwork</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro mercantil de la consultora</li> <li>- Selección de consultores freelance.</li> <li>- Diseño de redes sociales y página web.</li> <li>- Acercamiento al mercado objetivo, apoyándose en el plan de márketing.</li> <li>- Creación de banco de estrategias y tácticas comunicativas creativas.</li> </ul>	<p>En el mercado colombiano actual no existen consultoras que tengan un enfoque especial y exclusivo en gestión humana y comunicación interna dirigido a la potencialización del cliente interno y los aspectos que a él le impactan.</p> <p>Además de esto, las empresas siguen delegando a Recursos Humanos funciones propias de un comunicador social porque entre sus actividades requieren de profesionales que tengan la capacidad de alinear a los colaboradores con la filosofía institucional, empleando estrategias comunicativas.</p>	<p>Relación directa y puntual basada en un vínculo cercano y personal para dar solución a necesidades específicas.</p> <p>Con el tiempo se espera construir relaciones duraderas mediante las suscripciones o fees mensuales.</p>	<p>Empresarios de Bogotá y los once municipios de Sabana Centro (Cajicá, Chía, Cogua, Cota, Gachancipá, Nemocón, Sopó, Tabio, Tenjo, Tocancipá y Zipaquirá) que tengan más de 49 empleados y que además muestren falencias y/o necesidades en los procesos de gestión humana apoyados en herramientas comunicativas.</p>

<b>Recursos clave</b>		<b>Canales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Recursos humanos</u> (líder, analista y asistente para comunicación y gestión humana, además de un formador)</li> <li>- <u>Recursos materiales</u> (cafetera, agenda, esferos, impresora, cartucho de impresora, resma, silla de escritorio, escritorio y computador)</li> <li>- <u>Recursos financieros:</u> \$500.000 COP para viáticos y costos extra del primer mes.</li> <li>- <u>Recursos tecnológicos:</u> (licencias de Adobe Illustrator y Final Cut para edición de imagen y video, licencias de Microsoft Office)</li> </ul>	<p>Con base en esto, Cliterno enfatiza su propuesta de valor en el diseño de un modelo de negocio que da respuesta a las dos necesidades mencionadas. En esta consultora, se prioriza la comunicación apoyada en herramientas, profesionales, criterios, principios y conocimientos de psicología.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Página web con dominio propio y posicionamiento SEO.</li> <li>- Redes sociales (Facebook y LinkedIn)</li> <li>- Correo corporativo</li> <li>- Papelería corporativa (brochure y tarjetas)</li> </ul>	

<i>Estructura de costes</i>	<i>Flujo de ingresos</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Costo variable unitario</u>, definido por cada servicio mediante la metodología de la prestación del servicio. El recurso principal será la mano de obra; es decir, los consultores que llevarán a cabo los proyectos.</li> <li>- <u>Costos fijos administrativos</u>, aquellos que permiten la ejecución de funciones teniendo en cuenta que es oficina virtual (luz, agua, plan móvil, gastos de constitución y renovación de matrícula).</li> <li>- <u>Costos fijos de venta</u>, publicidad y dominio mensual de página web.</li> <li>- <u>Costos fijos financieros</u>, crédito inicial para poder adquirir los recursos necesarios para la creación de la consultora.</li> </ul>	<p>El único ingreso es el generado por la venta de servicios, que además se espera escalar a un fee o suscripción mensual.</p> <p>El precio de cada uno de los servicios fue contemplado teniendo en cuenta la disposición de los clientes potenciales frente al modelo de negocio. Según el estudio de mercado, los clientes pagarían entre \$50.000 y \$70.000 por hora de consultoría.</p> <p>Una vez calculado el precio de venta final, se dividió por el tiempo invertido y se calculó que las cifras oscilan entre \$30.000 y \$50.000; es decir que el valor definido es inferior y puede incrementar la intención de compra.</p> <p>Cada servicio generará utilidades brutas del 30%,</p>

Este apartado profundizará en los aspectos técnicos y organizativos que conciernen la creación de la consultora y agencia. Se especificarán los servicios ofrecidos, la metodología y el ciclo del servicio, como también la estructura interna del emprendimiento.

### **Cartera de servicios**

Cliterno brindará un acompañamiento integral en el apoyo de gestión del talento humano y comunicación interna en empresas e instituciones públicas. Cada uno de los servicios está relacionado con lo anterior, así que su cartera se divide en 6 categorías, desprendidas de las dos áreas del conocimiento que guían este plan de negocios: comunicación social y psicología.

## Descripción del servicio

Tabla 11 Portafolio de servicios

Servicio principal	Detalle	Variaciones
Planificación estratégica en comunicación interna	Tiene por objetivo formular o potenciar las acciones de comunicación que desarrolla una organización en su interior. Se compone de un proceso que incluye etapas de diagnóstico, implementación y control. Puede estar orientado a consolidar un departamento de comunicaciones (con un plan a corto, mediano o largo plazo) o, a resolver necesidades puntuales. Las empresas que contraten este servicio gozarán de un acompañamiento constante con resultados medibles.	Planificación con enfoque en clima laboral, fortaleciendo relaciones y nexos.
		Planificación con enfoque en cultura organizacional, creando identidad y sentido de pertenencia
		Planificación con enfoque en voceros, canales y mensajes, incrementando la efectividad en el proceso de comunicación.
Campañas internas	Corresponden a un conjunto de elementos comunicativos y comportamentales que pretenden transmitir un mensaje alineado con la identidad de la marca. Es posible que se formulen campañas con los elementos que hacen parte de la comunicación interna (clima y cultura); la diferencia con la planificación estratégica es que las campañas son más cortas y sus efectos pueden ser menos duraderos. También, se proponen campañas puntuales, dependiendo de los objetivos de la organización en cuestión.	Campaña de responsabilidad ecológica
		Campaña de NO discriminación
		Campaña de autocuidado
		Campaña de seguridad y salud en el trabajo
		Campaña de ética personal
Canales de comunicación y medios institucionales	Su fin es mejorar las interacciones en la empresa, facilitando los procesos	Creación de contenido para revistas, boletines y/o anuarios institucionales

	comunicativos e incrementando la efectividad en la recepción de mensajes.	Administración de canales (cartelera, correo, aplicaciones de intranet) y medios.
Bienestar laboral	Se compone de todas aquellas acciones que favorecen la vida del empleado fuera y dentro de la empresa, por ende y siguiendo su filosofía institucional, Cliterno ofrece la creación o modificación de planes de bienestar laboral que abarquen las distintas modalidades de trabajo. Además, se brinda apoyo en actividades propias de bienestar, como cumpleaños, ascensos, gestión de la salud mental y adaptación de espacios laborales.	Creación o reestructuración del plan de bienestar laboral
		Diseño y ejecución de actividades lúdicas (cumpleaños, gimnasia laboral, eventos de ocio, entre otros)
		Plan carrera (análisis del desempeño, recorrido y aspiraciones para seleccionar los candidatos idóneos que ascenderán en la compañía)
		Valoración del estado mental (identificación de estrés laboral, ansiedad, depresión)
		Planes de promoción de la salud mental
		Asistencia psicológica al empleado
		Diagnóstico y adecuación del espacio de trabajo, (lugares cómodos y seguros tanto para teletrabajadores como para empleados presenciales)
Selección de personal	El plus de Cliterno es que no sólo promueve estrategias de endomárketing con los trabajadores ya vinculados. Esta consultora y agencia buscará atraer a las empresas e instituciones los mejores talentos para engancharlos con el concepto de marca.	Análisis y definición del perfil vacante
		Convocatoria y preselección de candidatos
		Selección de candidatos, incorporación a la compañía y seguimiento al mes de ingreso.
		Diseño de evaluación por competencias y análisis de resultados para determinar adaptación y progreso del empleado.
		Conferencia

Formación del cliente interno	Las habilidades blandas no se adquieren de la noche a la mañana, hay que trabajar en ellas porque son trascendentales e impactantes en cualquier ecosistema empresarial. Cliterno incluye en su portafolio en los siguientes temas: - Liderazgo - Vocería - Manejo de conflictos - Administración efectiva del tiempo - Comunicación asertiva - Trabajo en equipo - Inteligencia emocional	Seminario
		Taller
		Curso

### **Metodología en la prestación del servicio**

Cada uno de los servicios anteriormente relacionados se compone de una serie de fases que hacen efectivo el proceso de consultoría (es necesario ver el Anexo 7: Análisis metodología y precios para conocer a profundidad la metodología de la prestación del servicio, pues allí se detallan cada una de las fases, pasos, responsables y tiempo).

En algunos casos estas fases serán opcionales porque el cliente estará en total libertad de evitar, modificar y/o agregar algún paso. Por otra parte, los tiempos corresponden a un estimado, ya que pueden variar dependiendo de diversos factores como el tamaño de la empresa, su ubicación geográfica, sus objetivos y las estrategias que se determinen. La metodología se establece con el fin de tener una visión general y un referente de lo que requiere cada uno de los servicios ofrecidos. *(Ver ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.*

Tabla 12 Resumen de la metodología de la prestación del servicio

Resumen de la metodología de la prestación del servicio					
Servicio		Unidad de medida del servicio	Número de horas que completan el servicio	Equivalente en días	Equivalente en meses
Planificación estratégica en comunicación interna		Hora	640	80	4
Campañas internas		Hora	320	40	2
Canales de comunicación y medios institucionales	Creación de contenido para canales y medios institucionales	Hora	16	2	0
	Administración de canales y medios institucionales	Hora	80	10	1
Bienestar laboral	Planes de bienestar laboral	Hora	144	18	1
	Actividades de bienestar laboral	Hora	32	4	0
	Adecuación de espacios laborales	Hora	32	4	0
	Diagnóstico de la salud mental	Hora	24	3	0
Selección de personal	Evaluación por competencias	Hora	19	2	0
	Procesos de selección	Hora	56	7	0
Formación del cliente interno	Conferencia	Hora	22	3	0
	Seminario	Hora	25	3	0
	Taller	Hora	29	4	0
	Curso	Hora	90	11	1

*Nota.* Para revisar fórmulas a detalle y ver la metodología completa diríjase a la plantilla de Excel, Anexo 7: Análisis metodología y precios

## Ciclo del servicio

Las empresas que adquieran uno o varios de los servicios que ofrece Cliterno se encontrarán con el siguiente proceso cíclico. (ver Figura 9)

Figura 9 Ciclo del servicio



## Proveedores

Una adecuada gestión de los proveedores hará que Cliterno se vea beneficiada de distintas maneras. Se fortalecerán los nexos con aquellos que poseen los insumos necesarios para la operación, generando una optimización del tiempo y una reducción de costos. Todo esto con el fin de posicionar a Cliterno frente a la competencia por su efectividad y calidad en el servicio. Se necesitan los siguientes proveedores:

### ***Proveedores digitales***

- Computrabajo, Elemplo.com y LinkedIn; estos portales con el fin de dar cobertura a los procesos de selección que se incluyen en el portafolio de servicios.
- Communik-t, empresa colombiana que desarrolló una plataforma de e-learning e intranet. Su producto digital será útil en planes de comunicación interna, según las necesidades de las empresas en cuestión.

### ***Proveedores de litografía***

- Litografía Bogotá, para todas aquellas impresiones digitales y a gran escala del material gráfico que se tercericen en la consultora. (Pendones, pancartas, publicidad POP, folletos, plegables, invitaciones, etc.)

### ***Proveedores de papelería***

- Papelería Suescun, empresa líder en la comercialización de productos de papelería. Sus insumos serán necesarios en la prestación de servicios como formación, capacitación, campañas internas, selección y reclutamiento, actividades de bienestar laboral y demás acciones en las que se requieran productos de papelería.

### **Precios**

Teniendo en cuenta la metodología de los servicios (*ver Anexo 7: Análisis metodología y precios*), se determinó que el costo principal del servicio, necesario para poder ajustar los precios, es aquel generado por el recurso humano. Dicho esto, se estableció un valor que se le pagaría a los colaboradores de Cliterno por cada hora de trabajo en los proyectos que se adquieran; a esto se le sumó un porcentaje de utilidad y se definió finalmente el precio de cada servicio sin IVA, porque este impuesto tendrá que ser asumido por los clientes sobre el precio final de venta del servicio.

Cabe aclarar que la matriz de Excel cuenta con tablas y fórmulas de diseño propio; además, los precios corresponden a un estimado inicial porque dependen de cuestiones externas, como costos extras (viáticos o más horas de trabajo). Esta metodología planteada sirve para las operaciones reales de Cliterno pues se piensa utilizar esta técnica para poder calcular las cotizaciones y dar precios detallados a las empresas.

Tabla 13 Salario de empleados freelance

<b>Salario de empleados freelance por hora - Cliterno</b>	
<b>Cargo</b>	<b>Valor hora</b>
Líder de comunicación	\$ 50.000
Analista de comunicación	\$ 30.000
Asistente de comunicación	\$ 10.000
Líder de recursos humanos	\$ 50.000
Analista de recursos humanos	\$ 30.000
Asistente de recursos humanos	\$ 10.000
Formador	\$ 50.000

Tabla 14 Costo generado por empleados en los servicios

<b>Costo de los servicios</b>		
<b>Concepto de venta (servicio)</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Costo por unidad</b>
Planificación estratégica en comunicación interna	4 meses de servicio	\$ 15.460.000,00
Campañas internas	2 meses de servicio	\$ 8.240.000,00
Creación de contenido para medios y canales internos	16 horas de servicio	\$ 360.000,00
Administración de medios y canales institucionales	80 horas de servicio	\$ 2.360.000,00
Planes de bienestar laboral	1 mes de servicio	\$ 3.660.000,00
Actividades de bienestar	32 horas de servicio	\$ 600.000,00
Adecuación de espacios laborales	32 horas de servicio	\$ 700.000,00

Diagnóstico de la salud mental	24 horas de servicio	\$ 780.000,00
Evaluación por competencias	19 horas de servicio	\$ 590.000,00
Procesos de selección	56 horas de servicio	\$ 1.460.000,00
Conferencia en habilidades blandas	22 horas de servicio	\$ 460.000,00
Seminario en habilidades blandas	25 horas de servicio	\$ 610.000,00
Taller en habilidades blandas	29 horas de servicio	\$ 810.000,00
Curso en habilidades blandas	90 horas de servicio	\$ 3.820.000,00

*Nota.* Para revisar fórmulas a detalle y entender mejor la relación entre metodología y costo diríjase a la plantilla de Excel, Anexo 7: Análisis metodología y precios

Teniendo en cuenta los costos generados, los precios quedarían establecidos de la siguiente manera (*ver Tabla 15*)

*Tabla 15 Precio de los servicios*

<b>Precios de los servicios</b>		
Concepto de venta (servicio)	Unidad de medida	Precio de venta por unidad
Planificación estratégica en comunicación interna	4 meses de servicio	\$ 22.085.714,29
Campañas internas	2 meses de servicio	\$ 11.771.428,57
Creación de contenido para medios y canales internos	16 horas de servicio	\$ 514.285,71
Administración de medios y canales institucionales	80 horas de servicio	\$ 3.371.428,57
Planes de bienestar laboral	1 mes de servicio	\$ 5.228.571,43
Actividades de bienestar	32 horas de servicio	\$ 857.142,86
Adecuación de espacios laborales	32 horas de servicio	\$ 1.000.000,00
Diagnóstico de la salud mental	24 horas de servicio	\$ 1.114.285,71
Evaluación por competencias	19 horas de servicio	\$ 842.857,14
Procesos de selección	56 horas de servicio	\$ 2.085.714,29
Conferencia en habilidades blandas	22 horas de servicio	\$ 657.142,86
Seminario en habilidades blandas	25 horas de servicio	\$ 871.428,57
Taller en habilidades blandas	29 horas de servicio	\$ 1.157.142,86
Curso en habilidades blandas	90 horas de servicio	\$ 5.457.142,86

*Nota.* Para revisar fórmulas a detalle y entender mejor la relación entre metodología y precio diríjase a la plantilla de Excel, Anexo 7: Análisis metodología y precios

Para conocer si estos precios se ajustan a los del mercado, se hizo una investigación de los precios de la competencia (*ver Anexo 8: Cotizaciones precios del mercado actual*). Con estas cotizaciones se determinó que son menores los valores de los servicios de Cliterno; punto favorable y razonable, sabiendo que sería una empresa que recién incursiona en el mercado.

