

ESTUDIO PARA LA VIABILIDAD DE UNA EMPRESA DE  
COMUNICACIONES EN BUCARAMANGA

MARÍA PAULA MANTILLA GALVIS

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA  
2015

ESTUDIO PARA LA VIABILIDAD DE UNA EMPRESA DE  
COMUNICACIONES EN BUCARAMANGA.

MARÍA PAULA MANTILLA GALVIS

Monografía para optar el título de Especialista en Evaluación y Gerencia  
de Proyectos

Directora  
ANGÉLICA MARÍA DÍAZ GÓMEZ  
Ingeniera

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA  
2015

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. GENERALIDADES DEL PROYECTO	14
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.2 OBJETIVO GENERAL	15
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
2. METODOLOGÍA	16
3. REDES SOCIALES Y SU PENETRACIÓN EN LAS EMPRESAS	17
4. CASOS DE ÉXITO DE USO DE REDES SOCIALES CON CONTENIDO COMERCIAL	19
4.1 REDBULL	20
4.2 SOUTHWESTAIR	21
4.3 NIKE	22
5. ESTUDIO DE MERCADO: IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL FOCO DE MERCADO EN BUCARAMANGA	23
5.1 FICHA TÉCNICA	23
5.2 ENCUESTA	24
5.2.1 Encuesta aplicada	24
5.2.2 Resultados de la encuesta	24
5.3 ESTUDIO DE MERCADO	31
5.4 NICHOS IDENTIFICADOS	32
5.5 ¿CÓMO ES EL MERCADO?	32
5.6 ¿CÓMO VENDER EL PRODUCTO?	33
5.7 ¿CUÁL ES EL PRODUCTO?	33
5.8 ¿CÓMO ES LA OPERACIÓN?	3534

5.9 ¿CUÁL ES EL PRECIO?	34
5.10 ¿CÓMO ES LA COMUNICACIÓN?	35
6. MODELO DE NEGOCIO CANVAS	36
7. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL Y TÉCNICO	38
7.1 RECURSOS	38
7.2 MATERIALES	38
7.3 DESCRIPCIÓN ADMINISTRATIVA DEL PROYECTO	38
7.3.1 Requisitos laborales	38
7.3.2 Estructura organizacional	39
7.3.3 Cargos y responsabilidades	39
7.4 REQUISITOS Y TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN DE EMPRESA	41
7.4.1 Constitución de la empresa. S.A.S.	41
7.4.2 Formalización contable	41
7.4.3 Expedición de facturas	41
8. ESTUDIO FINANCIERO, INVERSIÓN Y MONETIZACIÓN DEL EMPRENDIMIENTO	42
8.1 CAPITAL DE TRABAJO	42
8.2 COSTOS E INGRESOS	42
8.3 SOCIOS	42
8.4 ESTADO DE RESULTADOS Y BALANCE GENERAL	42
8.5 FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	46
8.6 RAZONES FINANCIERAS	47
8.7 VAN VS TASA DE DESCUENTO	49
8.8 RESULTADO DEL ESTUDIO FINANCIERO	50
9. CONCLUSIONES	51
REFERENCIAS	52
BIBLIOGRAFÍA	53



## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. @RedBull en Instagram	20
Figura 2. @SouthwestAir en Instagram	21
Figura 3. @Nike en Instagram	22
Figura 4. Pregunta #1: ¿Su empresa tiene página web?	24
Figura 5. Pregunta #2: ¿Su empresa tiene perfil en Facebook?	25
Figura 6. Pregunta #3: ¿Su empresa tiene perfil en Twitter?	25
Figura 7. Pregunta #4: ¿Su empresa tiene perfil en Instagram?	26
Figura 8. Pregunta #6: ¿Tiene comunicador social en su empresa?	26
Figura 9. Pregunta #8: Ese equipo o persona ¿es interno o externo?	27
Figura 10. Cantidad de iniciativas digitales	27
Figura 11. Pregunta #10: ¿En qué rango está los recursos que emplea en la estrategia de redes sociales?	28
Figura 12. Sectores de empresas	29
Figura 13. Inversión de recursos	30
Figura 14. Modelo de negocio canvas propuesto	37
Figura 15. Organigrama de la empresa	39
Figura 16. Representación gráfica del Payback	49
Figura 18. VAN vs tasa de descuento	49

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Ficha técnica de la investigación de mercados	23
Tabla 2. Estado de resultados	43
Tabla 3. Balance proyectado	45
Tabla 4. Flujo de caja proyectado para el proyecto	46
Tabla 5. Resultado de las razones financieras del proyecto	48

## LISTA DE ANEXO

	Pág.
Anexo A. Encuesta	55

## RESUMEN

**TÍTULO:** ESTUDIO PARA LA VIABILIDAD DE UNA EMPRESA DE COMUNICACIONES EN BUCARAMANGA\*.

**AUTOR:** MARÍA PAULA MANTILLA GALVIS\*\*.

**PALABRAS CLAVES:** Emprendimiento, Comunicaciones, Narrativa, Redes Sociales, Digital.

Este proyecto tiene una finalidad académica y aspira resolver dudas en la etapa de planeación y evaluación de un proyecto de vida, dedicado al emprendimiento.

El presente documento estudia la viabilidad de una empresa de comunicaciones en la ciudad de Bucaramanga; que desarrolle una línea de negocio referente a la asesoría en la construcción de narrativas propias para las estrategias de comunicación digitales de las empresas.

Se pone en contexto la realidad de las redes sociales en el ámbito empresarial y se realiza una investigación de mercado que busca identificar un nicho con capacidades de desarrollar e invertir recursos en esta iniciativa.

Se identifica la capacidad para lograr la propuesta de valor en términos de inversiones, activos y recursos; y se realiza un estudio financiero para determinar flujos de ingresos y gastos que resuelven la sostenibilidad y la rentabilidad de la idea de negocio.

Este estudio indagó a las pymes del área metropolitana, identificó qué porcentaje de éstas actualmente cuenta con iniciativas digitales (página web y perfiles en redes sociales) y comparó esta realidad con la disposición de recursos que disponen los gerentes para ésta tarea.

Finalmente el estudio determina un presupuesto máximo que las pymes segmentadas estarían dispuestas a destinar para el desarrollo de la estrategia de comunicación, para la construcción de contenidos propios y la aplicación de su propia narrativa en los canales y medios de comunicación institucional.

---

\* Monografía de Grado

\*\* Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Directora M. Sc. Angélica María Díaz Gómez

## ABSTRACT

**TITLE:** STUDY OF THE VIABILITY FOR A COMMUNICATION BUSINESS IN BUCARAMANGA\*.

**AUTHOR:** MARÍA PAULA MANTILLA GALVIS\*\*.

**KEY WORDS:** Entrepreneurship, Communication, Narratives, Social Networks, Digital.

This project has an academic purpose and aims to explore an entrepreneurship plan and evaluation model.

This paper studies the viability of a communications company in the city of Bucaramanga; developing a business' line related on building companies' own narratives for digital communication strategies.

It puts in context the reality of social networking in business and identify a niche to develop this initiative on it.

Highlights the ability to achieve the value proposition through investments, assets and resources; and its financial study to determine flows of revenues and expenses that reach the sustainability and profitability of the business idea.

This study investigated micro, small and medium-sized enterprises (SMEs) in the Metropolitan Area of Bucaramanga, identifying what percentage of these have digital initiatives (web pages and social media profiles) and compared it with the resources to manage this task.

Finally, the study determined a maximum budget that SMEs would be willing to allocate for the development of the communication strategy, for the construction of its own content and implementation of their narratives.

---

\* Monograph Degree

\*\* Faculty of Physic and Mechanic Engineering. School of Industrial and Business Studies. Director M. Sc. Angélica María Díaz Gómez

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto plantea la viabilidad de una idea de negocio abordando las instancias necesarias para su validación y sostenibilidad.

En primera instancia, revela la realidad de un segmento de mercado que apropia y aprende de tecnologías para la comunicación y acercamiento con los clientes. Identifica buenas prácticas y las compara con iniciativas que le apuntan al desarrollo de estrategias de comunicación digital que pueden fortalecerse.

El proyecto realiza un estudio de mercado que identifica un nicho con potencial para la creación de la empresa priorizando un segmento que actualmente demanda estrategia digital y está dispuesto a invertir parte de sus recursos para asegurar el éxito de su relacionamiento con sus clientes.

Apoyado en la metodología CANVAS, el estudio señala los actores clave para el entendimiento de sus vínculos.

Finalmente se realiza un estudio financiero que esclarece y ajusta el planteamiento operativo y técnico con relación a la capacidad de gasto del nicho, proyectando la viabilidad y la sostenibilidad del emprendimiento con claras aspiraciones de retorno en la inversión.

## **1. GENERALIDADES DEL PROYECTO**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La masa empresarial regularmente cae en el común de lamentarse por las situaciones que afectan su negocio. Encuentran situaciones de desventaja con sus competidores y señalan todo lo que sucede en su ambiente macro y micro económico como la causa de sus dificultades mercantiles. Consideran que trabajan muy fuertemente, pero el gobierno no los apoya, los impuestos cada vez son más altos, las monedas oscilan en valores, las fronteras comerciales se cierran para ellos pero se abren para economías más desarrolladas, en fin, con dificultad un empresario habla con sensatez de sus procesos y sus limitaciones.

Los empresarios en Bucaramanga, recibieron la llegada de las redes sociales y los canales virtuales sin mucho entendimiento ni preparación. Ocupadas siempre en el hacer, las empresas Santandereanas no han sobresalido por la vinculación contundente de áreas ni profesionales en comunicación social y las redes sociales de eso se tratan.

Querámoslo o no, las redes sociales son un canal de comunicación masivo actualmente. Tienen la dificultad de que no presentan mayores barreras para su iniciación y al contrario, su mantenimiento y buen manejo no es una cosa sencilla si no se diseña una estrategia o un plan de comunicación acorde a la realidad de la empresa.

Como alternativa de solución se encuentra la tercerización del proceso de comunicación a un equipo profesional y técnico con metodologías prácticas, para la construcción de sus narrativas; esto incluye, el contenido para medios directos y el relacionamiento con sus clientes en redes sociales.

Así entonces pretende fortalecer los procesos de comunicación internos de las empresas como una solución accesible en sus presupuestos, resolviendo interiormente las ausencias de equipos profesionales; es decir, resuelve un problema desde adentro, como lo sugeriría el profesor

John Argyris; más allá de que las redes sociales nos hubieran tomado por sorpresa y sin preparación.

## **1.2 OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar un plan de negocio para analizar la factibilidad y planear la creación de una empresa de comunicaciones en la ciudad de Bucaramanga, que ofrezca servicios de relaciones públicas, creación y manejo de contenidos para publicaciones digitales y web.

