

**LA NARRATIVA TRANSMEDIA EN EL SECTOR AUDIOVISUAL APLICADA A LA
COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA:
LA ESTRATEGIA DEL CAMALEÓN - ADAPTACIÓN PARA HABITAR EN UN
NUEVO NICHO DE MERCADO**

Presentado por:

Yudy Margarita Demoya Lacouture

yudy.demoya@uniminuto.edu.co

Sindy Tatiana Pulgarín Medina

sindy.pulgarin@uniminuto.edu.co

Rosa Irene Velilla Hinestroza

rvelillahin@uniminuto.edu.co

Tutora:

Natalia Camacho

Especialización en Comunicación Estratégica para la Organizaciones

Corporación Universitaria Minuto de Dios.

Bogotá D.C.

Resumen

Virtual Televisión es una agencia de comunicaciones, marketing y publicidad, que ha afianzado su core de negocios en el sector público mediante el concurso en licitaciones públicas, con una experticia de más de dos décadas en la elaboración de proyectos orientados en la promoción y divulgación de los derechos humanos; en temas de desarrollo y cambio social y establecimiento de la paz para entidades del sector gubernamental, agencias de cooperación y organismos multilaterales.

Durante los últimos cinco años la organización ha percibido disminución de los ingresos en razón de la proliferación de la competencia y la disminución de los presupuestos destinados en los procesos licitatorios y un impacto desde las medidas político-sociales tomadas por el Gobierno nacional en el último año en ocasión de la pandemia de la COVID-19.

Virtual Televisión, desde una perspectiva camaleónica, se adaptó al entorno cambiante en el que su actividad confluye, y en aras de incursionar en el mercado privado se dispuso a generar contenido propio, un producto estrella, que respondía a la coyuntura que atravesaba el país en medio del confinamiento, con una serie documental denominada “Héroes en Pandemia”.

El siguiente documento investigativo, da cuenta de la indagación e identificación de las dinámicas y fortalezas de Virtual Televisión, desde la perspectiva de la comunicación estratégica y el “Estrategar” de Rafael Alberto Pérez, las cuales constituyeron en parte fundamental en la formulación del Plan Estratégico de Comunicación, orientado a posicionar la marca en un nuevo nicho de mercado (sector privado) a partir de estrategias que respondan a las nuevas dinámicas transmediales de la comunicación y a una constante cocreación con otros actores del sector audiovisual, para generar valor agregado, visibilidad y sostenibilidad de la empresa.

Abstract

Virtual Television is a communication, marketing and advertising agency, which has established its core business in the public sector through tenders process. They have an expertise of more than two decades in the project development oriented in promotion and dissemination of human rights, development topics and building peace for government entities, cooperation agencies and multilateral organizations.

During the last five years the organization has perceived a decrease in the income due to the proliferation of competition and the reduction in budgets allocated in bidding process and an impact from political-social measures taken by the National Government in the last year on the occasion of the COVID-19 pandemic.

From a versatile perspective Virtual Television has adapted to the changing environment in which its activity converges, and in the interest generate his own content, flagship product, the organization generated a documentary series named “Héroes en Pandemia”, responding to the situation that the country was through in the middle of confinement of the pandemic, creating a social senses product.

The following investigative document gives an account of the inquest and identification on the dynamic's and strengths of Virtual Televisión, from the perspective of strategic communications and the Rafael Alberto Pérez’s concept “Estrategar”, which were fundamental part in the formulation of the strategic communications plan; in order to establish the organizations in a new market (private sector) based on strategies that respond to the new transmedia communication dynamics and a constant co creation with other actor in the audiovisual sector, to create value, visibility and sustainability of the company.

Palabras clave: comunicación estratégica, sector audiovisual, posicionamiento de marca, competitividad, transmedia, talento humano.