## **Organización**

### **Recursos**

Con el fin de constituir la consultora, trabajando por su éxito y sostenimiento, es importante definir los recursos que se necesitan.

#### ***Recursos humanos***

En Cliterno, el recurso humano es indispensable. Se requiere un equipo interdisciplinario capaz de reunir los elementos que componen el concepto de negocio y su filosofía. Dependiendo de los cargos ya establecidos será necesario contar con un grado académico específico; sin embargo, todos los miembros de la consultora deberán reflejar los valores y principios propios a la organización. Para un funcionamiento óptimo es necesario contar inicialmente con el apoyo remoto, según el proyecto en cuestión, de:

- Un líder de comunicación
- Un analista de comunicación
- Un asistente de comunicación
- Un líder de recursos humanos
- Un analista de recursos humanos
- Un asistente de recursos humanos
- Un formador

Cada uno de los anteriores deberá tener unas características especiales y ejercer funciones específicas ya dispuestas (ver *Organigrama inicial*). Asimismo, se aclara que los colaboradores no deberán tener disponibilidad completa, ya que serán profesionales que trabajen y ganen por proyecto.

### ***Recursos materiales***

Dada la naturaleza de las labores, en un inicio la consultora no contará con un espacio físico específico; pues sus colaboradores trabajarán por proyecto y para ello lo harán desde el lugar que consideren idóneo. Cada colaborador deberá contar con un equipo de cómputo, un smartphone y demás elementos (agendas, esferos, escritorio) que consideren necesarios.

Los acercamientos con los clientes se realizarán desde la oficina virtual o en el lugar que las empresas cliente asignen.

El trabajo en remoto ha sido una ventaja significativa para muchas empresas en los últimos dos años, ya que permite la reducción de costos y facilita el trabajo multitareas. No obstante, Cliterno cree en las relaciones humanas y las consecuencias de conectar con los demás de manera presencial; unión, mayor efectividad en el trabajo en equipo, respeto por las actividades extralaborales, concentración, efectividad, e incremento de la salud emocional, razones por las cuales se espera que con el crecimiento y posicionamiento esperado se migre a una sede presencial. Para la creación de la oficina virtual se requieren los siguientes recursos:

- Una cafetera
- Una agenda
- Dos esferos
- Una impresora

- Un cartucho de impresora
- Una resma tamaño carta \* 500 hojas
- Una silla de escritorio
- Un escritorio
- Un computador Apple 21.5 Imac

### ***Recursos financieros***

De acuerdo con el plan financiero (*ver Anexo 9: Plan financiero*) se requiere una inversión inicial de \$7.992.020,00; distribuidos de la siguiente manera:

- \$7.492.020,00 COP para cubrir los recursos materiales mencionados anteriormente
- \$500.000 COP para pagar viáticos, gastos de constitución y dominio de página web del primer mes.

### ***Recursos tecnológicos***

Al ser una empresa que ofrece servicios de consultoría en temas de comunicación, es imprescindible contar con los siguientes recursos tecnológicos.

- Página web
- Cuentas de redes sociales (Facebook, Instagram y Twitter)
- Correo corporativo

Por su parte, y como se comentó en el anterior ítem, cada uno de los miembros de la consultora deberán tener:

- Computador
- Smartphone

## Organigrama

A continuación se detallan dos momentos en la estructura jerárquica de Cliterno y también se describen las funciones, requerimientos y características que deben tener los perfiles.

### *Organigrama inicial*

Para la apertura de la consultora se define un modelo de trabajo en remoto con un solo cargo fijo (director) y otros que variarán según los proyectos que la consultora adquiera (líderes, analistas y asistentes y formadores); esto con el fin de ser más rentables en los meses de crecimiento y optimizar los recursos.

Figura 10 Organigrama inicial

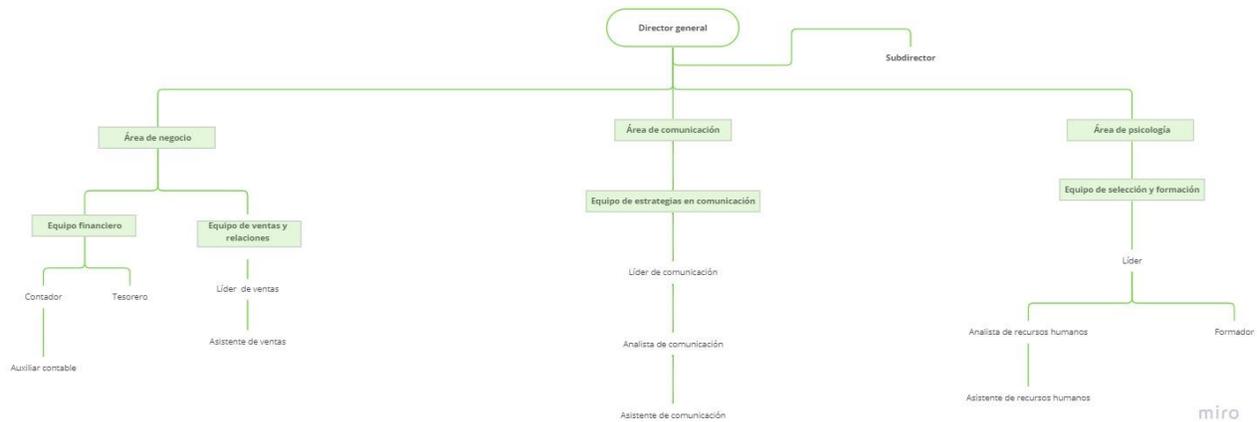


### *Organigrama a largo plazo*

Entendiendo el cambio que existe en el mercado, confiando en el crecimiento del modelo de negocio y partiendo de la idea de tener en un futuro una sede física, Cliterno propone un organigrama a largo plazo en el que todos los cargos son fijos; este puede estar sujeto a modificaciones según las necesidades del momento.

Figura 11 Organigrama a largo plazo

## Organigrama a largo plazo Cliterno



### Áreas

Se estipulan tres áreas en ambos organigramas, cada una de ellas cuenta con objetivos que se alinean con la misión y visión de la empresa y que ofrecen una jerarquía razonable para mantener las aspiraciones claras.

#### *Área de negocio*

Está conformada por un equipo financiero y un equipo de relaciones y ventas que se encargarán de poner en marcha los proyectos y generar sostenibilidad económica. Las decisiones que aquí se tomen tendrán que ser respaldadas por la junta directiva.

#### *Área de comunicación*

Además de apoyar las cuestiones de promoción y publicidad de la consultora, tendrá como propósito fundamental apoyar las diferentes actividades y los proyectos que se adquieran, especialmente en las siguientes líneas de servicio:

- Planificación estratégica en comunicación interna

- Campañas internas
- Canales de comunicación y medios institucionales

### ***Área de psicología***

Su función principal será la de apoyar a la consultora en los proyectos que esta adquiera, en especial con las siguientes líneas de servicio:

- Bienestar laboral
- Selección de personal
- Formación del cliente interno

Asimismo, esta área se encargará de realizar la gestión del talento humano propio de la consultora, definiendo los perfiles de los cargos que se necesitan, haciendo los respectivos procesos de preselección, selección y contratación, capacitando, motivando y promoviendo el bienestar de todos los colaboradores.

### **Equipos**

Aunque se pueda entender extraño el término “equipo” al tratarse de pocas personas, se emplea esta palabra para comunicar el trabajo colaborativo y apoyo mutuo que existirá en Cliterno. Todos los equipos están propuestos a largo plazo, asumiendo que se va a arrancar con pocos proyectos y que, por ende, se requieren pocos miembros en la consultora.

#### ***Equipo financiero***

Inicialmente integrado por un contador freelance. Con el tiempo, si se cumplen los pronósticos de crecimiento esperados, se deberán sumar un auxiliar contable y un tesorero. El objetivo de este equipo será gestionar toda la parte económica de la consultora; proponiendo

estrategias de sostenimiento, llevando control de los gastos, costos e ingresos y asesorando en el manejo de dineros.

### ***Equipo de ventas y relaciones***

En primera instancia, las funciones que a este corresponden se le asignarán al director. Una vez conformado por líder y asistente, el objetivo principal será establecer las relaciones con los clientes; definiendo las estrategias de acercamiento (apoyados en el plan de márketing), promocionando y expandiendo el modelo de negocio.

### ***Equipo de estrategias de comunicación***

Una vez constituido, se conformará de un líder, un analista y un asistente, quienes apoyarán todas las acciones de comunicación, enfocándose principalmente en los servicios de planificación estratégica en comunicación interna, campañas internas, canales de comunicación y medios institucionales. Además, se encargarán de administrar los canales que dispondrá la consultora para garantizar un flujo de comunicación efectivo.

### ***Equipo de selección y formación***

Integrado por un analista de recursos humanos, un formador y un asistente. Su función principal consiste en el apoyo a proyectos relacionados con los servicios de bienestar laboral, formación del cliente interno y selección de personal; definiendo estrategias de reclutamiento, gestión, formación e impulso del talento humano. Asimismo, serán los responsables de vincular a los colaboradores de la consultora, asegurando su satisfacción y buen desempeño.

### **Cargos**

Como se ha mencionado desde un inicio, los roles que se presentan en los organigramas son variables; pueden ser modificados según los cambios que enfrente la consultora. Su

crecimiento en el mercado indicará la necesidad de ampliar el equipo de trabajo. Dicho esto, se propone la siguiente matriz (ver Tabla 16) de puestos y funciones, en la que se profundiza sobre los perfiles propios a los cargos.

Tabla 16 Requisitos para cargos

Cargo	Funciones	Requerimientos
<p><i>Director general</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizar, controlar y dirigir los planes de acción de la consultora.</li> <li>- Velar por el uso eficiente de los recursos de la consultora.</li> <li>- Supervisar las funciones de los colaboradores.</li> <li>- Garantizar el cumplimiento de los objetivos planteados, conservando la identidad de la consultora.</li> </ul>	<p><u>Formación:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Título profesional de pregrado en comunicación social y periodismo, comunicación corporativa, comunicación audiovisual o afines.</li> <li>- Título profesional de posgrado en gerencia de proyectos, alta gerencia o similares.</li> </ul>
		<p><u>Experiencia:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 años en cargos gerenciales.</li> <li>- 3 años en cualquiera de los siguientes roles en empresas de comunicación. (líder, coordinador, supervisor) (alterna)</li> </ul>
		<p><u>Habilidades duras:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dominio del idioma inglés (excluyente)</li> <li>- Buenas habilidades en lectoescritura.</li> <li>- Dominio de herramientas ofimáticas.</li> <li>- Manejo de herramientas de diseño (Illustrator, Final Cut, Photoshop).</li> <li>- Conocimientos en comunicación interna y endomarketing.</li> </ul>
		<p><u>Habilidades blandas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo</li> <li>- Creatividad</li> <li>- Autocontrol</li> <li>- Capacidad de decisión</li> <li>- Iniciativa</li> <li>- Comunicación asertiva</li> </ul>

		- Trabajo en equipo
<i>Subdirector</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyar al gerente en la organización, control y dirección de los planes de acción de la consultora.</li> <li>- Realizar seguimiento a los proyectos que adquiera la consultora, informándole al gerente cualquier novedad.</li> <li>- Supervisar las labores de los colaboradores, motivándolos y orientándolos cuando lo requieran.</li> <li>- Orientar la toma de decisiones de gerencia.</li> </ul>	<u>Formación:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Título profesional de pregrado en comunicación social y periodismo, comunicación corporativa, psicología, sociología, o ciencias afines.</li> <li>- Título profesional de posgrado en gestión de recursos humanos, gestión del desarrollo social empresarial, gerencia y desarrollo de personas y/o relacionadas.</li> </ul>
		<u>Experiencia:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 años en cargos de liderazgo, coordinación o dirección de equipos de comunicación o recursos humanos.</li> <li>- 3 años como analista/especialista de comunicaciones, analista/especialista de bienestar y/o cargos relacionados. (alterna)</li> </ul>
		<u>Habilidades duras:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo del idioma inglés (no excluyente).</li> <li>- Manejo intermedio de herramientas ofimáticas.</li> <li>- Manejo de herramientas de diseño de Adobe y Windows.</li> <li>- Conocimiento en gestión de empresas.</li> <li>- Conocimientos en comunicación interna y endomárketing. (Gestión de equipos.</li> </ul>
		<u>Habilidades blandas:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Observación</li> <li>- Comunicación asertiva. (Buen receptor y orador)</li> <li>- Pensamiento crítico.</li> <li>- Capacidad de negociación.</li> <li>- Autonomía</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Control de emociones</li> <li>- Capacidad de trabajo en equipo.</li> </ul>
<i>Contador</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Llevar a cabo la contabilidad de la consultora, cumpliendo con los documentos y libros contables.</li> <li>- Realizar reportes financieros de los estados de la consultora, comunicando las utilidades y las pérdidas.</li> <li>- Realizar el pago de nómina, servicios, impuestos y consignaciones.</li> <li>- Orientar a la gerencia en la toma de decisiones económicas, informando el crecimiento de la empresa y los riesgos.</li> <li>- Mantener actualizada la información contable en el software que la consultora destine para ello.</li> </ul>	<u>Formación:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Título profesional en contaduría pública o carreras relacionadas.</li> <li>- Tecnólogo en contabilidad y finanzas. (alternativo, pero debe complementarse con buena experiencia).</li> </ul>
		<u>Experiencia:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 año como contador, analista contable y/o relacionados.</li> <li>- 2 años como auxiliar contable, asistente contable y/o relacionados. (experiencia alterna)</li> </ul>
		<u>Habilidades duras:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo avanzado de Excel.</li> <li>- Manejo de software contable (wave, bind, nubox).</li> <li>- Conocimiento en conciliación de cuentas, liquidación de impuestos, realización de nómina, realización de informes contables, diligenciamiento de documentos y libros contables.</li> </ul>
		<u>Habilidades blandas:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilidad</li> <li>- Organización</li> <li>- Gestión del tiempo</li> <li>- Puntualidad</li> <li>- Ética profesional</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimizar el flujo de la caja menor.</li> <li>- Asesorar en el manejo de dineros.</li> </ul>	<u>Formación:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tecnólogo en contabilidad y finanzas y/o carreras afines.</li> </ul>