## **1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un estudio de mercado sobre la penetración, uso y construcción de contenidos en las redes sociales que utilizan las pymes en el área metropolitana de Bucaramanga, que sirva de base para el desarrollo del plan de mercadeo.
- Realizar el análisis organizacional y técnico para la prestación de la oferta de valor de la empresa de comunicaciones.
- Diseñar un modelo comercial que permita alcanzar la sostenibilidad del negocio dentro del contexto y el grado de madurez de las redes sociales dentro del segmento empresarial identificado.
- Proponer y evaluar el estudio técnico que reúna las instancias administrativas, técnicas y legales del modelo de negocio que sea sostenible y rentable.

## 2. METODOLOGÍA

La metodología que se plantea, en primera instancia para el desarrollo de este proyecto es de carácter exploratorio en donde se propone estudiar la realidad de las redes sociales en la base empresarial del área metropolitana de Bucaramanga y se escogerá un segmento de compañías para indagar sobre la manera en que han definido las políticas de comunicación digital.

Precisamente sobre ese segmento a través del proyecto se logrará definir una visión más clara de la madurez con que resuelven sus procesos de comunicación y sus narrativas en redes sociales y canales digitales.

Seguidamente se desarrollará un estudio cuantitativo descriptivo del segmento en donde se caracterice el comportamiento del grupo objetivo.

Este estudio será una encuesta telefónica personal directa a los Representantes Legales o responsables del proceso administrativo de las 347 Pymes seleccionadas de manera aleatoria.

Actividades a realizar:

1. Descripción del proyecto.
2. Estudio de redes sociales y su penetración en las empresas.
3. Casos de éxito de uso de redes sociales con contenido comercial.
4. Diagnóstico del contenido que utilizan las empresas santandereanas en redes sociales.
5. Descripción segmentos de empresas que usan redes sociales.
6. Identificación y descripción del foco de mercado.
7. Descripción administrativa del proyecto.
8. Estudio financiero, inversión y monetización del emprendimiento.
9. Conclusiones

### 3. REDES SOCIALES Y SU PENETRACIÓN EN LAS EMPRESAS

Facebook. Lo que para casi todos hoy es una rutina, a principios de 2004 era una conversación llena de escepticismo entre los consumidores innovadores y los adoptantes tardíos

<sup>i</sup>. No sabíamos para qué servía, no sabíamos cómo funcionaba, pero lo averiguamos; porque su naturaleza social tiene mucho que ver con lo cotidiano, con nuestra vida y con el relacionamiento que tenemos con nuestros conocidos.

Individualmente, el experimento con Facebook pudo haber sido abrumador, un absoluto fracaso o un éxito rotundo. Cualquier respuesta era correcta. Las conclusiones podían sacarse inmediatamente o después de mucho tiempo de inactividad.

Una década después los perfiles asumen diferentes roles según su participación. Apenas el 10% del total de usuarios de todas las redes sociales genera contenido. El 22% comenta sobre de su experiencia y opina sobre las interacciones de los demás. El 40% lee silenciosamente lo que otros comentan en las redes y el 28% están inactivos.<sup>ii</sup>

Es claro es que nada ni nadie juzga la participación o la no-participación de una persona en una red social a diferencia de lo que sucede a nivel empresarial.

Pero ¿qué pasa con las empresas y su relacionamiento con sus clientes a través de las redes `sociales`?

Solo algunas empresas han encontrado en las redes sociales un complemento de los medios de comunicación tradicionales y se han reinventado la manera de relacionarse con sus clientes con innovación; pasando de utilizar redes sociales a convertirse en “negocios sociales”.

La gran diferencia está entre las empresas que consideran que las redes sociales son un complemento de los medios de comunicación tradicional y las que consideran que es un canal en donde se pauta información

comercial y se comparte información sin ninguna estrategia comunicativa.

Aunque el crecimiento y la apropiación de internet en América Latina, ha ido en aumento, la base empresarial en Colombia y en Bucaramanga sigue estando rezagada y aumenta su participación con timidez, a pesar de los esfuerzos que el gobierno nacional imprime en la digitalización de los empresarios.

La penetración de internet en Colombia es alta con relación a otros países del continente, tanto así que más del 50% de los colombianos tienen acceso y se ubica por debajo de Chile y de Uruguay, pero el uso está influenciado altamente por actividades sociales, no de generación de negocios ni actividades comerciales.

El uso más frecuente es el del correo electrónico y la visita de redes sociales a nivel personal y el menos frecuente es el transaccional o la comercialización de productos y servicios.<sup>iii</sup>

En la Cámara de Comercio de Bucaramanga, en donde se encuentran registradas y activas cerca de 70.000 empresas, solo 534 consideran que su sitio web es un dato relevante para el contacto con sus clientes el cual está documentado dentro de la información mercantil.<sup>iv</sup>

Si a este segmento se le aplica la regla nacional, solo el 30%, es decir 160 empresas en Bucaramanga, tendrían versión móvil de su página web, lo que confirma el bajo relacionamiento de las empresas en el mundo digital y el bajo aprovechamiento que están haciendo los empresarios de la virtualización de su negocio, para comunicarse, relacionarse con su mercado e incluso generar ingresos.

#### 4. CASOS DE ÉXITO DE USO DE REDES SOCIALES CON CONTENIDO COMERCIAL

Existe mucha información acerca de cómo se mide el éxito de una estrategia digital en una compañía. Hay mediciones cuantitativas por medio de herramientas que se han diseñado para hacer seguimiento y control de conteos básicos de ingresos e interacción, por ejemplo tráfico de la página web con visitantes y clics, búsquedas por mes de palabras clave, número total de fans o seguidores y seguimiento del comportamiento de estos participantes.

También hay un concepto un poco más complejo que se refiere al “engagement”<sup>iv</sup> del usuario con una marca y en redes sociales es absolutamente valioso y relevante. Por esta razón, son poderosamente exitosas, las empresas que han entendido que las redes sociales son una herramienta que les permite influenciar la conducta social de sus clientes a través de la creación de una narrativa propia y el vínculo inseparable que genera su comunicación con el cliente.

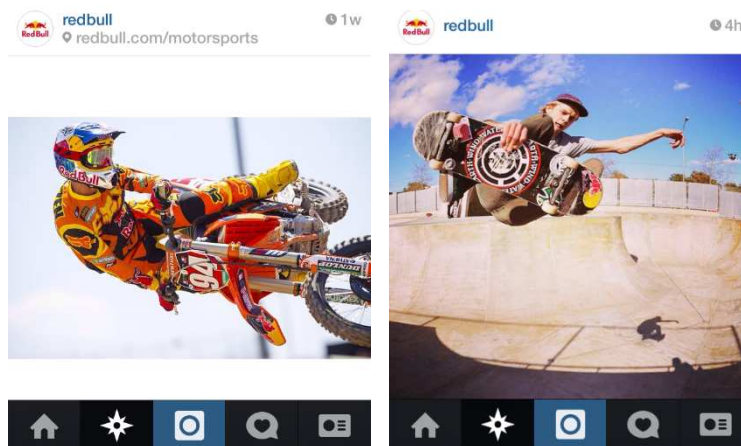
La creación de la narrativa es el trabajo duro de las compañías. Lo que funciona espontáneamente en las redes sociales personales, en el proceso corporativo no es tan sencillo. Al contrario, es muy fácil caer en un “discurso” comercial, frío y sin historia que indica al consumidor acciones transaccionales básicas (*call to action*) como “inscríbese”, “compre”, “participe”, “descargue”, que pocas veces logran su objetivo.

Pocas compañías han logrado entender tanto a su cliente que han generado su propio discurso como para relacionarse tanto con él que crean vínculos muy fuertes desde la conversación en redes sociales.

## 4.1 REDBULL

Más que un producto, Red Bull ha fortalecido el concepto de estilo de vida. Ha creado una comunidad sólida con comunes muy fuertes. Es coherente en su narrativa y no envía mensajes equivocados. Se dedica a invitar a aquellos arriesgados que buscan nuevas experiencias y disfrutan con los deportes extremos y la generación de adrenalina. La marca patrocina eventos y crea sus propios concursos desafiando los límites físicos de cualquier ser humano. Las redes sociales de esta marca están llenas de mensajes que inspiran sorprenden a quienes los siguen, desafiando sus propios temores. Con mucha dificultad se expone el producto o se comunican promociones o canales comerciales.

Figura 1. @RedBull en Instagram

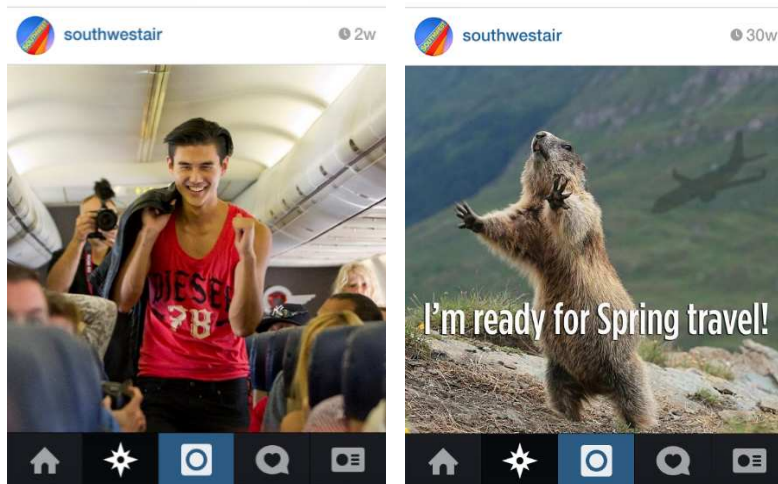


Fuente: <http://instagram.com/redbull>

## 4.2 SOUTHWESTAIR

El modelo negocio de Southwest Airlines<sup>vi</sup>, definió unos principios muy claros. Desarrollar procesos no convencionales de bajo costo, divertirse, tratar a los empleados como familia e involucrar a los empleados en esa dinámica. Su estrategia es tan fuerte que eso mismo se lee en sus redes sociales. Pocas veces publican imágenes referentes a aviones, lo que podría ser inmediatamente obvio en una aerolínea. Disfrutan compartiendo con sus clientes los momentos en que los viajeros y los empleados se relacionan con sus servicios.

Figura 2. @SouthwestAir en Instagram

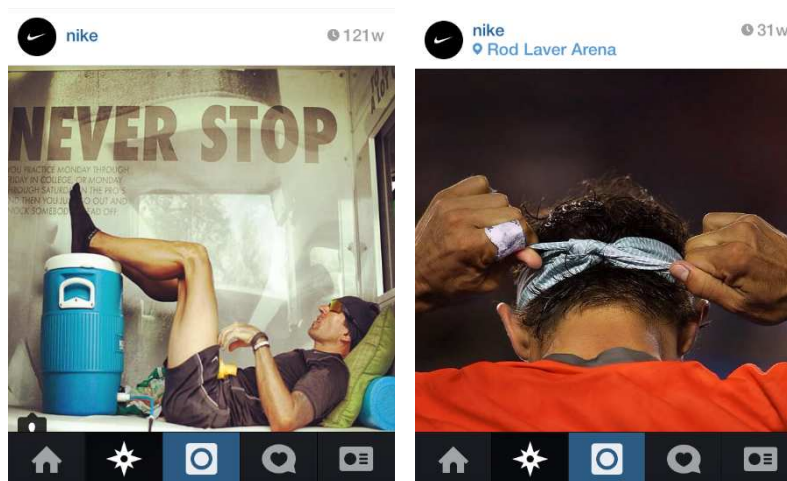


Fuente: <http://instagram.com/southwestair>

### 4.3 NIKE

La empresa de productos deportivos, también ha construido una comunidad en el discurso comunicativo. Ha logrado convertir en héroes a sus clientes, invitándolos a creer en que se puede lograr una meta que supere sus límites. Aunque tienen productos con mucho detalle y han desarrollado tecnologías específicas para cada uno de los deportes, entendieron que el “engagement” está en identificar momentos reales en el uso de los mismos. La explicación técnica de sus desarrollos la hacen de forma esporádica y en otras situaciones.

Figura 3. @Nike en Instagram



Fuente: <http://instagram.com/nike>

## 5. ESTUDIO DE MERCADO: IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL FOCO DE MERCADO EN BUCARAMANGA

El emprendimiento pretende ser una línea de negocio de una empresa, es decir, vendrá otras fuentes de ingreso a partir de otros productos o servicios relacionados con la comunicación empresarial, pero para este ejercicio se plantean unos supuestos. El primero es que se evaluará la línea de negocio de forma independiente y el segundo, se evaluará el mercado de Bucaramanga y su área metropolitana como mercado inmediato.

Actualmente, en la Cámara de Comercio de Bucaramanga se encuentran registradas y activas un poco más de 70.000 empresas y anualmente nacen alrededor de 12.000 nuevas compañías, es decir, es un mercado que está en constante crecimiento y actualización.

En Bucaramanga, por cada 18 empresarios hombres, hay 10 mujeres y el 50,9% está entre 25 y 54 años, el 78% de los emprendedores no son profesionales, el 18% lo son y solo el 2% tiene algún estudio de posgrado.

### 5.1 FICHA TÉCNICA

Tabla 1. Ficha técnica de la investigación de mercados

<b>Tipo de Investigación</b>	Cuantitativo, Descriptivo.	
<b>Técnica Utilizada</b>	Encuesta telefónica personal aplicada individualmente.	
<b>Tipo de Muestreo</b>	Muestreo aleatorio, proporcional a la población:	
<b>Grupo Objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Representantes legales activos</li> <li>- Pymes del AMB</li> </ul> (Activos entre 494.750.001 - 17.685.000.000)	
<b>Z</b>	1,96	a = 0,05 - Confianza del 95%.
<b>P</b>	0,5	Frecuencia esperada del parámetro.
<b>I</b>	0,05	Error que se prevé cometer.
<b>Población</b>	3.529	Pymes
<b>Tamaño Muestral</b>	347	Encuestas.

## 5.2 ENCUESTA

### 5.2.1 Encuesta aplicada

La encuesta consta de 10 preguntas cerradas, cuyo formato es mostrado en el Anexo A.

### 5.2.2 Resultados de la encuesta

Figura 4. Pregunta #1: ¿Su empresa tiene página web?

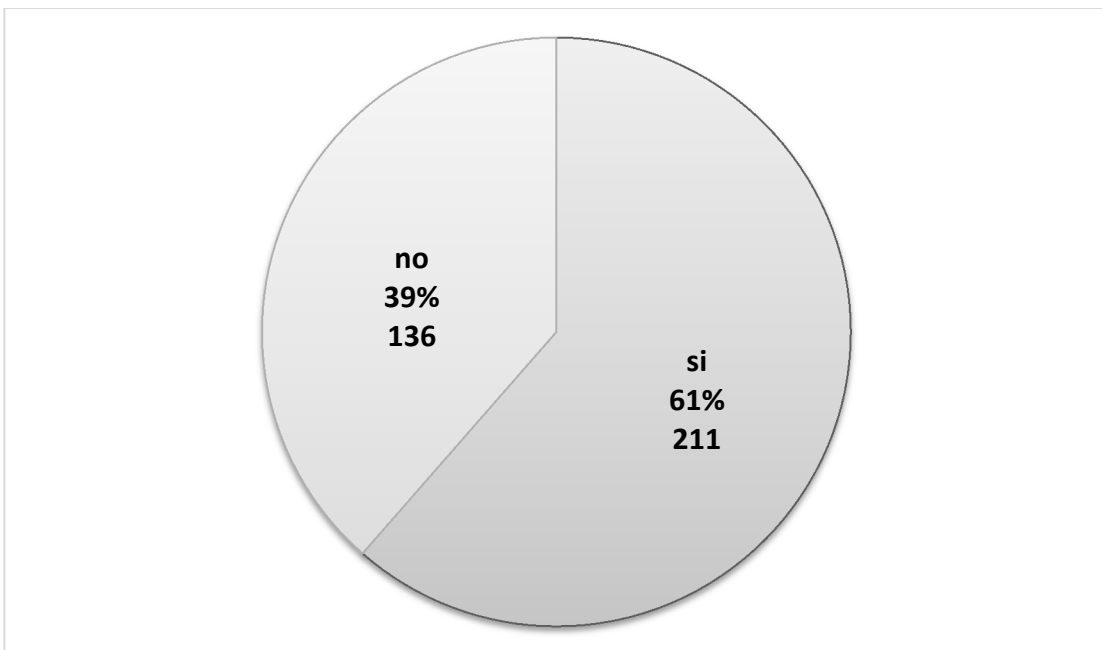


Figura 5. Pregunta #2: ¿Su empresa tiene perfil en Facebook?

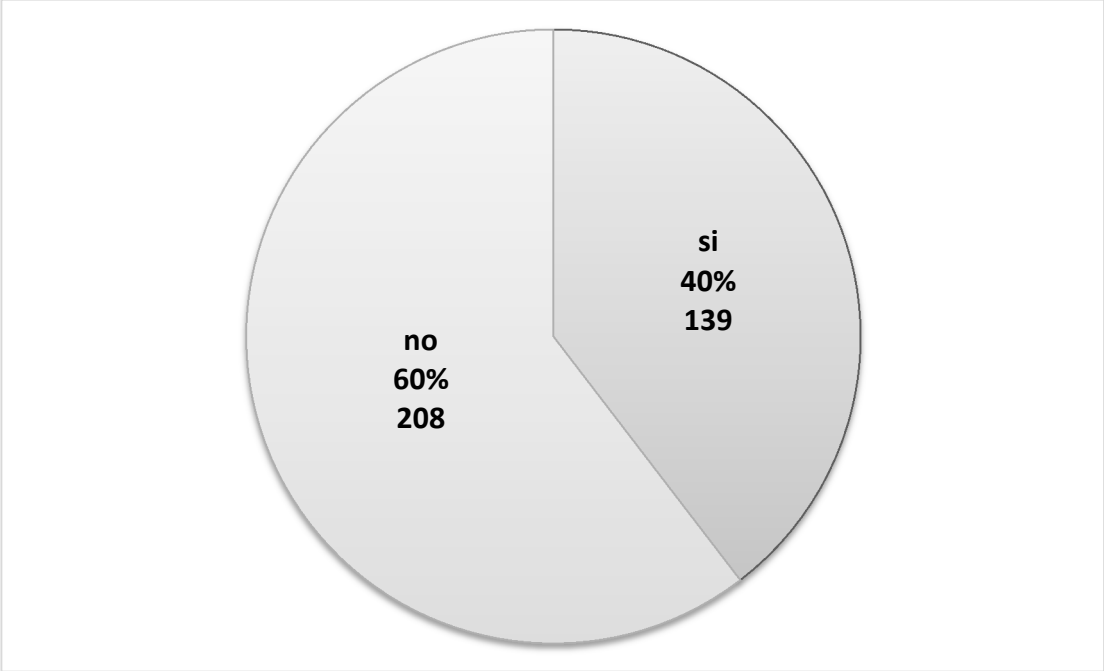


Figura 6. Pregunta #3: ¿Su empresa tiene perfil en Twitter?

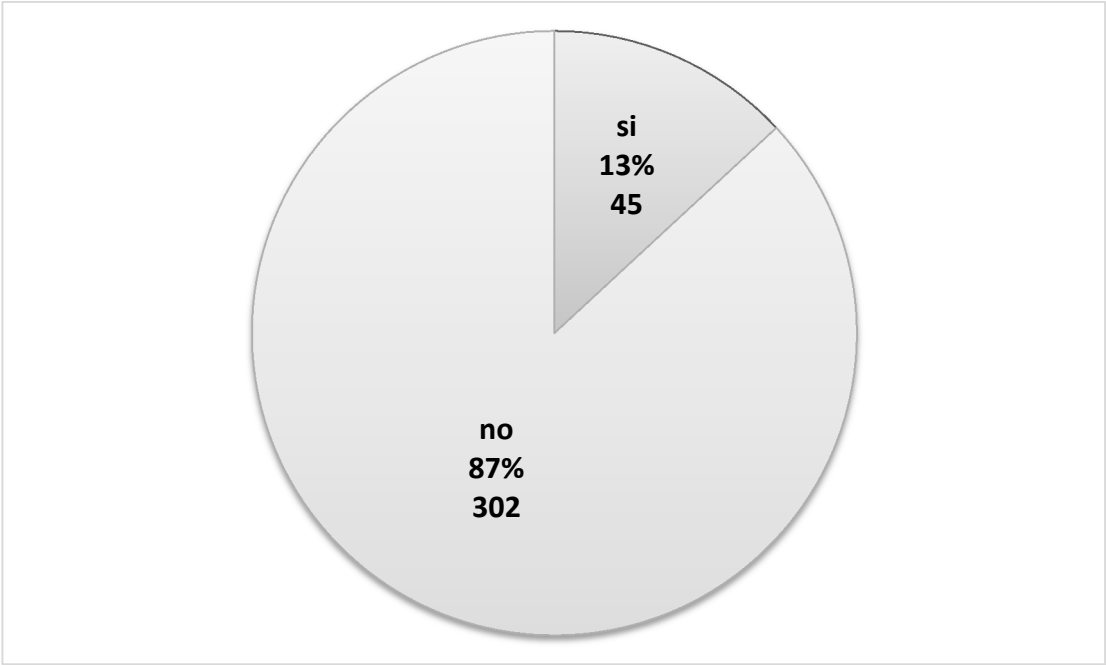


Figura 7. Pregunta #4: ¿Su empresa tiene perfil en Instagram?