<i>Tesorero</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar estrategias para el área de negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Técnico en contabilidad, (formación alterna que debe complementarse con 2 años de experiencia).</li> </ul>
		<p><u>Experiencia:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 año como analista contable, tesorero, contador y/o cargos relacionados.</li> <li>- 2 años como auxiliar contable, asistente financiero y/o relacionados. (experiencia alterna)</li> </ul>
		<p><u>Habilidades duras:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de efectivo</li> <li>- Conocimiento en conciliación de cuentas, registros contables, facturación.</li> <li>- Manejo intermedio-alto de Excel y demás paquetería de Office.</li> </ul>
		<p><u>Habilidades blandas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilidad</li> <li>- Comunicación asertiva</li> <li>- Tolerancia</li> <li>- Tranquilidad para trabajar bajo presión.</li> </ul>
<i>Auxiliar contable</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asistir las actividades diarias del contador.</li> <li>- Realizar conciliaciones bancarias</li> <li>- Procesar documentos y asientos contables que se lleven en la consultora</li> <li>- Apoyar en la creación de informes contables</li> </ul>	<p><u>Formación:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pasante de tecnologías en contabilidad y finanzas.</li> <li>- Estudiante de sexto semestre en adelante de contaduría.</li> <li>- Técnico o tecnólogo en contabilidad, finanzas, administración y/o relacionadas.</li> </ul>
		<p><u>Experiencia:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 año en área financiera y administrativa, realizando funciones propias al cargo.</li> </ul>
		<p><u>Habilidades duras:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento en manejo de software contable.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento en registros contables, revisión y conciliación de cuentas, realización de facturas.</li> <li>- Manejo intermedio de Excel y demás paquetes de Office.</li> <li>- Conocimiento en conceptos básicos tributarios.</li> </ul>
<p><i>Líder de ventas y relaciones</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificar, ejecutar y supervisar estrategias competitivas de ventas de los servicios de la consultora.</li> <li>- Optimizar los recursos del área.</li> <li>- Proponer ideas innovadoras la forma de vender los servicios.</li> <li>- Ampliar las relaciones comerciales con clientes potenciales.</li> <li>- Gestionar los proveedores de los recursos que se requieran tanto en la consultora, como en los proyectos.</li> </ul>	<p><u>Habilidades blandas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organización</li> <li>- Puntualidad</li> <li>- Dinamismo</li> <li>- Proactividad</li> <li>- Capacidad de trabajar en equipo.</li> </ul>
		<p><u>Formación:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Título profesional de pregrado en publicidad, mercadeo, relaciones públicas, diseño gráfico, comunicación social, comunicación audiovisual y/o áreas afines.</li> <li>- Título profesional de posgrado en coaching, dirección comercial o relacionadas (no excluyente)</li> </ul>
		<p><u>Experiencia:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 año en cargos como líder, coordinador, supervisor de equipos de trabajo de mercadeo.</li> <li>- 2 años como analista de mercadeo, gestor de mercadeo, asistente de mercadeo y/o áreas afines (experiencia alterna).</li> </ul>
		<p><u>Habilidades duras:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento en publicidad ATL y BTL.</li> <li>- Conocimiento en gestión de proveedores, investigación de mercado, control de CRM.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo alto de Excel.</li> </ul> <p><u>Habilidades blandas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Persuasión</li> <li>- Comunicación asertiva</li> <li>- Oralidad</li> <li>- Flexibilidad</li> <li>- Capacidad de negociación</li> <li>- Liderazgo</li> <li>- Capacidad de trabajar en equipo</li> </ul>
<p><i>Asistente de ventas y relaciones</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyar las actividades que designe el líder de ventas y relaciones.</li> <li>- Coordinar las reuniones de presentación del modelo de negocio de Cliterno.</li> <li>- Diseñar el contenido que requiera el área.</li> <li>- Contestar llamadas de clientes.</li> </ul>	<p><u>Formación:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudiante de sexto semestre en adelante de mercadeo, publicidad, diseño gráfico, comunicación audiovisual y/o afines.</li> <li>- Pasante de tecnólogos en gestión de mercadeo, mercadeo y ventas, publicidad, y áreas relacionadas.</li> </ul> <p><u>Experiencia:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 6 meses de experiencia como asistente, auxiliar de mercadeo o en áreas comerciales.</li> <li>- Sin experiencia</li> </ul> <p><u>Habilidades duras:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimientos en diseño gráfico.</li> <li>- Manejo de programas de edición y diseño. Illustrator, Photoshop, InDesign, Premiere.</li> <li>- Manejo básico de herramientas ofimáticas.</li> <li>- Conocimientos en merchadising e investigación de mercados.</li> </ul> <p><u>Habilidades blandas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organización</li> <li>- Atención al detalle</li> <li>- Proactividad</li> <li>- Responsabilidad</li> <li>- Orientación a logros</li> </ul>

		- Adaptación al cambio
<i>Líder de comunicación</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar e implementar propuestas de comunicación para los proyectos que adquiera la consultora.</li> <li>- Establecer estrategias de comunicación creativas que diferencien a Cliterno de las demás consultoras.</li> <li>- Asignar funciones en el equipo de trabajo para el cumplimiento de los proyectos de comunicación.</li> <li>- Realizar seguimiento a los proyectos que adquiera la consultora, apoyándose en indicadores de gestión.</li> <li>- Asistir a reuniones con clientes potenciales de los servicios de comunicación.</li> </ul>	<u>Formación:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Título profesional de pregrado en comunicación social y periodismo, comunicación corporativa, comunicación audiovisual o afines.</li> <li>- Título profesional de posgrado en comunicación corporativa, gestión de la comunicación interna, endomárketing, comunicación estratégica y/o relacionados.</li> </ul>
		<u>Experiencia:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 año como líder, coordinador o director de comunicación.</li> <li>- 2 años como analista de comunicación, comunicador social, comunicador corporativo y cargos relacionados (experiencia alterna en caso de no contar con la primera).</li> </ul>
		<u>Habilidades duras:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento en endomárketing, planes estratégicos de comunicación, diseño e implementación de diagnósticos.</li> <li>- Manejo intermedio de Excel</li> <li>- Nivel de inglés b2 en adelante</li> <li>- Manejo de herramientas de diseño del paquete Adobe.</li> <li>- Conocimientos en administración de la cultura y el clima organizacional.</li> <li>- Conocimiento en realización y gestión de eventos.</li> </ul>
		<u>Habilidades blandas:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de mediación y resolución de conflictos</li> <li>- Creatividad</li> <li>- Capacidad de dirigir equipos y trabajar colaborativamente</li> <li>- Comunicación asertiva</li> <li>- Escucha activa</li> <li>- Empatía</li> </ul>
<p><i>Analista de comunicación</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyar la creación de las estrategias que se desarrollen en el equipo.</li> <li>- Redactar documentos, informes, artículos y demás elementos comunicativos.</li> <li>- Participar activamente en la creación de planes estratégicos de comunicación, campañas internas, medios y canales de comunicación.</li> <li>- Diseñar piezas básicas de contenido gráfico y audiovisual.</li> <li>- Hacer seguimiento a los proyectos de comunicación que adquiera la consultora.</li> </ul>	<p><u>Formación:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Título profesional de pregrado en comunicación social y periodismo, comunicación corporativa, o afines.</li> <li>- Tecnólogo en comunicación o áreas relacionadas. (educación alterna en caso de no contar con la primera)</li> </ul> <p><u>Experiencia:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 año como analista de comunicación, comunicador social o cargos relacionados.</li> <li>- 2 años como asistente o auxiliar de comunicaciones corporativas. (experiencia alterna en caso de no contar con la primera)</li> </ul> <p><u>Habilidades duras:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimientos en endomárketing, planes estratégicos de comunicación, diseño e implementación de diagnósticos.</li> <li>- Manejo intermedio de Excel</li> <li>- Conocimientos en diseño y administración de medios internos, realización de parrillas de contenidos.</li> <li>- Nivel de inglés b2 en adelante</li> <li>- Manejo de herramientas de diseño del paquete Adobe.</li> <li>- Conocimientos en administración de la cultura y el clima organizacional.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento en realización y gestión de eventos.</li> <li>- Redacción y oralidad.</li> </ul>
<p><i>Asistente de comunicación</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asistir las actividades del equipo de comunicación.</li> <li>- Redactar y corregir textos.</li> <li>- Diseñar piezas y editar videos básicos.</li> <li>- Apoyar en recolección de información de diagnósticos.</li> <li>- Coordinar encuentros con clientes.</li> </ul>	<p><u>Habilidades blandas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación asertiva</li> <li>- Escucha activa</li> <li>- Intuición</li> <li>- Creatividad</li> <li>- Adaptación al cambio</li> <li>- Capacidad de trabajo en equipo</li> <li>- Capacidad de resolución de conflictos</li> </ul>
		<p><u>Formación:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudiante de octavo semestre en adelante de comunicación social, comunicación corporativa, comunicación audiovisual y/o afines.</li> <li>- Pasante de tecnólogos en comunicación social y periodismo.</li> </ul>
		<p><u>Experiencia:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 6 meses de experiencia en cargos como asistente o auxiliar en empresas de comunicación. (preferiblemente)</li> <li>- Sin experiencia</li> </ul>
		<p><u>Habilidades duras:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimientos de diseño básico</li> <li>- Manejo intermedio de herramientas ofimáticas</li> <li>- Manejo básico de programas de diseño y edición; Illustrator, Photoshop, Canva, Wix, Premiere, InDesign.</li> <li>- Conocimientos en manejo de medios y canales de comunicación.</li> </ul>
<p><u>Habilidades blandas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Puntualidad</li> <li>- Responsabilidad</li> </ul>		

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autodinamismo</li> <li>- Proactividad</li> <li>- Creatividad</li> <li>- Capacidad de trabajar en equipo</li> </ul>
<p><i>Líder de recursos humanos</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar, planificar e implementar propuestas de endomárketing, bienestar laboral y procesos de selección para los proyectos y actividades que se desarrollen en la consultora.</li> <li>- Proponer actividades estratégicas de endomárketing que diferencien a Cliterno de las demás consultoras.</li> <li>- Asignar y distribuir funciones en el equipo de trabajo para el cumplimiento de los proyectos.</li> <li>- Asistir a reuniones con clientes potenciales de los servicios de bienestar laboral, selección de personal y formación del cliente interno.</li> <li>- Promover un clima laboral positivo entre los miembros de la consultora.</li> <li>- Diseñar actividades innovadoras de bienestar laboral.</li> </ul>	<p><u>Formación:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Título profesional de pregrado en psicología, trabajo social, administración de empresas y/o áreas afines.</li> <li>- Título profesional de posgrado en capacitación, desarrollo, formación, gestión humana o afines.</li> </ul>
		<p><u>Experiencia:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 año como director, coordinador o líder de recursos humanos, ejecutando actividades de gestión humana, formación y bienestar.</li> <li>- 2 años como generalista, analista de recursos humanos, profesional de capacitación y desarrollo o cargos relacionados.</li> </ul>
		<p><u>Habilidades duras:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento en programas de desarrollo, modelos y plataformas de desempeño, clima laboral y bienestar.</li> <li>- Conocimiento en el manejo de competencias organizacionales.</li> <li>- Conocimiento en logística de eventos.</li> <li>- Manejo de office intermedio – avanzado</li> <li>- Dominio del idioma inglés, preferiblemente.</li> <li>- Conocimiento en estrategias de endomarketing y fidelización del cliente interno.</li> <li>- Conocimiento en planes de formación y capacitación.</li> </ul>
		<p><u>Habilidades blandas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pensamiento crítico y creativo</li> <li>- Comunicación asertiva</li> <li>- Capacidad de trabajar bajo presión</li> <li>- Adaptación al cambio</li> <li>- Autodinamismo</li> <li>- Gestión del tiempo</li> <li>- Capacidad de tomar decisiones y asumir riesgos</li> </ul>
<p><i>Analista de recursos humanos</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar la búsqueda del talento humano idóneo para la consultora.</li> <li>- Preparar la documentación requerida para la legalización laboral de los empleados de Cliterno y de aquellos proyectos en los que participe la consultora.</li> <li>- Realizar los procesos de contratación de los colaboradores de Cliterno.</li> <li>- Realizar seguimiento a los talentos adquiridos por los clientes.</li> <li>- Diseñar y aplicar pruebas psicométricas y otras herramientas de evaluación de los empleados.</li> <li>- Analizar y dar respuesta oportuna a las diferentes solicitudes de los clientes de la consultora en los servicios de bienestar laboral y selección de personal.</li> </ul>	<p><u>Formación:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Título profesional de pregrado en psicología, trabajo social o áreas afines.</li> <li>- Título profesional de posgrado en gestión humana, nómina, seguridad y salud en el trabajo. (no excluyente).</li> </ul> <p><u>Experiencia:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 año en el área de recursos humanos, desempeñando funciones propias a cargos como generalista, analista, profesional del talento humano.</li> <li>- 2 años como asistente, oficial o administrador de recursos humanos.</li> </ul> <p><u>Habilidades duras:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento en herramientas para la evaluación del desempeño.</li> <li>- Conocimiento en gestión del clima y la cultura organizacional.</li> <li>- Conocimiento acerca de la legislación del trabajo en Colombia.</li> <li>- Manejo de herramientas de empleo; CompuTrabajo, LinkedIn, Eempleo.com.</li> <li>- Manejo básico de programas de gestión de la información; Oracle, Siigo, SAP, PeopleSoft.</li> <li>- Manejo intermedio de programas de Office.</li> <li>- Conocimiento en realización de nómina.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento y licencia, preferiblemente de SST.</li> </ul>
		<p><u>Habilidades blandas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Persuasión</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Comunicación asertiva</li> <li>- Capacidad de resolver conflictos efectivamente</li> <li>- Organización</li> <li>- Gestión del tiempo</li> <li>- Flexibilidad</li> </ul>
<p><i>Formador</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructurar conferencias, seminarios, talleres y cursos para los servicios de formación.</li> <li>- Determinar estrategias innovadoras de capacitación del cliente interno.</li> <li>- Proponer actividades de evaluación de las conferencias, talleres, seminarios y cursos que se brinden.</li> <li>- Hacer el respectivo seguimiento a los servicios, asegurándole al cliente el impacto esperado.</li> <li>- Coordinar los encuentros con los participantes de los servicios de formación, definiendo tiempo, lugar y demás recursos.</li> <li>- Dictar los talleres, seminarios, cursos y conferencias y conseguir apoyo en caso de ser necesario.</li> </ul>	<p><u>Formación:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Título profesional de pregrado en psicología, trabajo social, relaciones públicas, comunicación social y/o áreas afines.</li> <li>- Título profesional de posgrado en coaching, capacitación, formación, gestión del talento humano, programación neurolingüística o relacionados.</li> </ul> <p><u>Experiencia:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 año en cargos relacionados con la formación de habilidades blandas.</li> <li>- 2 años como analista de capacitación, inducción y formación de equipos.</li> <li>- Experiencia alterna como docente.</li> </ul> <p><u>Habilidades duras:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo intermedio – avanzado de plataformas de e-learning (Moodle, Domestika, Rise, Blackboard Collaborate)</li> <li>- Conocimiento en la estructuración de rutas de aprendizaje para los planes de formación de talleres, conferencias, seminarios y cursos.</li> <li>- Capacidad retórica</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento en actividades de capacitación e inducción.</li> <li>- Conocimiento en programación neurolingüística, preferiblemente.</li> <li>- Capacidad creativa para diseñar estrategias de enseñanza y aprendizaje.</li> </ul> <p><u>Habilidades blandas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Persuasión</li> <li>- Discreción</li> <li>- Adaptación al cambio</li> <li>- Innovación y creatividad</li> <li>- Liderazgo</li> <li>- Capacidad de trabajo en equipo</li> <li>- Inteligencia emocional</li> <li>- Gestión del tiempo</li> <li>- Organización y dinamismo</li> </ul>
<p><i>Asistente de recursos humanos</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asistir las actividades del equipo de selección y formación.</li> <li>- Agendar entrevistas y pruebas con los candidatos de los procesos de selección.</li> <li>- Servir de auxiliar en la elaboración y pago de nómina a colaboradores de la consultora.</li> <li>- Apoyar en la consecución de recursos para las actividades del área.</li> <li>- Diseñar el material necesario para las acciones de formación. (Evaluaciones, folletos, cuentos, dinámicas)</li> </ul>	<p><u>Formación:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudiante de psicología, comunicación social, trabajo social y/o áreas afines.</li> <li>- Técnico o tecnólogo en ciencias de la comunicación, relaciones públicas, gestión del talento humano.</li> </ul> <p><u>Experiencia:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 6 meses de experiencia como asistente de recursos humanos, auxiliar de comunicaciones, o similares.</li> <li>- Sin experiencia</li> </ul> <p><u>Habilidades duras:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimientos de diseño básico</li> <li>- Manejo básico - intermedio de herramientas ofimáticas</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo básico de programas de diseño y edición; Illustrator, Photoshop, Canva, Wix, Premiere, InDesign.</li> <li>- Conocimientos básicos en actividades administrativas (facturación, archivo, realización de documentos, recepción de llamadas)</li> </ul> <p><u>Habilidades blandas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organización</li> <li>- Responsabilidad</li> <li>- Capacidad de llevar varias tareas</li> <li>- Atención al detalle</li> <li>- Inteligencia emocional</li> <li>- Gestión del tiempo</li> <li>- Eficiencia</li> </ul>
--	--	---