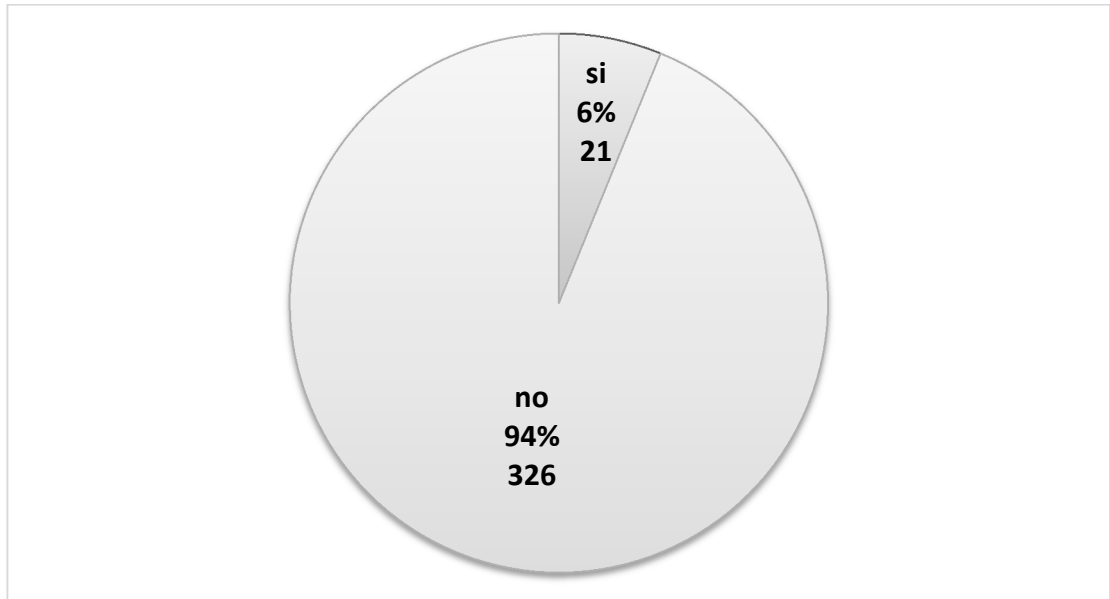


Figura 8. Pregunta #6: ¿Tiene comunicador social en su empresa?

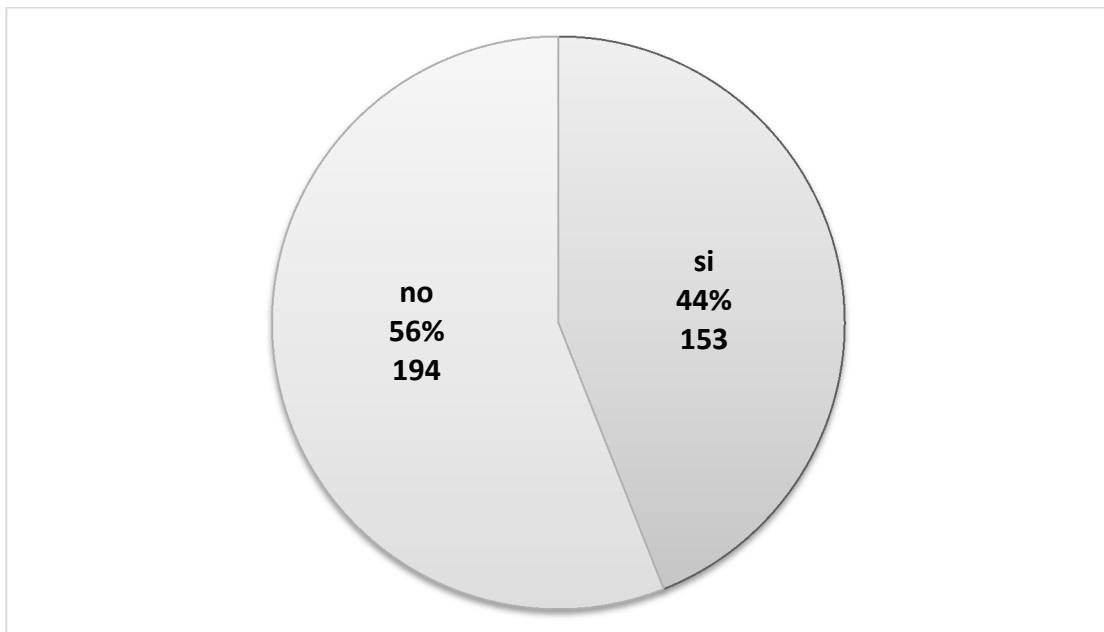
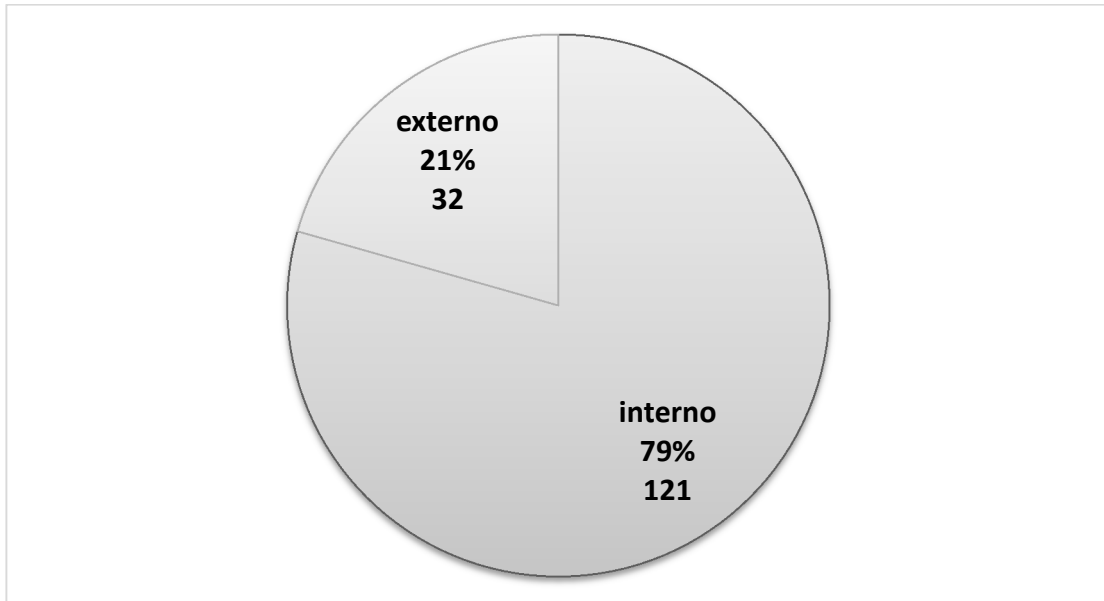


Figura 9. Pregunta #8: Ese equipo o persona ¿es interno o externo?



La Figura 10 muestra aquellos empresarios que respondieron sí a 1 o más iniciativas digitales: Página web, Facebook, Twitter, Instagram.

Figura 10. Cantidad de iniciativas digitales

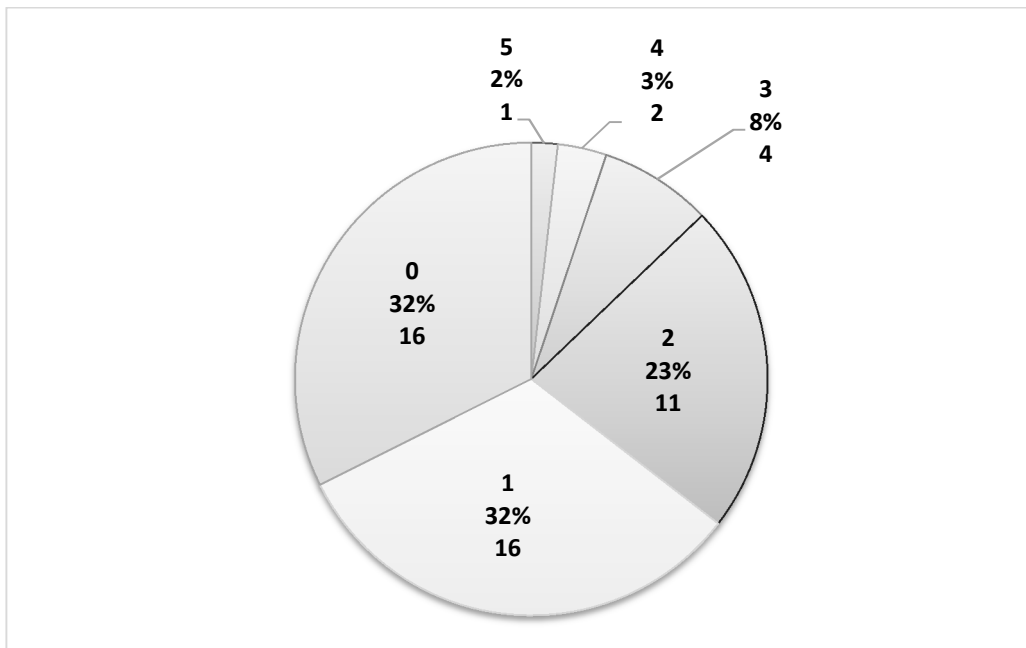
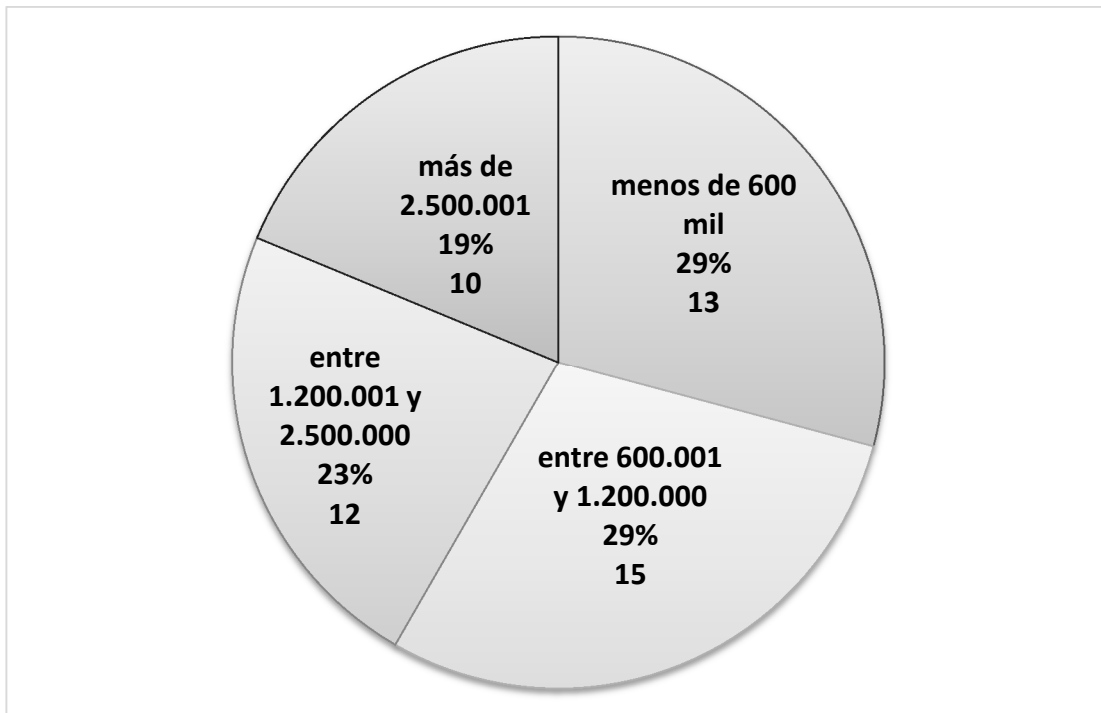


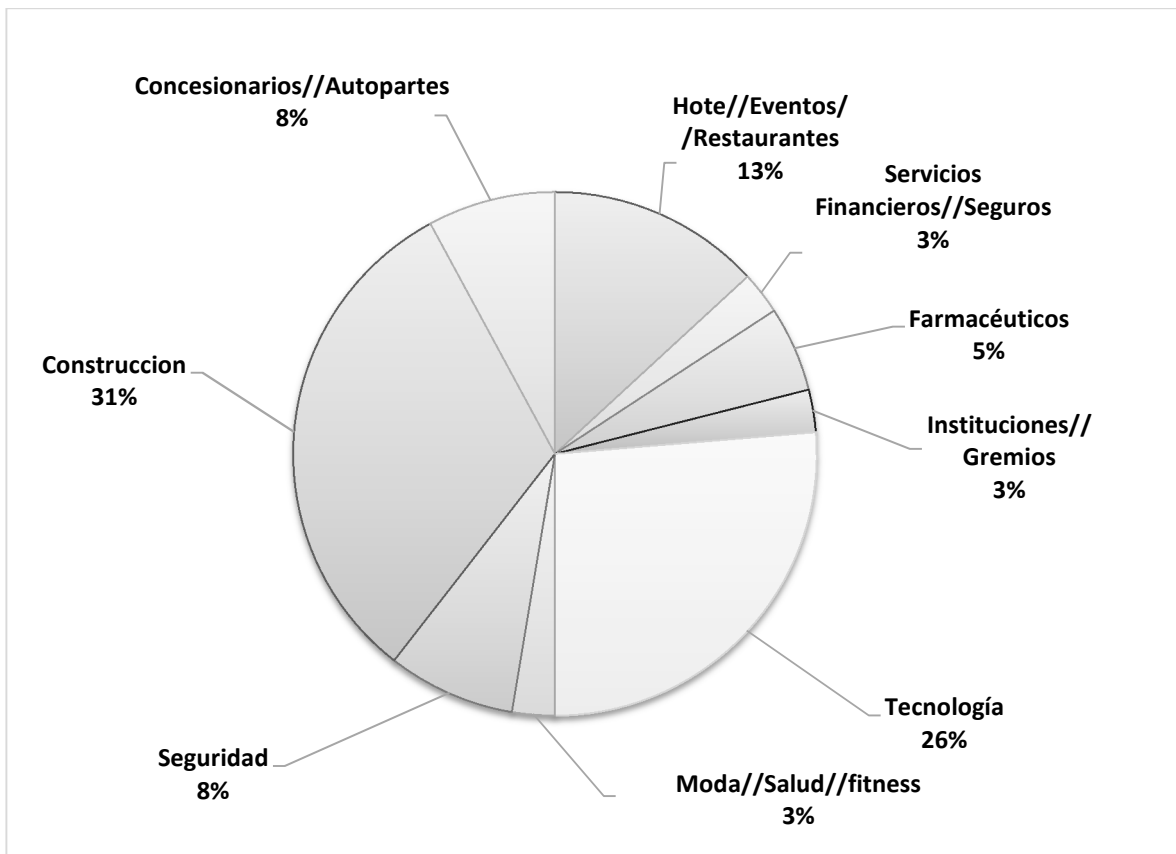
Figura 11. Pregunta #10: ¿En qué rango está los recursos que emplea en la estrategia de redes sociales?



En la

Figura 12 se exponen los sectores a los que pertenecen las empresas que respondieron sí a 3 iniciativas digitales: Página web, Facebook, Twitter, Instagram.

Figura 12. Sectores de empresas

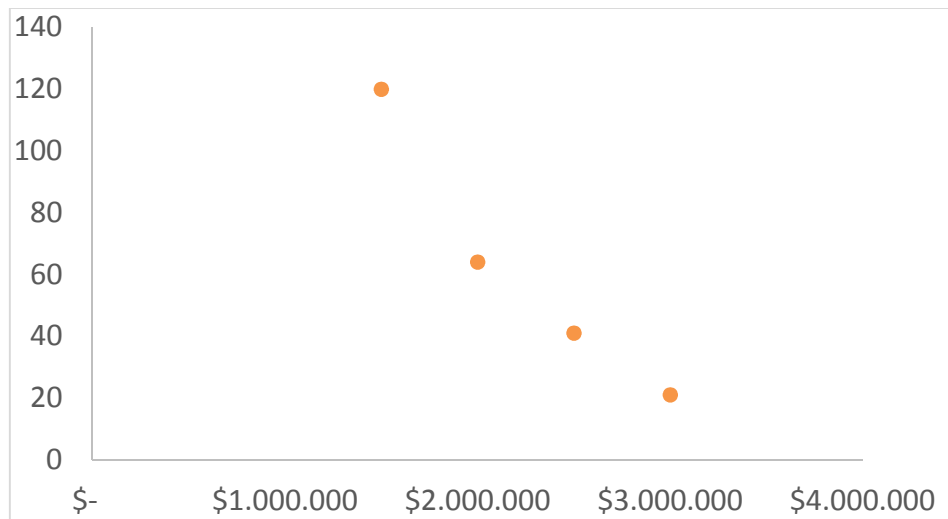


**Base: 50**

El gráfico que aparece en la Figura 13 responde a la siguiente pregunta:

¿Cuántas empresas que respondieron que sí a por lo menos 3 iniciativas digitales: Página web, Facebook, Twitter, Instagram invierten más recursos al mes?

Figura 13. Inversión de recursos



### 5.3 ESTUDIO DE MERCADO

El estudio se realizó telefónicamente seleccionando de manera aleatoria a empresarios de la base de datos de las Pymes<sup>1</sup> registradas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga. Esto quiere decir que la base contemplaba empresas que presentan activos entre \$494.750.001 y \$17.685.000.000.

De la muestra seleccionada se identificaron aquellas empresas que respondieron que sí a 3 de las iniciativas digitales planteadas en la encuesta y se cruzó con aquellas empresa que actualmente destinan mayores recursos al área de comunicaciones.

Esta segmentación demostró que los sectores que actualmente más invierten en comunicaciones y que ya cuentan con perfiles y/o página web son: Hotelería, Restaurantes, Entretenimiento, Moda y Salud.

Así mismo, se limitó un rango de valores en ventas y activos para identificar una porción de los sectores con mínimos comunes en donde se puede inferir lo siguiente, el mercado al que emprendimiento debe enfocarse en los primeros meses es:

- Hoteles, Restaurantes y empresas relacionadas al Entretenimiento con activos iguales o superiores a \$496.344.172 y ventas iguales o superiores a \$132.000.000 anuales.
- Moda y Salud con activos iguales o superiores a \$522.452.900 y ventas iguales o superiores a \$904.980.063 anuales.

En 2014, existe un mercado potencial de 160 empresas en los sectores de Hoteles, Restaurantes y entretenimiento y 199 en los sectores de Moda y Salud.

---

<sup>1</sup> Concepto de Pyme por BANCONLDEX

El término Pyme hace referencia al grupo de empresas pequeñas y medianas con activos totales superiores a 500 SMMLV y hasta 30.000 SMMLV.

## **5.4 NICHO IDENTIFICADO**

Según el segmento escogido para hacer el estudio, se concluye que la empresa puede empezar a desarrollar su actividad comercial priorizando en las Pymes de dos sectores específicos:

- Hoteles, Restaurantes y empresas dedicadas al entretenimiento, con ventas anuales mayores a \$132.000.000 y que adicionalmente presenten activos superiores a \$495.000.000.
- Empresas de Moda y Salud, con ventas anuales mayores a \$904.000.000 y que adicionalmente presenten activos superiores a \$522.000.000.

Actualmente, registradas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, existen 359 empresas que cumplen con estas características. 160 de Hoteles, Restaurantes y actividades de Entretenimiento y 199 dedicadas a la Moda y la Salud.

Este nicho está delimitado por su naturaleza; son Pymes que han incursionado en canales digitales y han visto la necesidad de desarrollar canales de comunicación propios y digitales, pero aún son lo suficientemente pequeñas como para no tener un departamento de comunicaciones muy robusto.

Así que podrán encontrar valor al contratar a un tercero para maximizar el recurso actualmente invertido en una asesoría más completa.

## **5.5 ¿CÓMO ES EL MERCADO?**

Empresas de los sectores seleccionados que ya han incursionado en los canales de comunicación y comercialización digital, que han invertido recursos y en los que en primera instancia se deberá indagar qué profundidad han alcanzado en la construcción de narrativas propias para sus clientes.

El proyecto tendrá que exponer las ventajas de contar con un equipo profesional que construya la estrategia digital y desarrolle la narración corporativa, validando el valor que genera la marca y las metas comerciales del cliente en comparación con la inversión propuesta.

## **5.6 ¿CÓMO VENDER EL PRODUCTO?**

Según la naturaleza de las empresas identificadas, antes de acercarse a cualquier compañía para presentar el proyecto, se deben estudiar las distintas iniciativas que el cliente ha experimentado y realizar un diagnóstico de la madurez y la coherencia del mensaje.

## **5.7 ¿CUÁL ES EL PRODUCTO?**

El proyecto ofrece asesoría en comunicación y construcción de contenidos. Incluye un diagnóstico inicial y el diseño de la estrategia digital. El entregable principal para las empresas identificadas en el estudio será contenido. Evaluando la naturaleza y la madurez de la estrategia digital del cliente, se podrá determinar la frecuencia de la entrega de la narrativa. Textos originales, videos y testimoniales orientados a la construcción de relaciones con los clientes de la compañía.

Así, la empresa podrá utilizar esta información para su página web y redes sociales, desarrollando con esto la estrategia digital.

## **5.8 ¿CÓMO ES LA OPERACIÓN?**

### **Procesos:**

1. Mercadeo directo con los clientes
2. Cierre comercial con los clientes
3. Legalización del cliente.
4. Entendimiento del cliente.
5. Planeación de temas
6. Producción del contenido
7. Aprobación del contenido
8. Emisión del contenido en los diferentes medios
9. Retroalimentación

## **5.9 ¿CUÁL ES EL PRECIO?**

El estudio muestra un segmento de empresas que ya han invertido recursos en el desarrollo de las iniciativas digitales, en donde han dispuesto, en promedio \$3.000.000 mensuales de su presupuesto.

La capacidad planteada en este proyecto, propone que un equipo administrativo y técnico que atienda a máximo seis empresas en donde se ofrezcan los servicios de construcción de contenidos por un valor de \$3.500.000 mensuales, asegurando que aunque el costo es más alto la estrategia y los profesionales dispuestos harán el trabajo de una oficina de comunicaciones; es decir el entregable para el cliente será mayor a lo que pueden tener actualmente.