### Filosofía organizacional

La filosofía organizacional abarca un conjunto de elementos que construyen la identidad de la empresa y dan paso a la forma de pensar y actuar de sus miembros. Está compuesta por misión, visión, principios, objetivos, responsabilidad social empresarial e incluso ritos, creencias y costumbres que internamente se practican. No se debe confundir filosofía con cultura, pues aunque resulten parecidas, la primera se establece, se determina como un aspiracional de lo que se pretende ser, mientras que la segunda corresponde a aquello que es la empresa en el ahora. (Soltero & Rivera, 2016)

De acuerdo con Miha, Mojca y Dimovsky (2006), como se citó en Soltero & Rivera (2016), la falta de una adecuada planificación y gestión de la filosofía institucional conlleva al bajo rendimiento, al uso ineficiente de recursos y al debilitamiento del modelo de negocio.

Teniendo en cuenta lo anterior, en este apartado se definirán todos los elementos comunicativos que comprenden la filosofía institucional u organizacional de Cliterno.

### **Misión**

Prestar servicios de consultoría en comunicación interna con estrategias innovadoras de endomárketing y gestión del cliente interno a medianas y grandes empresas del sector, garantizando efectividad y calidad en los procesos.

### **Visión**

Para el 2027, Cliterno será pionera en la prestación de servicios de comunicación interna y endomárketing en Colombia, posicionándose como una empresa que integra herramientas de comunicación y psicología con el fin de proveer soluciones a sus clientes en un solo lugar y de promover la importancia de una adecuada gestión del talento humano.

### **Objetivos**

- Convertirse en marca líder del servicio de consultorías en comunicación interna.
- Imponer una cultura de productividad empresarial guiada por la gestión del cliente interno.
- Ofrecer soluciones en materia de comunicación interna, a través de estrategias innovadoras.
- Ubicarse en el mercado internacional, ampliando conexiones con empresas del mundo y promocionando la tendencia del endomárketing.

## **Principios**

***Excelencia***, aspirando a ser pioneros en el mercado es imprescindible que todos los proyectos que asuma la consultora estén guiados por calidad de recursos y procesos, trabajo en equipo, atención al detalle y orientación a resultados.

***Empatía***, las acciones de Cliterno se verán influenciadas por una cultura de servicio, respeto, solidaridad, entendimiento colectivo y dignidad humana.

***Sinergia***, su equipo multidisciplinario tendrá que ser capaz de integrarse y complementarse de tal manera que los resultados reflejen armonía y trabajo colaborativo.

***Congruencia***, no basta solo con establecer los principios; se debe velar por el uso coherente de cada uno de ellos, por ende se identificarán y priorizarán las necesidades de los clientes, siempre y cuando se ajusten a los lineamientos éticos de la consultora.

## **Identidad corporativa**

### **Nombre**

Cliterno: fusión entre las palabras que resumen y representan todo el concepto de marca “cliente interno”. Este nombre corresponde con el mercado, evitando confusiones; es claro, corto, sencillo, fácil de recordar y único.

### **Logotipo**

Será una combinación entre texto e ícono, por lo tanto será un imagotipo. Incluirá el nombre de la consultora y una persona con los colores institucionales, como símbolos representativos del concepto de marca. (*Ver Figura 12*)

Figura 12 Logotipo



### **Slogan**

“Invierte en tu cliente interno y lo demás vendrá solo”, con este slogan se pretende incentivar a que las empresas contraten cualquiera de los servicios que ofrece Cliterno, teniendo en cuenta que la consultora trabajará bajo la idea del éxito empresarial, a través de una excelente inversión en el talento humano.

### **Tipografía**

El logotipo y los elementos de papelería corporativa estarán escritos con la tipografía Montserrat, construyendo uniformidad e identificación visual.

### **Gama cromática**

- Verde: Pantone PMS 7488 C / #78d64b código de color hex. Este color representa la tranquilidad, esperanza, generosidad y prosperidad que Cliterno quiere comunicar a sus clientes.



- Gris: Pantone / PMS 425 C / #545859 código de color hex. Este color representa la sabiduría, pulcritud, discreción, confiabilidad y compromiso que la consultora ofrece a sus clientes.



## **Responsabilidad social empresarial**

Entendiendo que una nueva organización entra a hacer parte de un ecosistema en el que convergen distintos actores, nace el concepto de responsabilidad social empresarial; el cual aborda el compromiso que deberían adquirir todas las empresas por asumir prácticas respetuosas y sustentables tanto con el medio ambiente como con la sociedad.

Cliterno, al ser una consultora con fundamentos humanistas y que promueve la realización del ser humano en todas sus dimensiones, deberá actuar congruentemente y tomar decisiones alineadas con su filosofía.

En primer lugar, se velará por el bienestar de los colaboradores, buscando que prime la calidad humana en el trato hacia los demás, que en cualquier situación haya entendimiento y solidaridad sin afectar los objetivos de la empresa. A su vez, Cliterno se abstendrá de aceptar proyectos que considere incoherentes con sus propósitos y estará en total libertad de renunciar a trabajos con empresas inmersas en problemáticas relacionadas con la vulneración de derechos humanos y de prácticas poco éticas.

Además, propone los programas “oportunidades para todos” y “salud mental primero”, como líneas orientadoras de su contribución al entorno.

“Oportunidades para todos” nace de la dificultad que enfrentan jóvenes sin experiencia y adultos mayores de 35 años en un mercado laboral excluyente que los conduce al desaprovechamiento de sus capacidades y conocimientos. En Cliterno se dará prioridad a este grupo poblacional; para todos los cargos se abrirán convocatorias dirigidas a personas mayores de 35 años y para los cargos de analista y asistente se sobrepondrán las competencias por encima de la experiencia.

Por otra parte, “salud mental primero” es una iniciativa que se plantea con el objetivo de reducir índices de depresión, ansiedad y estrés laboral. A partir del segundo año de funcionamiento, Cliterno obsequiará un taller para las empresas que adquieran el servicio de planificación estratégica en comunicación interna; un seminario para aquellas que contraten las campañas internas y una conferencia para las organizaciones que compren planes de bienestar laboral.

Los talleres, conferencias y seminarios estarán enfocados en el cuidado de la salud mental, enseñando a los trabajadores, señales de alerta, técnicas para prevenir y en dado caso combatir la ansiedad, la depresión y el estrés. Asimismo, se incluirán en la estructura acciones de primeros auxilios en psicología y rutas de atención.

Con estas dos estrategias se pretende aportar positivamente a la construcción de espacios de trabajo seguros, sanos e incluyentes en los que puedan interactuar tranquilamente aquellas personas que también hacen parte de la sociedad.

## **Capítulo VI – Plan de marketing**

En este espacio se exponen, organizada y estructuradamente, las propuestas de promoción empresarial. Esto como resultado de un proceso de planificación escrita, que sintetiza las debilidades y oportunidades de Cliterno para así ejecutar acciones que estén encaminadas a alcanzar los objetivos planteados con la ayuda de un plan de marketing.

Para llegar a cada una de las empresas u organizaciones que posiblemente requieran de servicios de comunicación interna y endomarketing, Cliterno ofrece la solución más eficiente, completa, de fácil acceso y asequible que busca posicionar estratégicamente a organizaciones públicas y privadas de la Bogotá a través de una excelente gestión del talento humano, siempre de la mano de las nuevas tecnologías y adaptación al cambio.

Considerando que la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas son útiles para el incremento de la productividad y la competitividad de todo el entorno, es imprescindible que los objetivos estén encaminados a innovar a través del lanzamiento constante de nuevas ofertas y mejoras en el servicio, así como la comercialización de los servicios actuales apoyándose en los ecosistemas del marketing, especialmente el digital.

Para Cliterno es necesario mantener siempre una ventaja competitiva, diferenciando la prestación del servicio de diagnóstico mediante el uso de las tecnologías y nuevas plataformas digitales, mejorando así la calidad, la celeridad en la atención y la eficiencia a la hora de identificar las necesidades de la empresa.

Se busca incrementar la participación en el mercado, por lo que es necesario invertir en publicidad, llegando al público objetivo mediante plataformas y acciones digitales como Google,

*mailing*, LinkedIn, Facebook, páginas web, influenciadores, entre otras, ya sea aumentando la cuota de penetración o accediendo a nuevos segmentos.

Cliterno planea mejorar la rentabilidad por reducción de costes o por aumento de los ingresos y esto se dará en la medida en que se identifiquen las mejores prácticas para dar a conocer el servicio y que el mismo genere inversiones a corto, mediano y largo plazo.

### **Objetivos financieros**

- Incrementar en un 4% las unidades vendidas de cada servicio que ofrece Cliterno respecto al año anterior.
- Alcanzar a 1000 de las 6187 empresas registradas en Bogotá y Sabana Centro, esto con el fin de que contraten los servicios ofrecidos.
- Captar diez clientes en el primer trimestre de las actividades de la consultora, sumándole dos más a cada trimestre venidero hasta completar el año de operación.

### **Objetivos de mercado**

- Mejorar la imagen y reputación de Cliterno, posicionándose como una de las consultoras de comunicación interna y endomarketing más eficientes, humanas, sostenibles y responsables del mercado.
- Reducir en un 30% la cantidad de reclamaciones del primer semestre. Esto a través del uso de la automatización de procesos y de las respuestas rápidas y acertadas que den fin a diferentes problemáticas que se deriven.
- Ser empresa líder en el segmento de comunicación interna y endomarketing, reconocida como especializada y eficiente, con soluciones personalizadas para cada necesidad.

- Mejorar la calidad del servicio desarrollando métodos eficientes para acelerar los procesos de diagnóstico y servicio de atención.

### **Elaboración y elección de estrategias**

Para llevar a cabo todos los objetivos planteados anteriormente, es necesario realizar una estrategia que conduzca el proyecto por el camino adecuado, brindando herramientas facilitadoras de reconocimiento, posicionamiento e incremento de ventas.

### **Mercado meta**

Para conseguir excelentes resultados en una organización, se necesita de la convergencia de diferentes factores que aporten algo positivo al buen funcionamiento de esta.

El destinatario ideal de este proyecto se ubica únicamente en el ámbito organizacional y ejecutivo. Empresas privadas de Bogotá y Sabana Centro, además de sus trabajadores quienes son el foco específico al que Cliterno quiere potenciar.

### **Posicionamiento deseado**

Cliterno quiere posicionarse como una de las consultoras y agencias de comunicaciones internas y endomarketing colombianas más reconocidas en Latinoamérica por sus excelentes resultados, complementariedad en sus servicios y la excelente calidad humana.

Es de suma importancia que las estadísticas sean las mayores aliadas a la hora de hablar de la capacidad de posicionamiento y mejora de la competitividad y productividad de grandes y medianas empresas que le apuestan a la comunicación interna como eje transformador.

### **Publicidad por manejar**

Teniendo en cuenta que el objetivo de este plan de marketing es posicionar a Cliterno como una empresa líder en el sector, se deben desarrollar estrategias de publicidad dependiendo

de los servicios que se ofrecen y dónde se encuentre el público al que se dirigen. Para lograrlo, se deben explorar diferentes estrategias como segmentación, posicionamiento, producto, precio, comunicación y distribución, cuyo desarrollo será competencia del área de ventas y relaciones.

## **Estrategias**

Es necesario posicionar la información de manera confiable y constante en el medio empresarial para lograr mejorar y capitalizar la reputación que tanto aporta al crecimiento interno y externo de Cliterno; para lograrlo se deberán ejecutar las siguientes estrategias:

### **Estrategia de promoción y comunicación**

Lograr que Cliterno aparezca en todas las plataformas digitales que tengan que ver con el sector empresarial, haciendo uso de herramientas SEO y algoritmos que aporten al crecimiento y alto impacto de los servicios ofrecidos. Todo esto se logrará una vez la empresa esté presente en:

- Página web con dominio propio y posicionamiento SEO para mejorar las apariciones en la web.
- Redes sociales como LinkedIn y Facebook, donde se pueden alcanzar miles de profesionales de todo el país, incluyendo a quienes contratan externos.
- Plan de *mailing* corporativo y masivo que sea periódico y que comunique los servicios y ofertas que Cliterno ofrece mes a mes a sus prospectos de clientes.
- Papelería que incluya un *brochure*, tarjetas y publicidad POP que aporten al mejoramiento de la recordación por parte de las empresas y sus colaboradores con capacidad de decisión.