Incluso, si la empresa actualmente supera en sus costos ese valor mensual, el proyecto podría ser una alternativa más eficiente; asegurando, direccionamiento y producción profesional, por un menor valor.

### **5.10 ¿CÓMO ES LA COMUNICACIÓN?**

Se realizará mercadeo directo. Visitando a las empresas segmentadas, en donde se explicará los alcances del proyecto y las ventajas de la consultoría. Los primeros meses los recursos se concentrarán en la búsqueda de los clientes.

## 6. MODELO DE NEGOCIO CANVAS

El planteamiento de este proyecto, al referirse a un emprendimiento responde al Modelo de Negocio Canvas, desarrollado por Alex Osterwalder.

Este modelo se caracteriza por ser práctico, visual, rápido y sencillo en la búsqueda de valor en el negocio y en los clientes.

Según Osterwalder, un modelo de negocio debe resolver nueve elementos y propone un formato en donde se es capaz de visualizar en un solo "lienzo" todas las relaciones que se llevan a cabo entre esos nueve componentes.

Para cumplir el objetivo de este proyecto se profundizará en algunos de ellos.

- **Clientes:** El mercado al cual se diseña y ofrece el producto y/o servicio. Son la inspiración del emprendimiento.
- **Propuesta de valor:** Explica con claridad la oportunidad que se le ofrece al cliente.
- **Canales de distribución:** Define cómo se le entrega la propuesta de valor a los clientes y cómo se comunica con cada segmento.
- **Relaciones con los clientes:** Plantea procesos para captar, fidelizar y estimular el consumo de los clientes.
- **Fuentes de ingresos:** Identifica las distintas maneras en que se generan los ingresos.
- **Recursos clave:** Se describen los activos más importantes para la generación de valor y el funcionamiento del negocio.
- **Actividades clave:** Procesos y actividades propias del negocio para que su modelo funcione.

- **Asociaciones clave:** Redes de proveedores y aliados que beneficien el funcionamiento del negocio y maximicen el valor para los clientes y la empresa.
- **Estructura de costes:** Describe todos los costos que implican el funcionamiento del modelo de manera sostenible y rentable.

Figura 14. Modelo de negocio canvas propuesto

<p><b>Asociaciones clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directores de Producto</li> <li>• Directores de Mercadeo</li> <li>• Directores de Comunicaciones</li> <li>• Social Media</li> <li>• Profesionales en comunicación</li> </ul>	<p><b>Actividades clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descubrimiento de la organización: Inducción y entendimiento de la organización</li> </ul> <p><b>Recursos clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de conocimiento de la organización</li> <li>• Plan de Mercadeo de cada producto: Entender a profundidad a su mercado y su ciclo de vida.</li> </ul>	<p><b>Propuesta de valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Narrativas propias: Creación de contenido único</li> <li>• Búsqueda de "engagement"</li> <li>• Paso de "engagement" a consumo</li> </ul>	<p><b>Relaciones con los clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfiles de redes sociales</li> <li>• Página web</li> <li>• Campañas comerciales y de comunicación: Piezas de campaña</li> </ul> <p><b>Canales de distribución</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes sociales</li> <li>• Formularios de internet</li> <li>• Líderes mediáticos - por edades y producto</li> </ul>	<p><b>Clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pymes del AMB: Empresas con activos \$494.750.001 y \$17.685.000.000. Con iniciativas digitales (perfiles creados en redes sociales) y/o páginas web vigentes que actualmente han desarrollado actividades de comunicación. Según el estudio: - Hoteles, Restaurantes y empresas relacionadas al Entretenimiento con activos iguales o superiores a \$496.344.172 y ventas iguales o superiores a \$132.000.000 anuales. - Moda y Salud con activos iguales o superiores a \$522.452.900 y ventas iguales o superiores a \$904.980.063 anuales.</li> </ul>
<p><b>Estructura de costos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo Técnico</li> <li>• Promoción y publicidad</li> <li>• Equipo Comercial</li> <li>• Operación y legalización</li> </ul>		<p><b>Fuentes de ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equilibrio financiero: Capacidad instalada y maximización del equipo técnico y comercial en el número máximo de clientes</li> </ul>		

## **7. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL Y TÉCNICO**

### **7.1 RECURSOS**

En su etapa inicial el modelo propone atender a 6 clientes con un equipo compuesto de la siguiente manera:

- Un ejecutivo de cuenta
- Un periodista
- Un diseñador gráfico/fotógrafo (dedicado medio tiempo)
- Un director técnico - administrativo

### **7.2 MATERIALES**

La instalación y adecuación inicial requiere:

- 4 computadores.
- 2 tabletas.
- 3 líneas de celular y redes de comunicación básicas.

### **7.3 DESCRIPCIÓN ADMINISTRATIVA DEL PROYECTO**

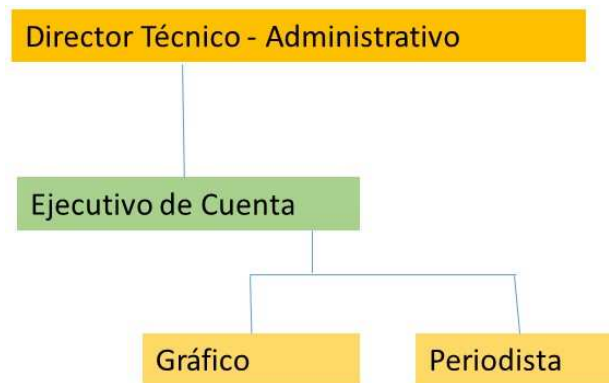
#### **7.3.1 Requisitos laborales**

- a. Contratación formal de los empleados
- b. Especificación de funciones
- c. Especificación de horario
- d. Especificación de salarios
- e. Especificación de auxilios (si es el caso)
- f. Inscripción de empleados a las instituciones necesarias
- g. Pago de la nómina

### 7.3.2 Estructura organizacional

La estructura organización es mostrada en la Figura 15.

Figura 15. Organigrama de la empresa



### 7.3.3 Cargos y responsabilidades

#### 1. Director Técnico – Administrativo

Administrar eficientemente los recursos de la compañía y asegurar que a través de los diferentes proyectos se logren los objetivos financieros de la misma.

Realizar oportunamente los trámites e informes contables, financieros y legales pertinentes para el funcionamiento de la empresa y sus respectivos proyectos.

Dar soporte y orientación en la contratación para el correcto cumplimiento de contratos, pólizas y realizar el seguimiento a los compromisos de la empresa.

Gestionar al personal necesario para el cumplimiento de la misión de la empresa.

## **2. Ejecutivo de Cuenta**

Profesional en comunicación social con habilidades comerciales, que tendrá bajo su responsabilidad, abrir mercado, presentar a la compañía y cerrar comercialmente los proyectos con los clientes.

Hacer seguimiento semanal a la ejecución de los contratos y ser el canal directo de comunicación entre el cliente y el equipo administrativo y técnico.

Coordinar semanalmente las actividades del equipo de producción para el perfecto cumplimiento de los compromisos de la empresa.

## **3. Periodista**

Profesional en comunicación social con habilidades en reportería y escritura. Desarrollar los contenidos, contactar las fuentes, coordinar las entrevistas y redactar entregables para que el cliente apruebe.

Generar contenido fotográfico de las actividades comunicativas del cliente.

## **4. Gráfico**

Técnico en diseño gráfico. Creativo y propositivo. Colaborar con la propuesta gráfica del contenido, integrando la identidad de cada uno de los clientes. Proponer piezas que los clientes puedan utilizar en sus propios medios. Seguir las indicaciones y orientación del equipo técnico y del cliente.

## **7.4 REQUISITOS Y TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN DE EMPRESA**

### **7.4.1 Constitución de la empresa. S.A.S.**

Trámite ante la Cámara de Comercio de Bucaramanga:

- a. Selección del nombre de la empresa, consulta de homonimia
- b. Consulta de CIIU
- c. Consulta de suelo
- d. Formulario de constitución
- e. Estatutos
- f. Pago de trámite e impuestos
- g. Apertura de cuenta corriente
- h. Solicitud de NIT
- i. Con el registro en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, se hará la documentación de las instituciones necesarias; Alcaldía, bomberos, DIAN, etc.

### **7.4.2 Formalización contable**

- a. La empresa llevará libros y requisitos contables.

### **7.4.3 Expedición de facturas**

Trámite que debe realizarse ante la DIAN. El preRUT, lo diligencia la Cámara de Comercio de Bucaramanga y una vez se tenga el primer certificado de existencia se legaliza el NIT.

## **8. ESTUDIO FINANCIERO, INVERSIÓN Y MONETIZACIÓN DEL EMPRENDIMIENTO**

### **8.1 CAPITAL DE TRABAJO**

El capital de trabajo requerido será de 61 millones de pesos, 16 millones de inversión inicial para muebles y enseres y 45 millones para asegurar la operación de los primeros 6 meses en donde se propone conseguir un cliente cada mes.

### **8.2 COSTOS E INGRESOS**

Los costos de la operación mensual son de 7 millones de pesos y los ingresos se proyectan en 24 millones de pesos.

Los ingresos se proyectaron a partir de un estudio de mercado y se validarán durante los primeros 6 meses de operación.

### **8.3 SOCIOS**

La inversión inicial será el aporte del único dueño del proyecto.

El estudio financiero está expresado con el supuesto de que mensualmente durante los primeros seis meses se vinculen progresivamente los clientes. (1 cada mes). De esta forma, el flujo de caja empieza ser positivo en el tercer mes y el payback del proyecto se alcanzará en el sexto mes.

### **8.4 ESTADO DE RESULTADOS Y BALANCE GENERAL**

El estado de resultados proyectado se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2. Estado de resultados

Ítem	ESTADO DE RESULTADOS							
	2015-1	2015-2	2015-3	2015-4	2015-5	2015-6	2015-7	2015-8
Capacidad de Utilización (%)	3	4	5	6	7	8	100	100
Período >>>	0	80	100	100	100	100	100	100
TOTAL VENTAS	4.060.000	8.120.000	12.180.000	16.240.000	20.300.000	24.360.000		
COSTOS DIRECTOS DE PROD.	906.000	1.812.000	2.718.000	3.624.000	4.530.000	5.436.000		
Materia Prima	0	0	0	0	0	0		
Mano de Obra	906.000	1.812.000	2.718.000	3.624.000	4.530.000	5.436.000		
Costos Ind. de Fabricación	0	0	0	0	0	0		
MARGEN BRUTO DE VENTAS	3.154.000	6.308.000	9.462.000	12.616.000	15.770.000	18.924.000		
COSTOS INDIRECTOS								
Gastos de Admón, Ventas, etc.	1.770.000	1.770.000	1.770.000	1.770.000	1.770.000	1.770.000		
DEPREC. & AMORT.	1.150.000	1.150.000	1.150.000	1.150.000	1.150.000	1.150.000		
UTIL. OPERACIÓN (UAI)	234.000	3.388.000	6.542.000	9.696.000	12.850.000	16.004.000		
OTROS ING. (Vr. Residual gravable)								
INTERESES OPERACIONALES	0	0	0	0	0	0		
UTIL. ANTES DE IMP. (UAI)	234.000	3.388.000	6.542.000	9.696.000	12.850.000	16.004.000		
IMPUESTOS (%)	120.398	1.151.920	2.224.280	3.296.640	4.369.000	5.441.360		
UTILIDAD NETA	113.602	2.236.080	4.317.720	6.399.360	8.481.000	10.562.640		
DIVIDENDOS	0	0	0	0	0	1.056.264		
<b>GCIAS NO DISTRIBUIDAS</b>	<b>113.602</b>	<b>2.236.080</b>	<b>4.317.720</b>	<b>6.399.360</b>	<b>8.481.000</b>	<b>9.506.376</b>		

El balance proyectado se muestra en la  
Tabla 3.