### **Estrategia de servicio**

Busca hacer que los clientes elijan el servicio de Cliterno primero que los demás ya que gracias a sus prácticas innovadoras y eficientes logra ahorrar tiempo y dinero, manteniendo la calidad en el servicio, para ello se implementarán los siguientes factores diferenciadores:

- Diagnóstico: basados en una detenida revisión sobre el primer acercamiento con el cliente de la mayoría de las empresas competencia de Cliterno, se logró comprobar que muy pocas se enfocan en dar una respuesta inicial rápida y confiable a través de ningún canal de comunicación.
- Este proyecto propone un sistema de *Landing Page* en donde las empresas interesadas puedan realizar un diagnóstico automático y especializado que luego de unos minutos le indique los servicios que podría estar requiriendo su empresa, para no solo llamar la atención, sino adelantar el tiempo de respuesta de un proceso que podía ser de días y reuniones, en tan solo minutos.
- Esta estrategia ayudará a que el interesado pueda tomar una decisión frente a un problema identificado en cuestión de minutos y tenga claridad en sus necesidades para así solicitar una cita de revisión de planes, precios y tiempos de implementación. Una opción fácil tanto para clientes como para prospectos de clientes.
- Monitoreo y evaluación: debido a que Cliterno conoce la importancia de un trabajo bien ejecutado, se abre la posibilidad de que los clientes puedan tener acceso a una plataforma digital de seguimiento y evaluación constante a la labor desempeñada en cada una de las actividades que se desarrollen en el marco del contrato.

- Para lograrlo, se debe crear un sistema digital el cual deberá ser resuelto en su totalidad por el/la encargado/a del área contratante. Adicionalmente, los empleados también tendrán la posibilidad de evaluar el sistema y las actividades en su propio formato. Esto no solo servirá a la hora de hacer la evaluación final, sino que también será una forma de mejorar día a día los servicios para beneficio de todos.

### **Estrategia de precios**

Para promover la venta constante de los diferentes servicios que ofrece Cliterno, es primordial cumplir con una serie de acciones que le permitan a la empresa crecer en alcance y número de reuniones con prospectos de clientes de forma inteligente.

- Durante el primer bimestre de lanzamiento, las empresas que contraten los servicios obtendrán un 10% de descuento en el servicio que contraten.
- Durante la primera semana de cada cierre de trimestre, todas las empresas con más de 50 empleados tendrán 5% de descuento en las fases de diagnóstico. Si contratan más de dos servicios, al tercero que adquiera se le dará el 10% de descuento; esto con el objetivo de promover la contratación de los servicios comunicación interna y endomarketing tan esenciales para avanzar en temas de competitividad y productividad, en las empresas que van en proceso de crecimiento y expansión, permitiéndoles la construcción humana.
- Quienes adquieran más de 5 servicios de Cliterno durante el año recibirán un 5% de descuento en cada compra y la posibilidad de convertirse en clientes VIP.
- Los clientes VIP serán aquellas empresas que llevan un año o más como clientes de Cliterno, ya sea por compras virtuales o presenciales. Esto le permitirá al cliente acceder a los siguientes beneficios:

- Beneficio permanente de consultas personalizadas con previa cita y sin costo adicional.
- Disponibilidad inmediata del equipo en momentos de crisis que requieran manejo urgente de la situación.
- Acceso a material didáctico exclusivo para líderes de la empresa que quieran aportar al proceso de construcción de identidad organizacional, manejo de las emociones y liderazgo en equipo.

### **Estrategia de ventas y distribución**

Para vender los servicios que ofrece Cliterno, será necesario realizar algunas prácticas que beneficien el alcance en cuanto a las inversiones logradas. Por lo tanto, se ejecutarán las siguientes acciones:

- Concretar ruedas de negocios cara a cara con los cliente prospecto, a través de la utilización de bases de datos y redes de negocios. Esto con el fin de ofrecer directamente los servicios, haciendo entrega de publicidad POP y explicando de primera mano la necesidad de Cliterno en una organización como esa. Esta sería una forma directa de llegarle al cliente ya que no se hace uso de intermediarios, ni se busca impresionarlo de ninguna forma diferente al contacto estrecho con la solución.
- Las campañas ATL se implementarán de manera semestral para impulsar las demás acciones realizadas durante todo el año de manera permanente. Esta forma indirecta de llegarle a las empresas es parte de una estrategia que busca generar recordación y provocar una necesidad de hacer el diagnóstico gratis y rápido con su empresa, reforzando el mensaje de calidad humana.

## Capítulo VII – Plan financiero

En este apartado se consideran las cuestiones financieras que hacen de Cliterno un proyecto viable y rentable. Para esto, se tuvo en cuenta la inversión inicial, el costo variable unitario, los gastos fijos, las proyecciones de ventas y de costos, las depreciaciones y demás aspectos contables y económicos que se relacionan en la plantilla diseñada en Excel (*ver Anexo 9: Plan financiero*); esta se formuló en su totalidad y se enlazó con la plantilla de la metodología de la prestación del servicio (*ver Anexo 7: Análisis metodología y precios. Ambas son útiles y modificables en caso de ser necesario.*

Aquí se resumirán y se analizarán las partes más relevantes del plan, el cual está pensado a cinco años; para conocer el plan en su totalidad recuerde revisar el Anexo 9: Plan financiero.

### Inversión inicial

Tomando como punto de partida los recursos necesarios para la creación de consultora y su oficina virtual, se considera que la inversión inicial debe ser de \$7.992.020 COP, distribuidos de la siguiente manera:

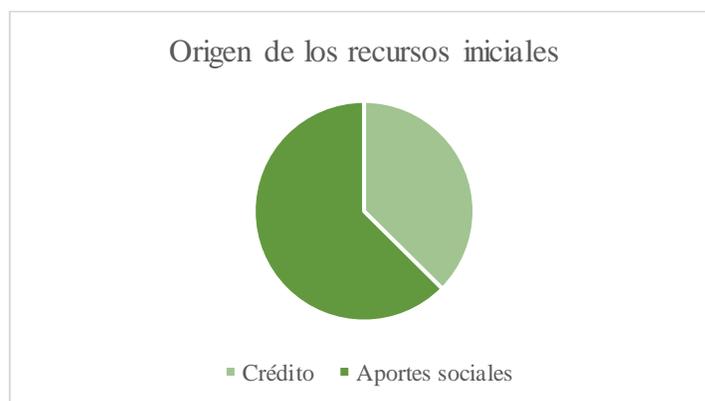
Tabla 17 Inversión inicial

Elemento	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Cafetera	1	\$ 53.910,00	\$ 53.910,00
Agenda	1	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
Esfero	2	\$ 1.000,00	\$ 2.000,00
Impresora	1	\$ 219.000,00	\$ 219.000,00
Cartucho de impresora	1	\$ 32.990,00	\$ 32.990,00
Resma tamaño carta	1	\$ 14.320,00	\$ 14.320,00
Silla de escritorio	1	\$ 239.900,00	\$ 239.900,00
Escritorio	1	\$ 314.900,00	\$ 314.900,00

Computador Apple 21.5 Imac	1	\$ 6.600.000,00	\$ 6.600.000,00
Dinero en efectivo	N/A	\$ 500.000,00	\$ 500.000,00

El 63% de este valor, correspondiente a \$5.000.000 COP se financiará con recursos propios y el 37% restante, que equivale a \$2.992.020 COP, se obtendrá a través de un crédito.

Figura 13 Origen de los recursos iniciales



*Nota.* Para revisar la inversión a detalle y conocer el balance inicial, diríjase al plan financiero, Anexo 9: Plan financiero

### Financiamiento del crédito

Se solicitará ante el Banco de Bogotá un crédito de libre inversión. Esta entidad maneja un interés anual de 25,34% y un interés mensual de 2,11%; valores correspondientes a una de las tasas más justas del mercado.

El crédito se diferirá a 12 cuotas para así solventar rápido la deuda, se hará un aporte mensual de \$284.868 y se pagarán en totalidad \$426.396,57 COP de interés. Para revisar las fórmulas empleadas para calcular el financiamiento del crédito diríjase al Anexo 9: Plan financiero.

### Costo variable unitario

Como se mencionó en el ítem **Precios** el costo variable unitario de cada servicio se definió con base en la metodología plasmada en el Anexo 7: Análisis metodología y precios de este

documento. Al ser una consultora con empleados que trabajan por proyecto, el costo principal y el único que se puede definir es el de la ‘mano de obra’. El recurso principal de los empleados de Cliterno será el tiempo y con base en ese se cobrará.

### Proyección de ventas

Una vez definido el costo variable unitario y analizado el estudio de mercado, fue posible establecer la cantidad de unidades que se esperan vender mes a mes por los primeros 5 años de funcionamiento. El número se asignó teniendo en cuenta la intención de compra de las empresas que respondieron la encuesta y siendo coherentes con la inversión de tiempo en cada servicio. En el primer año de funcionamiento se espera vender entonces un total de 206 unidades de servicio; divididas de la siguiente forma: (ver *Tabla 18*)

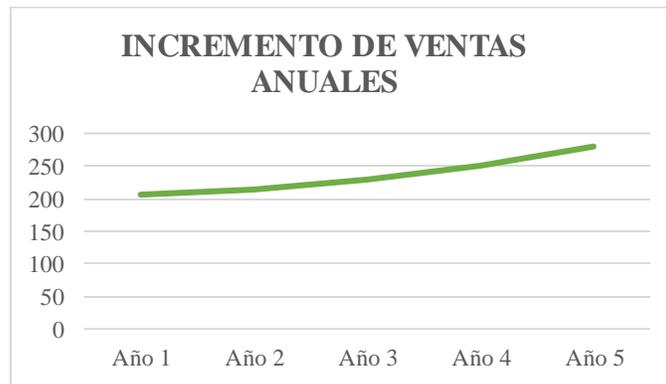
Tabla 18 Proyección de ventas año 1

Servicio	Unidades año 1
Planificación estratégica en comunicación interna	4
Campañas internas	9
Creación de contenido para medios y canales internos	18
Administración de medios y canales institucionales	6
Planes de bienestar laboral	8
Actividades de bienestar	24
Adecuación de espacios laborales	12
Diagnóstico de la salud mental	22
Evaluación por competencias	21
Procesos de selección	11
Conferencia en habilidades blandas	21
Seminario en habilidades blandas	19

Taller en habilidades blandas	18
Curso en habilidades blandas	13

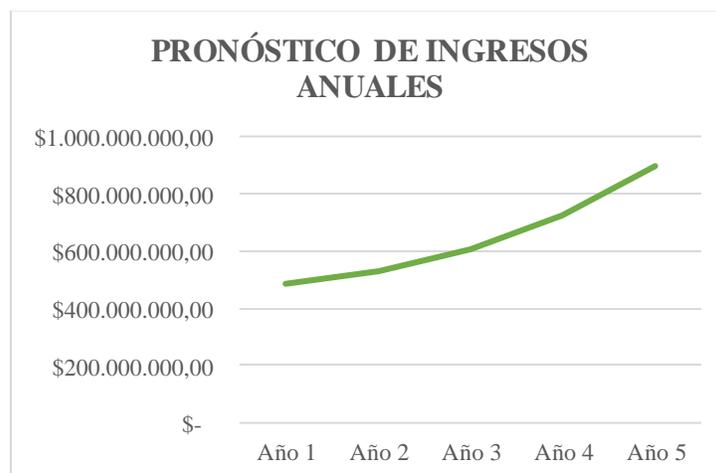
Con base en la proyección del año 1 y asignando una tasa de inflación inicial del 5%, consecuente con el panorama expuesto en el análisis **PEST**, se pudo hacer un pronóstico de las servicios que se venderán en los cuatro años siguientes.

Figura 14 Incremento de ventas anuales



*Nota.* Para revisar la información que sirvió como sustento para diseñar este gráfico y entender mejor el incremento en las ventas, diríjase al plan financiero, Anexo 9: Plan financiero

Figura 15 Pronóstico de ingresos anuales



*Nota.* Para revisar la información que sirvió como sustento para diseñar este gráfico y entender mejor el incremento en los ingresos, diríjase al plan financiero, Anexo 9: Plan financiero.

## Descuentos meses 1 y 2

En el **Estrategia de promoción y comunicación** Capítulo VI – Plan de márketing se proponen distintas estrategias que pretenden incrementar la probabilidad de éxito en las ventas. Uno de los puntos clave es el descuento del 10% que se otorgará a las empresas que adquieran los servicios en los meses 1 y 2 del año de lanzamiento (2023). Este valor se calculará sobre el precio de venta final, el cual no incluye IVA.

## Proyección de costos

Entendiendo que los costos son aquellos valores que surgen de la prestación del servicio, se reitera que el costo principal será aquel que se genere a partir del capital humano. Para esta proyección entonces, se tuvo en cuenta el pronóstico de ventas. (ver Anexo 9: Plan financiero)

## Proyección de gastos

Los gastos se calcularon teniendo en cuenta la modalidad de operación de la consultora. La dueña de la consultora dispondrá en su casa un espacio físico que sea apropiado para la oficina virtual, allí ubicará el equipo de cómputo y el equipo de oficina. Dicho esto, los gastos que se contemplan en el mes 1 del año 1 son los siguientes:

Tabla 19 Proyección de gastos fijos

Gasto	Descripción	Valor
Luz	Incremento en los servicios del hogar por el uso del computador y de la impresora.	\$ 15.000,00
Agua	Incremento en los servicios del hogar por el uso de la cafetera.	\$ 5.000,00

Plan móvil Claro	Adquirido con el fin de mantenerse en contacto con los clientes y los consultores freelance.	\$ 69.900,00
Publicidad	La inversión en publicidad será para redes sociales, porque las demás cuestiones las realizará la directora.	\$ 100.000,00
Página web y dominio	Este valor se determinó apoyándose en Wix, sitio web que es de fácil manejo y otorga dominio propio.	\$ 30.807,00
Gastos de constitución	Los gastos de constitución se detallan en el plan jurídico mercantil.	\$ 167.500,00
Crédito	Corresponde a la cuota del crédito que se adquirió para conseguir los fondos de la inversión inicial.	\$ 284.868,05

Para los años restantes (2,3,4 y 5) se realizó un pronóstico en el que se incrementaba el valor sobre el porcentaje estimado de inflación. A su vez, se agregaron gastos por renovación de matrícula mercantil, basándose en las tarifas de la CCB y el valor de los activos de la empresa.

### **Depreciaciones**

En términos contables y económicos, la depreciación de un bien corresponde a una disminución periódica de su valor por su uso en el tiempo. En Colombia, la norma fiscal establece que el porcentaje de depreciación para equipo de oficina es del 10% y para equipo de cómputo es del 20%; esto significa que la impresora, el escritorio y los demás elementos de esta categoría tendrán una vida útil de 10 años, mientras que el computador durará un máximo de 5 años. Teniendo en cuenta esos porcentajes, se determinó el valor anual de depreciación sobre el valor inicial del activo.

## Estado de resultados proyectado

En esta tabla se recogen los ingresos, los gastos y los costos anuales de la empresa con el fin de calcular la utilidad antes de impuestos, el valor a declarar y la utilidad neta. En los cinco años de análisis se pronostica la siguiente información:

Figura 16 Resumen estado de resultados proyectado

Año	Ingresos por ventas	Costos	Gastos	Total egresos	Utilidad antes de impuestos	Impuestos a la utilidad	Utilidad neta
Año 1	\$ 479.154.285,71	\$ 339.820.000,00	\$ 7.643.602,57	\$ 347.463.602,57	\$ 131.690.683,15	\$ 46.091.739,10	\$ 85.598.944,05
Año 2	\$ 530.119.200,00	\$ 367.515.330,00	\$ 5.313.537,45	\$ 372.828.867,45	\$ 157.290.332,55	\$ 55.051.616,39	\$ 102.238.716,16
Año 3	\$ 606.933.472,08	\$ 408.971.059,22	\$ 6.012.634,48	\$ 414.983.693,71	\$ 191.949.778,37	\$ 67.182.422,43	\$ 124.767.355,94
Año 4	\$ 721.097.658,18	\$ 468.067.377,28	\$ 6.521.218,48	\$ 474.588.595,76	\$ 246.509.062,42	\$ 86.278.171,85	\$ 160.230.890,57
Año 5	\$ 896.468.608,65	\$ 550.728.076,11	\$ 7.165.458,19	\$ 557.893.534,30	\$ 338.575.074,35	\$ 118.501.276,02	\$ 220.073.798,33

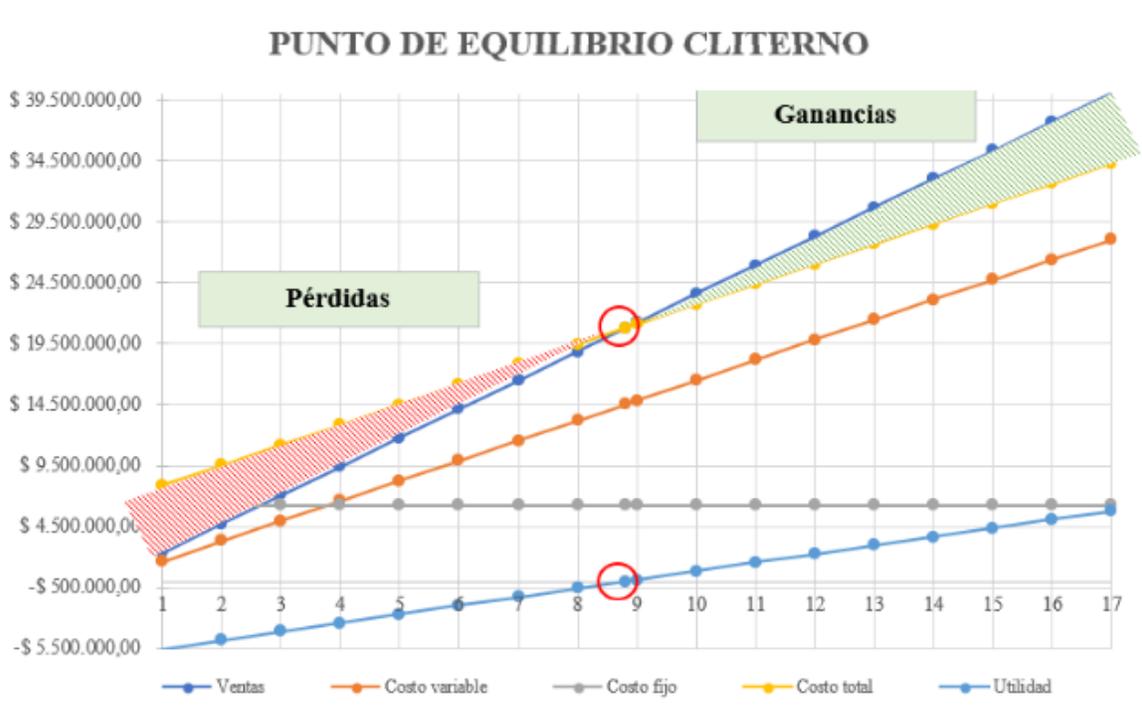
*Nota.* Para revisar a profundidad el estado de resultados proyectado y entender mejor el plan financiero, diríjase a la plantilla de Excel, Anexo 9: Plan financiero

## Punto de equilibrio

El punto de equilibrio corresponde al momento en el que la empresa iguala la cantidad de ingresos con los egresos para no tener ni pérdidas ni ganancias. Se determina entonces una cantidad mínima de servicios por vender que pueda cubrir los costos y gastos mensuales.

En este caso, se realizó un análisis de empresa multiservicios, apoyándose en el video “Punto de Equilibrio Multiproducto” del canal finanzas 24x7, en el que explican paso a paso la forma de integrar los valores de costo cuando son diferentes líneas. (Finanzas24x7, 2022)

Figura 17 Punto de equilibrio



Nota. Para revisar la forma en la que se calculó el punto de equilibrio para una empresa multiservicios, diríjase a la plantilla de Excel, Anexo 9: Plan financiero

El punto de equilibrio para Cliterno en el primer año, será entonces de 8,8 unidades de servicio, las cuales equivalen a un costo e ingreso de \$20.781.335,22 COP. Cabe resaltar que las fórmulas para el cálculo de dicho valor están consignadas en el plan financiero. Allí se mencionan cuántas unidades de cada servicio se deben vender, teniendo en cuenta los porcentajes de participación deducidos con base en la proyección de ventas.

En términos reales, no es difícil lograr la meta de vender 9 servicios en un año, ya que la consultora proyecta vender 10 servicios en el primer mes.

## Indicadores de viabilidad financiera

Tabla 20 Indicadores de viabilidad financiera

Indicador	Siglas	Fórmula	Valor	Periodo
Return on investment	ROI	(Ingreso-inversión) /inversión	5895,41%	Año 1
Return on equity	ROE	Utilidad neta/Patrimonio	94,48%	Año 1
Return on assets	ROA	Utilidad neta/activo total bruto	61,98%	Año 1
Valor actual neto	VAN	Beneficio neto actualizado - inversión inicial	\$ 590.879.975,56	5 años
Tasa interna de retorno	TIR	-	16,38%	5 años

*Nota.* Para revisar a profundidad las fórmulas de los indicadores de viabilidad financiera, diríjase a la plantilla de Excel, Anexo 9: Plan financiero

### Return on investment (ROI)

Significa el retorno de la inversión; lo que quiere decir que los \$7.992.020 COP que se requieren para la constitución de Cliterno se devolverán en un 5895,41% después del primer año de funcionamiento. Al ser un valor positivo y alto, se puede determinar que el proyecto es rentable y que generará buenas utilidades con respecto al monto inicial.

### Return on equity (ROE)

De acuerdo con BBVA, el ROE es el indicador más usado por los analistas financieros para fijar la viabilidad de un proyecto o plan de negocios. Este se calcula dividiendo la utilidad neta de un periodo de tiempo sobre el patrimonio inicial, para así ubicar el rendimiento sobre la inversión. (BBVA, 2021)

En el caso de Cliterno, la dueña tendrá un beneficio en el año 1 del 94,48% en su patrimonio inicial. Esto resulta muy favorable al ser un valor alto, cercano incluso al 100%.

### **Return on assets (ROA)**

Este indicador es similar al ROE porque también calcula el rendimiento. Sin embargo, es más preciso porque tiene en cuenta el origen de los recursos al tomar únicamente los activos. Por ende, la deuda que adquiriría Cliterno para sus operaciones no entraría en la fórmula, pues esta es un pasivo. Al igual que los otros indicadores, entre más alto el ROA, más rentable es el negocio y tener un ROA inferior a 5% sería poco favorable.

### **Valor actual neto (VAN)**

El VAN es importante para conocer cuánto se va a ganar o a perder con la inversión realizada. Si el VAN es negativo es porque se van a generar pérdidas, si el VAN es positivo es porque habrá ganancias y si el VAN es cero significa que el proyecto no tendrá movimiento. Según la fórmula, Cliterno tiene un valor actual neto a cinco años de \$590.879.975,56 COP, lo que significa que el modelo de negocio es muy viable financieramente hablando.

### **TIR (tasa interna de retorno)**

La TIR es un valor que promedia la rentabilidad anual con base en las proyecciones a largo plazo. Además, es un elemento fundamental a la hora de invertir o no en un emprendimiento. En este proyecto, la TIR es positiva e indica que a través del tiempo Cliterno se mantendrá incrementando efectivamente su rentabilidad.

## **Capítulo VIII – Plan jurídico mercantil**

En este capítulo se aterrizan aquellas cuestiones legales que hacen parte de la constitución de Cliterno, esto teniendo en cuenta las disposiciones actuales de la ley colombiana.

### **Tipo de empresa**

Empresa unipersonal: Cliterno tendrá un único dueño, por lo tanto su constitución inicial será bajo las características de una empresa unipersonal; lo que quiere decir que estará controlada y administrada por una persona jurídica, que en términos prácticos es la misma persona natural, solo que ante la Dian su patrimonio y obligaciones son diferentes.

Esto trae ventajas significativas, como rapidez en la toma de decisiones, facilidad en la creación de los estatutos, mayor dominio sobre las cuentas y los procesos y reducción de los trámites.

### **Domicilio de la empresa**

La consultora estará domiciliada en el municipio de Tocancipá, zona que hace parte de Sabana Centro y que cuenta con alta presencia de empresas, lo que facilita el contacto y la movilidad con clientes. Como se ha mencionado anteriormente, Cliterno no tendrá sede física; su oficina será virtual, esto significa que las actividades de la directora se realizarán desde su casa, donde dispondrá un espacio apropiado para ejercer sus funciones.

### **Rango de activos**

Según el plan financiero, en el primer año de su constitución Cliterno arrancará con activos evaluados en \$7.992.020 COP, correspondientes al equipo de oficina, el equipo de cómputo y el efectivo, y finalizará con activos de \$142.981.040,29 COP, que se traducen en las utilidades del año más la inversión inicial.

Es importante saber el rango de activos para poder establecer el monto a pagar por renovación de matrícula y derechos de constitución a la Cámara de Comercio de Bogotá.

### **Actividad económica**

Según la clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas (CIIU), el código que le corresponde a Cliterno es el 7020, actividades de consultoría de gestión.

### **Obligaciones tributarias**

Esta consultora estará obligada a pagar:

- Impuesto de renta, correspondiente al 35% para el año 2022. Se debe declarar anualmente sobre el valor de la utilidad.
- Impuesto al valor agregado (IVA), el cual corresponde al 19% para el 2022 y debe ser pagado a la DIAN cada 2 meses por cualquier transacción que se realice.
- Declaración de renta

### **Contratación**

Todos los colaboradores de Cliterno serán Freelance por lo tanto, serán contratados por prestación de servicios. Esto facilita las actividades de la consultora porque la exime de registrarlos en la nómina electrónica y de hacer aportes a seguridad y salud, le permite encontrar profesionales con capacidades puntuales y sobre todo, le incrementa el porcentaje de rentabilidad. En este tipo de contrato no existe una relación laboral directa, se contratan a las personas para brindar una actividad puntual.

En cuanto a los pagos, estos serán de \$10.000 COP por hora para los asistentes, \$30.000 COP por hora para los analistas y \$50.000 COP por hora para los líderes y formadores. Para

verificar el rendimiento en sus funciones, se llevará un documento en Excel en el que se registren las acciones diarias, las evidencias y el tiempo que les tomó. Esto permitirá tener control sobre los proyectos y los pagos respectivos.

## Registro mercantil

Se diligenció la siguiente tabla para sintetizar los pasos necesarios para crear empresa en Colombia y el costo que eso involucra. El valor de estos pasos se asignó teniendo en cuenta la información de la Cámara de Comercio de Bogotá.

Figura 18 Pasos para registro mercantil

Pasos	Descripción	Valor
Paso 1	Verificar en la página de la Cámara de Comercio que el nombre establecido esté libre para su uso; es decir, que no exista en Colombia.	\$ -
Paso 2	Definir la actividad económica de la consultora a través del código CIU. Esto con el fin de identificar qué impuestos y qué beneficios aplican.	\$ -
Paso 3	Crear los estatutos sociales, documento en el que se definen los contrato de socios, cómo va a quedar la empresa y cómo va a estar estructurada).	\$ -
Paso 4	Notarizar los estatutos sociales, para legalizar huellas y firmas.	\$ 4.000,00
Paso 5	Diligenciar y presentar el formulario RUES.	\$ 6.500,00
Paso 6	Solicitar el Prerut en la DIAN, llevando los estatutos sociales y una copia de la cedula del representante legal.	\$ -
Paso 7	Realizar el registro mercantil ante la Cámara de Comercio. Este registro genera un impuesto según el capital que se planteó.	\$ 38.000,00
		\$ 119.000,00
Paso 8	Abrir una cuenta bancaria con el fin de que exista jurídicamente la empresa que se va a crear.	\$ -
Paso 9	Ir a la DIAN para hacer trámites de rut definitivo.	\$ -
Paso 10	Ir a la CCB para hacer el registro definitivo del RUT y para que generen el NIT.	\$ -
Paso 11	La Cámara expedirá un certificado definitivo con el nombre, razón social, siglas, NIT y demás elementos constitutivos.	\$ -
Paso 12	Ir a la DIAN nuevamente para solicitar resolución de facturación, con el fin de pedir números de facturación para que el Estado tenga control de cierta manera sobre las facturas.	\$ -
Valor total		\$ 167.500,00