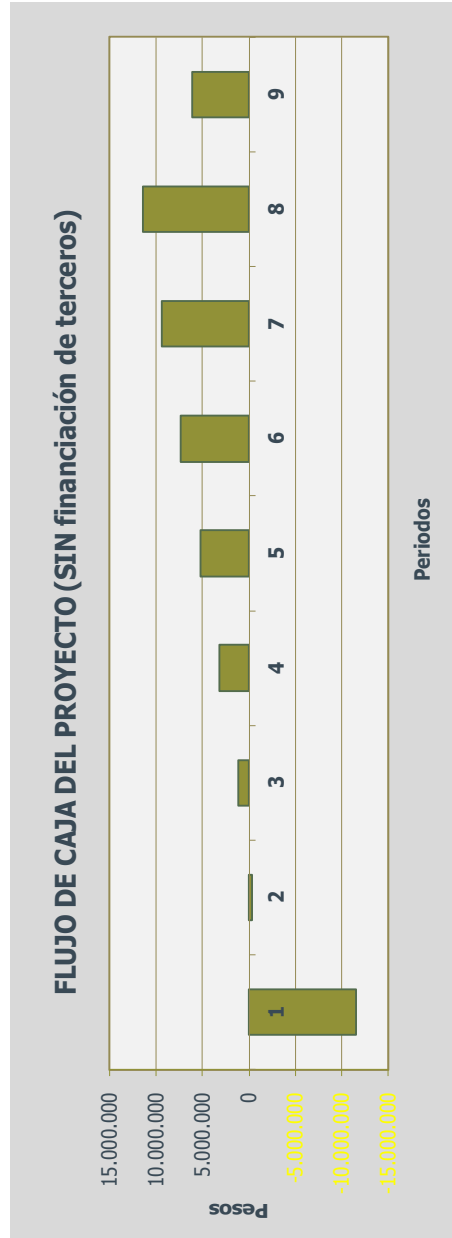
Tabla 3. Balance proyectado

<b>BALANCE</b>		2014-11	2014-12	2015-1	2015-2	2015-3	2015-4	2015-5	2015-6	2015-7	2015-8	2015-9
Período >>>		1	2	3	4	5	6	7	8	9	100%	
Capacidad de Utilización (%)				17%	33%	50%	67%	83%				
<b>ACTIVOS</b>												
<b>1. ACTIVO CORRIENTE</b>												
1.1 CAJA: FINAL	0	67.356	1.271.861	4.462.207	9.734.194	17.087.821	26.523.087	36.983.730	42.857.880			
1.2 CX	12	108.267	135.333	270.667	406.000	541.333	676.667	812.000	0			
<b>1.3 EXISTENCIAS</b>												
Materias Primas	12	0	0	0	0	0	0	0	0			
Productos en Proceso	40	0	38.920	48.650	71.300	93.950	116.600	139.250	161.900			
Productos Terminados	24	0	89.200	111.500	149.250	187.000	224.750	262.500	300.250			
TTL ACTIVO CORRIENTE	0	0	303.742	1.567.344	4.953.424	10.421.144	17.970.504	27.601.504	38.257.880	42.857.880		
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>												
ACUM. INV. ACTIVOS NO CORR.		11.500.000	11.500.000	11.500.000	11.500.000	11.500.000	11.500.000	11.500.000	11.500.000			
ACUM. DEPRECIACIÓN		0	0	-1.150.000	-2.300.000	-3.450.000	-4.600.000	-5.750.000	-6.900.000			
ACTIVOS NO CORRIENTES NETOS		11.500.000	11.500.000	10.350.000	9.200.000	8.050.000	6.900.000	5.750.000	4.600.000			
<b>TTL ACTIVOS</b>		<b>11.500.000</b>	<b>11.803.742</b>	<b>11.917.344</b>	<b>14.153.424</b>	<b>18.471.144</b>	<b>24.870.504</b>	<b>33.351.504</b>	<b>42.857.880</b>	<b>42.857.880</b>		
<b>PASIVOS</b>												
<b>2. PASIVO CORRIENTE</b>												
2.1 CxP (En función de Mat. Pr.)	8	0	0	0	0	0	0	0	0			
2.2 Otras CxP	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
2.3 Prestamo C. Plazo (Déficit de caja)												
TTL PASIVO CORRIENTE		0	0	0	0	0	0	0	0			
PRESTAMOS M&L.Plazo		0	0	0	0	0	0	0	0			
TTL PASIVO		0	0	0	0	0	0	0	0			
<b>PATRIMONIO</b>												
ACUM. CAPITAL SOCIAL (Equity)		11.500.000	11.803.742	11.803.742	11.803.742	11.803.742	11.803.742	11.803.742	11.803.742	11.803.742		
RESERVAS		0	0	0	113.602	2.349.682	6.667.402	13.066.762	21.547.762	31.054.138		
GCÍAS NO DISTRIBUIDAS		0	0	113.602	2.236.080	4.317.720	6.399.360	8.481.000	9.506.376	0		
TTL PATRIMONIO		11.500.000	11.803.742	11.917.344	14.153.424	18.471.144	24.870.504	33.351.504	42.857.880	42.857.880		
<b>TTL PASIVO+PATRIMONIO</b>		<b>11.500.000</b>	<b>11.803.742</b>	<b>11.917.344</b>	<b>14.153.424</b>	<b>18.471.144</b>	<b>24.870.504</b>	<b>33.351.504</b>	<b>42.857.880</b>	<b>42.857.880</b>		

## 8.5 FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO

Tabla 4. Flujo de caja proyectado para el proyecto

Período>>>	2014-11	2014-12	2015-1	2015-2	2015-3	2015-4	2015-5	2015-6	2015-7	2015-8	2015-9
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>											
FLUJO DE CAJA DEL INV.	-11.500.000	-303.742	1.187.666	3.152.597	5.234.237	7.315.877	9.397.517	11.479.157	11.479.157	11.479.157	6.147.094
Préstamos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Intereses	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Abonos a Capital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos por Beneficios Tributarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA DEL PROY.	-11.500.000	-303.742	1.187.666	3.152.597	5.234.237	7.315.877	9.397.517	11.479.157	11.479.157	11.479.157	6.147.094
Costo de Capital	25,0%	(== > supuesto)									
VPN(i) del Proyecto	859.696										
TIR del Proyecto	27,1%										
(Si el presente está a comienzos de 2015-1)											