## Capítulo IX – Análisis de factibilidad

### Matriz DOFA

Tabla 21 Matriz DOFA

Oportunidades		Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posibilidad de escalar la idea de negocio a empresas públicas.</li> <li>- Variedad y amplitud en el mercado objetivo.</li> <li>- Incentivos económicos para jóvenes emprendedores.</li> <li>- Contexto mundial que pone sobre la mesa la necesidad de fortalecer la comunicación, cuidar la salud mental y promover buenos ambientes de trabajo.</li> <li>- Disminución de la tasa de desempleo, lo que sugiere que hay contratación constante y, por lo tanto, necesidad de capacitar, formar y adherir a la cultura organizacional.</li> <li>- Casos de éxito de consultoras internacionales con enfoque en comunicación interna.</li> <li>- Aumento de la creencia de formar en habilidades blandas.</li> <li>- Incremento en la migración del trabajo digital, abriendo posibilidad de nuevos mercados.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tasa muy baja de crecimiento de grandes y medianas empresas en la zona.</li> <li>- Poco conocimiento de la importancia de la comunicación interna por parte del mercado objetivo.</li> <li>- Desconfianza por parte de algunas empresas al contratar terceros para la realización de actividades puntuales.</li> <li>- Altos índices de inflación que normalmente conllevan a reducción de gastos y delimita la posibilidad de inversión externa por parte de los clientes.</li> <li>- Amplia variedad de empresas que ofrecen servicios similares, aunque con un concepto totalmente diferente.</li> </ul>
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amplios conocimientos teóricos en las áreas de comunicación y psicología.</li> <li>- Consultora construida sobre fundamentos de disciplinas que se relacionan entre sí en las labores diarias de las empresas.</li> <li>- Metodologías prácticas, actualizadas y predefinidas.</li> <li>- Precios consecuentes con la capacidad de inversión del cliente y más bajos que los precios del mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajar en la construcción constante de estrategias innovadoras de comunicación y gestión humana, acudiendo a autores que aborden el tema y asistiendo a capacitaciones y charlas relacionadas.</li> <li>- Visibilizar a través de los diferentes canales de comunicación la estrecha relación que existe entre comunicación y psicología para el ámbito organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Destinar en la página web un espacio en el que se hable de la comunicación interna y su importancia, invitando conferencistas que refuercen esta idea.</li> <li>- Promocionar la consultora a través de papelería corporativa que muestre las ventajas de contratar servicios externos.</li> <li>- Invertir en proyectos sociales que se relacionen con la filosofía empresarial, esto con el fin de</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poca competencia a nivel nacional y local.</li> <li>- Capacidad de aportar más del 50% de la inversión inicial, para no requerir de un crédito muy alto.</li> <li>- Viabilidad financiera, según los indicadores del plan.</li> <li>- Portafolio de servicios variado y enfocado en las necesidades del mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar prototipos de la prestación del servicio para encontrar falencias y oportunidades existentes.</li> <li>- Examinar periódicamente a la competencia con la dinámica de cliente oculto, encontrando oportunidades de mejora.</li> <li>- Mantener un discurso basado en la potencialización del cliente interno como articulador de empresas, familias y sociedades.</li> </ul>	<p>mejorar la imagen de la consultora y de aportar desde la responsabilidad social.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovar en el portafolio de servicios, examinando la posibilidad de incluir nuevas temáticas como la gestión de crisis internas y planes de prevención y acción en tiempos de crisis.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Estrategias DO</b>	<b>Estrategias DA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipo de trabajo aún no conformado, lo que puede incurrir en apuros al momento de la constitución.</li> <li>- Directora con poca experiencia en acciones de licitación y negociación con clientes.</li> <li>- Modelo de negocio prematuro, con pocos referentes a nivel nacional.</li> <li>- Servicios limitados a la comunicación interna; es decir, no se incluyen líneas de servicio propias a comunicación externa y márketing digital.</li> <li>- Poca experiencia en creación de contenidos gráficos.</li> <li>- Servicios que requieren de una gran inversión de tiempo y que de no contar con la disponibilidad de los empleados freelance se perderían los proyectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comenzar una búsqueda exhaustiva del personal que hará parte de Cliterno para así saber a tiempo con qué se cuenta y con qué no.</li> <li>- Asistir a <i>bootcamps</i>, talleres y/o capacitaciones que enseñen las claves del éxito en las ventas de servicios.</li> <li>- Diseñar instrumentos para evaluar al equipo de trabajo y sus capacidades en el área relacionada.</li> <li>- Diseñar una base de datos de profesionales freelance que, una vez estudiados, puedan ser parte de los proyectos.</li> <li>- Tomar un curso en creación digital y diseño gráfico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empezar a estudiar el mercado internacional; evaluando fortalezas y debilidades para construir un modelo de negocio que le permita a Cliterno migrar a otros países.</li> <li>- Construir alianzas con organizaciones dedicadas a la protección de derechos laborales y dignificación del trabajo. Así se encontrarán problemáticas aterrizadas en las que se puedan proponer soluciones innovadoras.</li> <li>- Nutrir la base de datos actual con empresas que hagan parte del mercado objetivo.</li> </ul>

## **Conclusiones**

- Aunque el ámbito de la comunicación interna ha sido abordado por diversos autores y teorías, en las empresas predomina el desconocimiento de la relación que existe entre gestión humana, endomárketing y éxito organizacional.
- Iniciar un negocio en Colombia es un reto por los diversos limitantes que existen. Altos impuestos, poca participación en estudios de mercado para construir ideas de negocio más precisas y tabúes con respecto a nuevos emprendedores.
- A pesar de las dificultades que puedan existir en el camino hacia la creación de empresas, es fundamental para esta disciplina proponer e investigar al respecto; solo así podremos hablar del crecimiento del profesional de comunicación social.
- Cliterno es una consultora que resulta rentable porque aterriza problemáticas que no tienen solución en otros mercados; cuenta con una metodología precisa y fácilmente adaptable a la realidad; está dirigida a empresas con gran capacidad de inversión y es innovadora al integrar dos áreas de las ciencias humanas.
- Esta idea de negocio genera dudas para algunos académicos, pues se tiene la creencia de que el campo de recursos humanos y el de comunicación son distantes entre sí, manejando cada uno sus propios objetivos. Sin embargo, es momento de avanzar e intentar la mezcla de disciplinas, encontrando herramientas novedosas que se alineen en un mismo fin. En el caso de Cliterno, su fin siempre será propiciar el crecimiento y desarrollo personal, mediante estrategias de comunicación y gestión humana.
- En esta consultora el cliente interno es el eje fundamental de las empresas, ellos pueden conllevar al éxito o el fracaso de cualquier compañía,

## **Recomendaciones**

- Seguir al pie de la letra los planes de acción tanto como sea posible. Esto garantizará los resultados pronosticados.
- Actuar dejando de lado la incertidumbre y el miedo al fracaso. Las ideas más exitosas del tiempo actual también tuvieron un inicio.
- Prepararse constantemente en habilidades sociales, habilidades de negociación y competencias de comunicación y gestión humana. De esta manera se trabajará en el posicionamiento esperado.
- Continuar trabajando en el estudio del mercado para ampliar la perspectiva en cuanto al proyecto. Los clientes son facilitadores de información para el adecuado diseño de estrategias.

## **Anexos**

**Anexo 1:** Mercado objetivo

**Anexo 2:** Análisis cuantitativo de competencia

**Anexo 3:** Base de datos empresas Sabana Centro y Bogotá

**Anexo 4:** Instrumento para estudio de mercado

**Anexo 5:** Resumen de respuestas del instrumento para el estudio de mercado

**Anexo 6:** Detalle de respuestas individuales del formulario

**Anexo 7:** Análisis metodología y precios

**Anexo 8:** Cotizaciones precios del mercado actual

**Anexo 9:** Plan financiero

## Referencias

- Alba, M. (17 de enero de 2020). *Las empresas con empleados más felices y satisfechos*. Obtenido de ViveUsa: <https://www.viveusa.mx/negocios/las-empresas-con-empleados-mas-felices-en-eu>
- ANDI. (26 de Agosto de 2020). *La ANDI entregó el Premio a la Innovación Empresarial a tres compañías en su cuarta versión*. Obtenido de <http://www.andi.com.co/Home/Noticia/15797-la-andi-entrego-el-premio-a-la-innovaci>
- Ansoff, I. (1968). *Corporate Strategy*. Harmondsworth, England: Penguin Books.
- Apolo, D., Báez, V., Pauker, L., & Pasquel, G. (2017). Gestión de Comunicación Corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica. *Revista Latina de Comunicación Social*(72), 521-539.
- Arnold Cathalifaud, M., & Osorio, F. (1998). Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas. *Cinta de Moebio*, Santiago, Chile.
- Bartolí, A. (1992). *Comunicación y Organización*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Paidós.
- BBVA. (4 de Octubre de 2021). *Análisis financiero: ¿Qué es el ROE?* Obtenido de <https://www.bbva.com/es/que-es-el-roe/>
- Bejarano, M., Bonilla, V., & Rojas de Francisco, L. (2016). Experiencias de Endomarketing como estrategia organizacional en Colombia. *Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración - CLADEA 2016*. Universidad EAFIT, Medellín. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/308904815\\_Experiencias\\_de\\_Endomarketing\\_como\\_estrategia\\_organizacional\\_en\\_Colombia](https://www.researchgate.net/publication/308904815_Experiencias_de_Endomarketing_como_estrategia_organizacional_en_Colombia)
- Beltran, L. R. (julio-diciembre de 2017). Un adiós a Aristóteles: "La comunicación horizontal". *Punto cero. Universidad Católica Boliviana*, 71-91. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=421839607009>
- Bertalanfy, L. (1970). *Teoría General de Sistemas*. Buenos Aires, Argentina: Ateneo.
- Bonilla, J. M. (8 de junio de 2022). *El País*. Obtenido de Colombia será la economía regional con mayor crecimiento en 2022, según la OCDE: <https://elpais.com/america-colombia/2022-06-08/colombia-sera-la-economia-regional-con-mayor-crecimiento-en-2022-segun-la-ocde.html#:~:text=Se%20prev%C3%A9%20que%20el%20Producto,%2C%20pero%20E2%80%9Cpasajero%20y%20fr%C3%A1gil%20E2%80%9D>
- Brandolini, A., González Frígoli, M., & Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna, claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires, Argentina: Editorial DIRCOM.
- BW Comunicaciones. (2019). *Acerca de*. Obtenido de <https://bwcomunicacion.com/acerca-de-bw/>
- Cabrejas Artola, M. (s.f.). *Gerencia del talento humano*. Obtenido de Prevenir.com: <https://prevenir.com/2016/08/24/gestion-las-personas-las-organizaciones/>

- Calfuquir Uribe, M., & San Juan Betancurt, M. (2004). Análisis de las estrategias de comunicación organizacional presentes en empresas de servicios básicos, utilizando el modelo operativo de comunicación de costa. El caso de Aguasdecima S.A. (*Tesis de grado y licenciatura*). Universidad Austral de Chile, Valdivia, Chile.
- Campus Unisabana Portal de Noticias. (s.f.). *¿Cómo enfrentar la nueva normalidad?* Obtenido de <https://www.unisabana.edu.co/salud-mental>
- Canales Barahona, L. (Agosto de 2009). Endomarketing y la Gestión de Recursos Humanos. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología*, 2(5), 24-32. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477847123003>
- Capriotti Peri, P. (2009). *BRANDING CORPORATIVO: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago, Chile: Colección de Libros de la Empresa.
- Chiavenato, I. (2009). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: La dinámica del éxito en las organizaciones. Segunda edición*. México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Comint. (2021). Obtenido de <https://comintmx.com/>
- Communik-t. (2020). *Inicio*. Obtenido de <https://communik-t.com/>
- Contenidos El Rey. (2017). *Home*. Obtenido de <http://www.contenidoselrey.com/>
- Contreras Delgado, O., & Garibay Rendón, N. (2020). Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *Inmediaciones de la comunicación*, 15(2), 43-70. Obtenido de <https://dx.doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3018>
- Corrales Villalobos, C., & Solís, H. (1986). Los sistemas gerenciales de Rensis Likert: experiencia en una empresa estatal costarricense. *Revista Centroamericana de Administración Pública*(10), 55-69. Obtenido de [http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/RCAP/10/art5\\_10.pdf](http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/RCAP/10/art5_10.pdf)
- Creategia Grupo. (2020). *Nosotros*. Obtenido de <https://creategia.com.co/nosotros/#>
- Datacrédito experian. (29 de Abril de 2021). *Situación Económica en Colombia – Panorama General 2021*. Obtenido de <https://www.datacreditoempresas.com.co/blog-datacredito-empresas/situacion-economica-en-colombia-panorama-general-2021/#:~:text=Econom%C3%ADa%20Colombiana%20E2%80%93%20Primer%20Trimestre%202021,3%2C8%25%2C%20respectivamente.>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (12 de Mayo de 2020). *Mercado Laboral*. Obtenido de [https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo#:~:text=Para%20el%20mes%20de%20abril,2020%20\(51%2C8%25\).](https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo#:~:text=Para%20el%20mes%20de%20abril,2020%20(51%2C8%25).)
- Díaz García, S. (enero-junio de 2013). Lo humano en la Teoría de las Organizaciones. *Visión Gerencial*(1), 45-57. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545895008>
- Difusión. (2020). *Nuestros servicios*. Obtenido de <https://difusion.co/servicios/>

- Duque Oliva, E. J., & Carvajal Prieto, L. (2015). La identidad organizacional y su influencia en la imagen: una reflexión teórica. *Suma de Negocios*, 114-123.
- El Colombiano. (19 de Junio de 2022). *¿Qué pasará con el sector de los negocios ahora que Petro ganó?* Obtenido de <https://www.elcolombiano.com/negocios/analisis-de-lo-que-pasara-con-los-negocios-de-colombia-con-la-presidencia-de-gustavo-petro-LK17843484>
- El Espectador. (29 de julio de 2022). *El Banco de la República maniobra agresivamente y sube a 9 % sus tasas de interés.* Obtenido de <https://www.elespectador.com/economia/macroeconomia/el-banco-de-la-republica-maniobra-agresivamente-y-sube-a-9-sus-tasas-de-interes/>
- El Espectador. (5 de Agosto de 2022). *La inflación vuelve a dos dígitos: fue del 10,21 % anual a julio de 2022.* Obtenido de <https://www.elespectador.com/economia/macroeconomia/la-inflacion-llego-a-dos-digito-fue-del-1021-anual-a-julio-de-2022/>
- El Tiempo. (03 de Marzo de 2021). *En enero llegaron más de 13.000 migrantes venezolanos al país.* Obtenido de <https://www.eltiempo.com/politica/gobierno/este-ano-2021-han-llegado-mas-de-13-000-migrantes-venezolanos-al-pais-570736#:~:text=As%C3%AD%20lo%20demuestran%20las%20C3%BAltimas,de%20los%20C3%BAltimos%20siete%20meses.>
- Elizalde Hevia, A., Martí Vilar, M., & Martínez Salvá, F. (2006). Una revisión crítica del debate sobre las necesidades humanas desde el Enfoque Centrado en la Persona. *Polis, Revista de la Universidad Bolivariana*, 5.
- Finanzas24x7. (14 de Marzo de 2022). *Punto de Equilibrio Multiproducto (por Formula, Tabla y Gráfico paso a paso Excel). Mezcla Productos.* Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=mwWkiNarUHg>
- Galindo, J. (21 de Marzo de 2021). *Migrantes venezolanos en Colombia: los datos que la xenofobia no cuenta.* Obtenido de El País: <https://elpais.com/internacional/2021-03-21/migrantes-venezolanos-en-colombia-los-datos-que-la-xenofobia-no-cuenta.html>
- García Álvarez, C. (Enero-Abril de 2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, V(1), 163-174. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64750112>
- García Cali, E., Barros Arrieta, D., & Valle Ospino, A. (2018). Endomarketing desde el paradigma de la sostenibilidad organizacional: una revisión de la literatura. *Desarrollo Gerencial*, 10(2), 65-82. doi:<https://doi.org/10.17081/dege.10.2.3219>
- Goldhaber, G. (1984). *Comunicación Organizacional*. México: Editorial Diana.
- Gómez Díaz, C., & Rodríguez Ortiz, J. (2013). TEORIAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL. *Este Este texto es una síntesis y actualización de parte de la Tesis doctoral de Gómez, Carlos (1997) Chilean Organisational Culture*. The University of Liverpool.
- Gomez Nieto, B., & Benito Vielba, C. (2014). PRESENTE DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA PYME ESPAÑOLA. *Razón y Palabra*, 21.

- Green Room. (2021). *Acerca de nosotros*. Obtenido de Green Room Web site:  
<https://greenroom.com.co/quienes-somos/>
- Hurtado, L. (31 de mayo de 2021). *Tasa de desempleo en abril bajó al 15.1%, confirma el DANE*. Obtenido de Caracol Radio:  
[https://caracol.com.co/radio/2021/05/31/economia/1622477196\\_176271.html](https://caracol.com.co/radio/2021/05/31/economia/1622477196_176271.html)
- Imaginario . (2021). *Somos imaginario*. Obtenido de <https://www.imaginario.co/asi-trabajamos/>
- Infobae. (21 de Abril de 2021). *Imagen desfavorable del presidente Iván Duque alcanza cifra récord del 65%*. Obtenido de <https://www.infobae.com/america/colombia/2021/04/21/imagen-desfavorable-del-presidente-ivan-duque-alcanza-cifra-record-del-65/>
- INNpuls Colombia. (30 de Noviembre de 2020). *Aprobada la Política Nacional de Emprendimiento*. Obtenido de <https://www.innpulsacolombia.com/innformate/aprobada-la-politica-nacional-de-emprendimiento>
- INNpuls Colombia. (05 de Mayo de 2020). *Preguntas frecuentes*. Obtenido de <https://www.innpulsacolombia.com/preguntas-frecuentes>
- Internal. (2020). *Inicio*. Obtenido de <https://www.internal.cl/susana-caceres/#>
- Introcrea. (2021). *Inicio*. Obtenido de <https://introcrea.com/>
- Invest in Bogotá. (2020). *Incentivos y estímulos para emprendimientos*. Obtenido de <https://es.investinbogota.org/emprendimiento/incentivos>
- Jiménez Bonilla, D., & Jiménez Bonilla, E. (2016). Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo. *Revista Ciencia UNEMI*, 9(18), 26-34. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5774750>
- La República. (26 de Abril de 2021). *En Colombia se crean un total de 93 micronegocios diarios en el comienzo de 2021*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/especiales/reactivacion-de-las-pyme/en-colombia-se-crean-un-total-de-93-micronegocios-diarios-en-el-comienzo-de-2021-3159461>
- Ladino Marín, P. (2017). *Teorías de la comunicación*. Bogotá, D.C.: Fondo editorial Areandino.
- Linjuan Rita, C. (2015). The internal communication role of the chief executive officer: Communication channels, style, and effectiveness. *Public Relations Review*, 461-471. Obtenido de <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0363811115000983>
- Lobo. (2020). *Acerca* . Obtenido de <https://loboagencia.com/acerca/>
- Los Dos Hemisferios. (2021). *Home*. Obtenido de <http://www.losdoshemisferios.com.ar/index.html>
- MAGO. (2021). *Nosotros*. Obtenido de <https://www.mago.cl/>
- Maranta. (2021). *Home*. Obtenido de <http://www.marantaproduccion.com.co/>
- Martín Alba & Asociados. (2017). Obtenido de <https://www.martinalba.com/>

- MB Comunicaciones. (2019). "Nosotros". Obtenido de <https://www.mbcomunicaciones.com/mbcomunicaciones/>
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: American Management Association. .
- Méndez, I. (26 de Enero de 2021). *Los 'peligros' del teletrabajo: cómo afrontar los posibles efectos negativos en la salud*. Obtenido de SUR: <https://www.diariosur.es/sociedad/salud/teletrabajo-efectos-salud-recomendaciones-20210122194055-nt.html#:~:text=Seg%C3%BAn%20los%20especialistas%20de%20COPAO,anal%C3%B3gicos%2C%20acostumbrados%20a%20la%20presencialidad.>
- Millán, V. (14 de Junio de 2021). *El teletrabajo baja un 20% la productividad a pesar de trabajar más horas, según un nuevo estudio*. Obtenido de El Economista.es: <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/11270962/06/21/El-teletrabajo-baja-un-20-la-productividad-a-pegar-de-trabajar-mas-horas-segun-un-nuevo-estudio.html>
- Ministerio del Trabajo. (mayo de 2020). *Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo*. Obtenido de <https://www.mintrabajo.gov.co/relaciones-laborales/riesgos-laborales/sistema-de-gestion-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo>
- Montes, S. (20 de Febrero de 2019). *Ocho de cada 10 personas en Colombia están insatisfechas en su empleo*. Obtenido de La República: <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/ocho-de-cada-10-personas-estan-insatisfechas-en-su-empleo-2830069#:~:text=Ocho%20de%20cada%2010%20personas%20en%20Colombia%20est%C3%A1n%20insatisfechas%20en%20su%20empleo,-mi%C3%A9rcoles%2C%2020%20de&text=La%20comb>
- Olaz, Á. (2013). EL CLIMA LABORAL EN CUESTIÓN. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICO-DESCRIPTIVA Y APROXIMACIÓN A UN MODELO EXPLICATIVO MULTIVARIABLE. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, 56, 1-35. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4959/495950252002.pdf>
- Oliveira, A., De Castro Aquino, M., & Toneli da Silva, W. (s.f.). O endomarketing como estratégia na gestão de pessoas: influências de clima e cultura nas organizações. *Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP*.
- Oyarvide Ramírez, H., Reyes Sarria, E., & Montaña Colorado, M. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Dominio de las ciencias*, 296-309. Recuperado el 10 de febrero de 2021, de <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/687/763>
- Palacios Chavarro, J. A. (04 de Diciembre de 2015). Historia y avances en la investigación en comunicación organizacional. *REVISTA INTERNACIONAL DE RELACIONES PÚBLICAS*, V(10), 25-46. Obtenido de <http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/339/215>
- Pardo, D. (11 de Febrero de 2021). *Migrantes venezolanos en Colombia: qué derechos tendrán cuando regularicen su situación*. Obtenido de BBC NEWS: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-56019820>

- Paz Vilchez, J. E., Huamán Moreto, S., & Tarrillo Paredes, J. (2020). Endomarketing, compromiso organizacional y satisfacción laboral en colaboradores de una asociación educativa. *Revista de Investigación Apuntes Universitarios*, 10(4). doi:<https://doi.org/10.17162/au.v10i4.495>
- Perozo de Jiménez, G. (Mayo-agosto de 2006). La gestión comunicacional basada en la cultura organizacional e identidad corporativa de la Universidad Nacional Abierta (UNA). *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XII(2), 363-376. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28011651013>
- Pignuoli Ocampo, S. (2013). El Modelo Sintético de Comunicación de Niklas Luhmann. *Cinta moebio*, 59-73. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/cmoebio/n47/art01.pdf>
- Poole, M. (septiembre de 2006). *El clima laboral*. Obtenido de Factorhuma.org: [https://factorhuma.org/attachments\\_secure/article/8300/clima\\_laboral\\_cast.pdf](https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8300/clima_laboral_cast.pdf)
- Portafolio. (16 de Enero de 2019). *Oportunidades en Sabana Centro*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/oportunidades-en-sabana-centro-525304>
- Portafolio. (22 de Abril de 2021). *'Economía colombiana crecerá 5,5 % en 2021'*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/colombiana-crecera-5-5-en-2021-551220>
- Portafolio. (8 de Junio de 2021). *Los efectos de haber superado la meta de la inflación del año en mayo*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/ipc-2021-inflacion-en-colombia-a-mayo-ya-supero-la-meta-que-efectos-tiene-552743>
- Portafolio. (12 de Mayo de 2021). *Más impuestos a empresas, el otro eje de la nueva reforma*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/reforma-tributaria/nueva-reforma-tributaria-2021-propone-mas-impuestos-a-empresas-551889>
- Portafolio. (18 de Mayo de 2021). *Pese a paro e incertidumbre, PIB crecería más de 5% en 2021*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/pib-en-colombia-creceria-mas-de-5-en-2021-pese-a-paro-nacional-e-incertidumbre-552049>
- Ramírez Bonilla, M. C. (3 de Septiembre de 2020). *Colombia ocupa el puesto número 68 entre unos 131 países en el Índice Global de Innovación*. Obtenido de La República: [larepublica.co/globoeconomia/colombia-ocupa-el-puesto-68-entre-131-paises-en-indice-de-innovacion-3054604](http://larepublica.co/globoeconomia/colombia-ocupa-el-puesto-68-entre-131-paises-en-indice-de-innovacion-3054604)
- Rankia. (22 de Julio de 2020). *¿Qué impuestos pagan en Colombia las empresas?* Obtenido de <https://www.rankia.co/blog/dian/4653867-que-impuestos-pagan-colombia-empresas>
- Real Academia Española. (2020). *Comunicación*. En Diccionario de La Lengua Española (Edición del Tricentenario). Obtenido de <https://dle.rae.es/comunicaci%C3%B3n>
- Rivera Porras, D., Rincón Vera, J., & Flórez Gamboa, S. (2018). Percepción del Clima organizacional: Un análisis desde los Macroprocesos de una ESE. *Revista Espacios*, 39(19), 5.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice-Hall.
- Rodríguez Garay, R. (2009). LA CULTURA ORGANIZACIONAL: UN POTENCIAL ACTIVO ESTRATÉGICO DESDE LA PERSPECTIVA DE LA ADMINISTRACIÓN. *Invenio*, 67-92.

- Sabana Centro Como Vamos. (2019). *Informe de calidad de vida (Quinta edición)*. Chía, Cundinamarca. Obtenido de [http://sabanacentrocomovamos.org/home/wp-content/uploads/2020/11/Informe-de-Calidad-de-Vida\\_Sabana-Centro-2019.pdf](http://sabanacentrocomovamos.org/home/wp-content/uploads/2020/11/Informe-de-Calidad-de-Vida_Sabana-Centro-2019.pdf)
- Salazar Sierra, C. (13 de Abril de 2021). *La tarifa del impuesto de renta a empresas en Colombia es de las más altas de la Ocede*. Obtenido de La República: <https://www.larepublica.co/economia/la-tarifa-del-impuesto-de-renta-a-empresas-en-colombia-es-de-las-mas-altas-de-la-ocde-3152287>
- Sarmiento, L. A. (11 de Julio de 2020). *El "clic" en la comunicación interna*. Obtenido de La República: <https://www.larepublica.co/analisis/luz-amparo-sarmiento-g-3029702/el-clic-en-la-comunicacion-interna-3029698>
- Semana. (30 de Junio de 2022). *Desempleo en Colombia, en mayo de 2022, cedió y se ubicó en 10,6 %*. Obtenido de <https://www.semana.com/economia/macroeconomia/articulo/desempleo-en-colombia-en-mayo-de-2022-cedio-y-se-ubico-en-106/202227/>
- Semana. (10 de Agosto de 2022). *Más de 172.500 empresas se crearon en el país en el primer semestre de 2022*. Obtenido de <https://www.semana.com/economia/empresas/articulo/mas-de-172500-empresas-se-crearon-en-el-pais-en-el-primer-semester-de-2022/202231/>
- Semana. (16 de Febrero de 2022). *Si Petro gana, no existe riesgo para la economía colombiana: analistas de Jupiter AM*. Obtenido de <https://www.semana.com/economia/macroeconomia/articulo/si-petro-gana-no-existe-riesgo-para-la-economia-colombiana-analistas-de-jupiter-am/202200/>
- Sierra Amoedo, M. (Abril de 2016). *El desarrollo de la Comunicación Corporativa y su influencia en la creación de la Identidad Corporativa*. Madrid.
- Soltero, F. D., & Rivera, B. E. (2016). Impacto de la filosofía organizacional en el desarrollo de competencias laborales en alumnos de Ingeniería en Gestión Empresarial. *Ingeniantes*, 1(2), 16-20. Obtenido de <https://citt.itsm.edu.mx/ingeniantes/articulos/ingeniantes3no2vol1/3.%20Impacto%20de%20la%20Filosof%C3%ADa%20Organizacional%20en%20el%20desarrollo%20de%20competencias%20laborales%20en%20alumnos%20de%20Ingenier%C3%ADa%20en%20Gesti%C3%B3n%20Empresarial.pdf>
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de marketing*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Tabanera, N. (15 de Junio de 2021). *El estrés por la pandemia supone un coste de más de 6,5 billones a nivel mundial, el 10% del PIB*. Obtenido de Economía Digital: <https://www.economiadigital.es/politica/el-estres-por-la-pandemia-supone-un-coste-de-mas-de-65-billones-a-nivel-mundial-el-10-del-pib.html>
- Tanius, K. (2004). *La Idea de Comunicación en la Terapia Familiar Sistémica de Virginia Satir. Razón y Palabra*. Obtenido de <https://n9.cl/35q7>
- TECNÓSFERA. (6 de Febrero de 2021). *CNC: Pandemia adelantó 20 años la apropiación digital en Colombia*. Obtenido de ACEI: <https://acei.co/cnc-pandemia-adelanto-20-anos-la-apropiacion-digital-en-colombia/>

Torres, G. (1 de Abril de 2021). *Teletrabajo, una oportunidad de crecimiento para ciudades intermedias del país*. Obtenido de La Republica: <https://www.larepublica.co/especiales/mis-documentos-semana-santa-2021/teletrabajo-una-oportunidad-de-crecimiento-para-ciudades-intermedias-del-pais-3147781>

UNESCO. (16 de Diciembre de 2020). *COVID-19: Problemas sociales y psicológicos en la pandemia*. Obtenido de <https://es.unesco.org/news/covid-19-problemas-sociales-y-psicologicos-pandemia>

Vilanova, N. (17 de Abril de 2017). *Comunicación interna: Colombia triunfa afuera*. Obtenido de La República: <https://www.larepublica.co/analisis/nuria-vilanova-509356/comunicacion-interna-colombia-triunfa-afuera-2496706#:~:text=La%20comunicaci%C3%B3n%20interna%20en%20las,la%20actividad%20de%20las%20compa%C3%B1%C3%ADas.>

Washington Barrientos, J. (2013). TEORÍA DE LAS CONTINGENCIAS MÚLTIPLES DINÁMICAMENTE ENTRELAZADAS ABRIENDO LA CAJA NEGRA DEL AJUSTE CONTINGENTE. *Ciencias Administrativas*(2), 21-32. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511651378004>