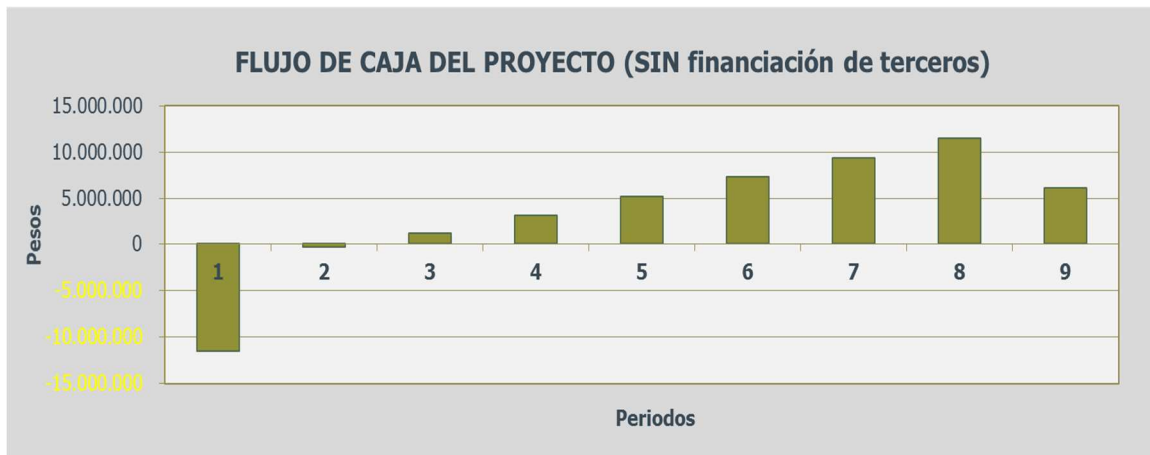
**8.6 RAZONES FINANCIERAS**

Tabla 5. Resultado de las razones financieras del proyecto

## RAZONES FINANCIERAS

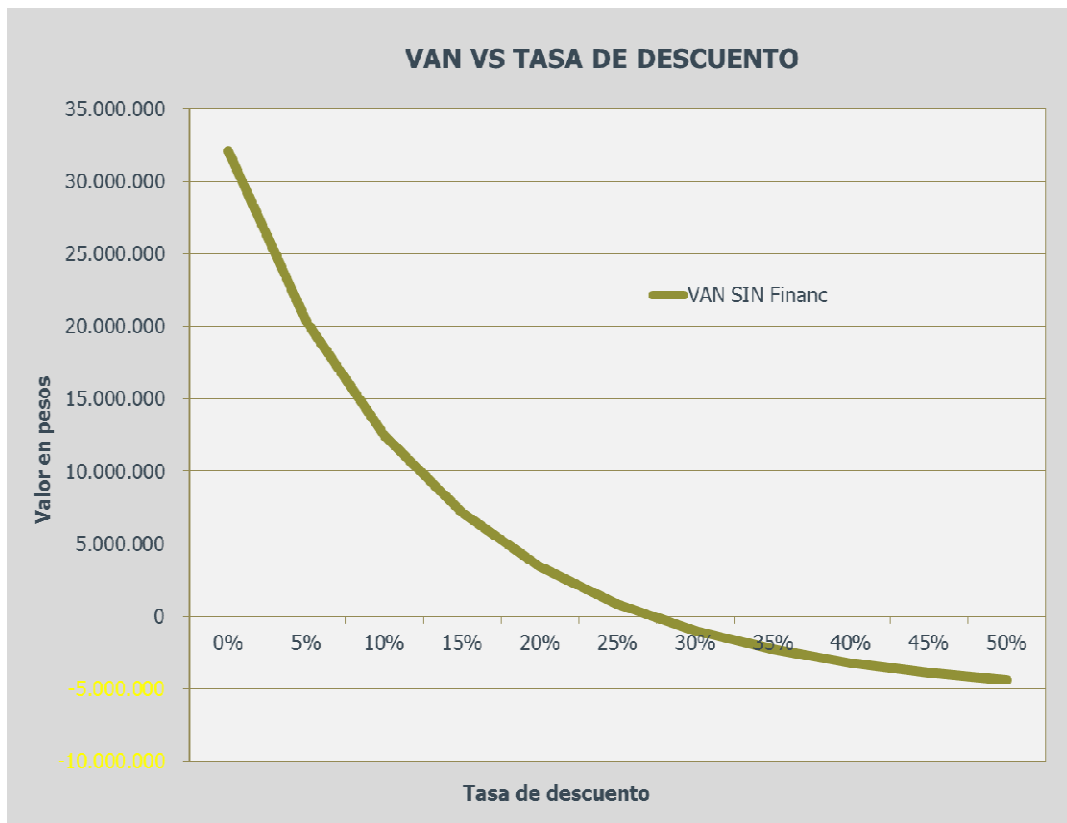
	2014-11	2014-12	2015-1	2015-2	2015-3	2015-4	2015-5	2015-6
Período>>>	1	2	3	4	5	6	7	8
ROI (%):			1,0%	18,9%	36,6%	54,2%	71,9%	89,5%
ROE (%):			1,0%	18,9%	36,6%	54,2%	71,9%	89,5%
ROA (%):			1,0%	15,8%	23,4%	25,7%	25,4%	24,6%
ROS (%):			2,8%	27,5%	35,4%	39,4%	41,8%	43,4%
<b>Cálculo del PAY BACK:</b>								
Inversión inicial	-11.500.000	-303.742	-75.936	-233.483	-233.483	-233.483	-233.483	-233.483
Flujo de caja neto anual			1.187.666	3.152.597	5.234.237	7.315.877	9.397.517	11.479.157
Flujo acumulado	-11.500.000	-11.803.742	-10.692.012	-7.772.898	-2.772.145	4.310.248	13.474.282	24.719.955
Período Pay Back:								
Cobertura servicio de la deuda			0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Rotación del Activo			0,4	0,9	1,5	2,4	3,5	5,3
Relación Deuda/Capital Social			0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Cálculo BEP (Punto de Equil.):								
Período>>>								
Ventas			4.060.000	8.120.000	12.180.000	16.240.000	20.300.000	24.360.000
Costos Fijos			2.920.000	2.920.000	2.920.000	2.920.000	2.920.000	2.920.000
Costos Variables			906.000	1.812.000	2.718.000	3.624.000	4.530.000	5.436.000
BEP (%):			1	0	0	0	0	0

Figura 16. Representación gráfica del Payback



## 8.7 VAN VS TASA DE DESCUENTO

Figura 17. VAN vs tasa de descuento



## 8.8 RESULTADO DEL ESTUDIO FINANCIERO

El Valor Presente Neto (**VPN**) alcanza un valor de **\$ 859.696**, es decir la suma de los flujos que corresponde a los ingresos y egresos del proyecto traídos al presente, éste valor es estimado a partir de un costo de capital de 25%.

Adicional a esto se tiene que el valor de la Tasa Interna de Retorno (**TIR**) equivale a 27,1%, lo cual supera al costo de capital en 2,1%, es así, que teniendo en cuenta que este costo equivale al costo de oportunidad del inversionista ya que el proyecto se realizaría sin préstamos, este proyecto resulta atractivo en términos financieros.

Por otra parte el tiempo estimado para recuperar la inversión inicial se da en el periodo 6, según lo indica el cálculo del payback.

Al revisar las razones financieras se hace especialmente énfasis en el valor del Retorno de la Inversión (**ROI**), el cual desde el periodo 3 (inicio de la operación) arranca en 1% y se incrementa hasta el periodo 8 alcanzando 89,5%.

## 9. CONCLUSIONES

Este proyecto confirma que existe un mercado potencial importante para el desarrollo y puesta en marcha de una empresa de comunicaciones en la ciudad de Bucaramanga.

Logró identificar que actualmente hay un segmento importante de empresas con iniciativas digitales que han dispuesto recursos dentro de su presupuesto para el desarrollo de estas actividades.

Como ejercicio académico, el mercado potencial se proyectó exclusivamente en la ciudad de Bucaramanga; lo que significa que puede haber crecimiento en otras ciudades en la medida en que se identifiquen empresas con las mismas características.

Se confirmó, con el estudio financiero, que esta línea de negocio puede ser autónoma y autosuficiente, pero la empresa puede ofrecer otros servicios para aumentar su rentabilidad y hacer más eficientes sus recursos administrativos y técnicos.

El mercado objetivo, con seguridad puede ser mucho más grande, si se exploran empresas con mayores activos y ventas, pero el esfuerzo comercial puede encontrar empresas más estructuradas en áreas de comunicaciones.

Igualmente el mercado no será igual nicho encontrado, pero para el inicio y la búsqueda de payback, la actividad comercial debe ser lo más eficiente posible, evitando desperdicio de cualquier recurso. Así que, la base de 359 compañías será un nutrido escenario.

La rentabilidad de la empresa podrá aumentarse en la medida en que se diseñen y se lleven a cabo nuevas líneas de negocio que maximicen la capacidad instalada de recursos.

## REFERENCIAS

1. SCHIFFMAN, KANUK. El proceso de toma de decisiones del consumidor. En: Comportamiento del Consumidor. México, Pearson Prentice Hall. 2010. P. 538
2. BUFFER / KEVAN Lee. 6 Guaranteed Ways to Get More Followers on Facebook, Twitter, and Google+. En: TIME. Junio, 2014
3. RODRIGUEZ, Ricardo. Colombia con una mayor penetración de Internet y la web 2.0. En: Internet es Mercadeo. 2012
4. CCB. Portal de Información financiera de la Cámara de Comercio de Bucaramanga [En línea] Disponible en <<http://www.compite360.com>>. Citado el 13 de septiembre de 2014
5. GRONROOS, Christian. Service Management and Marketing. Inglaterra. John Wiley & Sons Ltd. 2007. P 141
6. ALIYEVA, Gulu. Harvard Business School 9-694-023 Southwest Airlines: 1993

## BIBLIOGRAFÍA

**BAKEMAN, Melissa Mary, HANSON, Lee.** Bringing Social Media to Small Business: A Role for Employees and Students in Technology Diffusion. Elm Street Press.

**BANCOLDEX.** Página oficial. [En Línea] Disponible en: <http://www.bancoldex.com>. [citado el 13 de septiembre de 2014].

**BARNES, Nora, JACOBSEN, Stephanie.** Adoption of Social Media by Fast-Growing Companies: Innovation Among the Inc. 500. Journal of Marketing Development and Competitiveness vol. 7(1) 2013.

**BELL, Joseph, PARKER, Richard D., HENDON, John R.** Entrepreneurial application of marketing communication in small business: survey results of small business owners. The Entrepreneurial Executive, Volume 12, 2007.

**BUFFER / KEVAN Lee.** 6 Guaranteed Ways to Get More Followers on Facebook, Twitter, and Google+. En: TIME. Junio, 2014.

**CCB.** Portal de Información financiera de la Cámara de Comercio de Bucaramanga [En línea] Disponible en: <http://www.compite360.com>. [citado el 13 de septiembre de 2014]

**GRONROOS, Christian.** Service Management and Marketing. Inglaterra. John Wiley & Sons Ltd. 2007.

**OESTREUCGER-SINGER, Gal, ZALMANSON, Lior.** Content or community? A digital business strategy for content providers in the social age. MIS Quarterly Vol. 37 No. 2, June 2013.

**OSTERWALDER, Alexander, PIGNEUR, Yves.** Generación de modelos de negocio. Centro de Libros PAPF, S. L. U., 2011. Barcelona, España.

**RODRIGUEZ, Ricardo.** Colombia con una mayor penetración de Internet y la web 2.0. En: Internet es Mercadeo. 2012

**SCHIFFMAN, Kanuk.** El proceso de toma de decisiones del consumidor. En: Comportamiento del Consumidor. México, Pearson Prentice Hall. 2010.

**TED.** Página oficial. [En línea] Disponible en: <http://www.ted.com>. [citado el 13 de septiembre de 2014]

**UIS.** Página oficial. [En línea] Disponible en: <http://www.uis.edu.co>. [citado el 13 de septiembre de 2014]

**WALKER NAYLOR, Rebecca, POYNOR LAMBERTON, Cait, WEST, Patricia M.** Beyond the "Like" Button: The Impact of Mere Virtual Presence on Brand Evaluations and Purchase Intentions in Social Media Settings. *Journal of Marketing*, Volume 76 (November 2012).

**TED.** Página oficial. [En línea] Disponible en: <http://www.ted.com>. [citado el 13 de septiembre de 2014]

**UIS.** Página oficial. [En línea] Disponible en: <http://www.uis.edu.co>. [citado el 13 de septiembre de 2014]

ANEXOS  
Anexo A. Encuesta

Nº	
	Nombre Empresa
si	¿Su empresa tiene página web?
no	
si	¿Su empresa tiene perfil en facebook?
no	
si	¿Su empresa tiene perfil en twitter?
no	
si	¿Su empresa tiene perfil en instagram?
no	
si	¿Su empresa tiene alguna otra presencia en redes diferente?
no	
si	¿Tiene un comunicador social en su empresa?
no	
si	¿Tiene alguien designado que le maneja las redes sociales?
no	
interno	Ese equipo o persona ¿es interno o externo?
externo	
si	¿Tiene una persona responsable exclusivamente en redes sociales trabajando en su empresa?
no	
menos de 600 mil	¿En qué rango está los recursos que emplea en la estrategia de redes sociales? (incluya salarios del equipo)
entre 600,001 y 1.200,000	
entre 1.200,001 y 2.500,000	
más de 2.500,001	

---

<sup>i</sup> SCHIFFMAN, KANUK. El proceso de toma de decisiones del consumidor. En: Comportamiento del Consumidor. México, Pearson Prentice Hall. 2010. P. 538

<sup>ii</sup> BUFFER / KEVAN Lee. 6 Guaranteed Ways to Get More Followers on Facebook, Twitter, and Google+. En: TIME. Junio, 2014

<sup>iii</sup> RODRIGUEZ, Ricardo. Colombia con una mayor penetración de Internet y la web 2.0. En: Internet es Mercadeo. 2012

<sup>iv</sup> Portal de Información financiera de la Cámara de Comercio de Bucaramanga [En línea] Disponible en <<http://www.compite360.com>>. Citado el 13 de septiembre de 2014

<sup>v</sup> GRONROOS, Christian. Service Management and Marketing. Inglaterra. John Wiley & Sons Ltd. 2007. P 141

<sup>vi</sup> ALIYEVA, Gulu. Harvard Business School 9-694-023 Southwest Airlines: 1993