Tabla de contenido

Resumen	2
Abstract	3
1. Objetivos.....	11
1.1. Objetivo general.....	11
1.2. Objetivos específicos.....	11
2. Metodología.....	11
3. Contexto.....	13
3.1 Descripción de la organización.....	13
3.1.1 Fuerzas del entorno.....	15
Entorno Político.....	16
Entorno Económico.....	19
Entorno Sociocultural.....	24
Entorno Tecnológico.....	28
Entorno Ecológico.....	32
Entorno Legal.....	33
3.1.2 Análisis DOFA.....	36
3.2. Descripción organizacional.....	37
3.2.1 Nivel Estratégico.....	38
Análisis de la competencia.....	38
Identificación asociaciones y federaciones sector audiovisual en Colombia.....	43
3.2.2 Nivel organizacional.....	45
Propuesta de organigrama.....	46
Propuesta de instrumentos de planeación estratégica.....	47
Misión.....	47
Visión.....	47
Principios.....	47

Valores	48
3.2.2.1 Componente Talento Humano	48
3.2.2.2 Componente Financiero	54
3.2.2.3 Dimensión comunicacional.....	60
A. Mapeo de actores: relaciones y flujos de comunicación.	60
B. Comunicación de crisis	67
C. Manual de identidad corporativa	69
3.3. Pregunta orientadora inicial	70
4. Problema, necesidad u oportunidad	70
5. Antecedentes del problema	72
5.1 Conceptuales	72
5.2 Prácticos	75
6. Categorización	78
7. Resultados	87
8. Propuesta de Plan Estratégico de Comunicación- Camaleón 180 grados EnAcción.....	90
8.1 Infografía Plan Estratégico de Comunicación – Camaleón 180 grados EnAcción.....	90
8.2. Marca	92
8.2.1 Nombre	92
8.2.2 Isologo.....	93
8.2.3 Slogan	94
8.3. Objetivos del Plan Estratégico de Comunicación	95
8.3.1 General.....	95
8.3.2 Específicos	95
8.4. Estrategias del Plan (EnAcciones)	95
8.4.1. EnAcción – HabitANDO	96
Tácticas HabitANDO.....	96
8.4.2. EnAcción – InnovANDO.....	97
Tácticas InnovANDO	98
8.4.3. EnAcción – CocreANDO.....	110
Tácticas CocreANDO	110
8.5. Públicos.....	110

8.6. Mensajes	112
8.7. Matriz de estrategias, tácticas y actividades	115
EnAcción 1 – HabitANDO	115
EnAcción 2 – InnovANDO.....	116
EnAcción 3 – CocreANDO.....	117
8.8 Indicadores.....	118
8.9. Cronograma.....	120
8.10. Presupuesto	122
8.11 Resultados esperados	123
9. Conclusiones	124
10. Referencias.....	128
11. Anexos	139

Índice de figuras

Figura 1. Infografía entorno político.....	16
Figura 2. Infografía entorno económico.	19
Figura 3. Consumo audiovisual en Colombia.....	20
Figura 4. Evolución sector audiovisual en Colombia.	21
Figura 5. Infografía entorno sociocultural.	24
Figura 6. Uso de plataformas pagas para consumo audiovisual.	26
Figura 7. Uso de aplicaciones para contenidos audiovisuales.	26
Figura 8. Infografía entorno tecnológico.	28
Figura 9. Infografía entorno ecológico.	32
Figura 10. Infografía entorno legal.	33
Figura 11. DOFA Virtual Televisión.....	36
Figura 12. Identificación competencia (Posible asociación bartering & aliados estratégicos).....	40
Figura 13. Identificación competencia (Publicidad y Marketing & licitaciones públicas).....	40
Figura 14. Análisis de la competencia desde los cuatro ejes de indagación.....	41
Figura 15. Revisión de Virtual Televisión frente a la competencia a partir de los ejes de indagación.	42
Figura 16. Esquema propuesta organigrama Virtual Televisión.	46
Figura 17. Resultados herramienta encuesta – Género.....	49
Figura 18. Resultados herramienta encuesta – Edad.	50
Figura 19. Resultados herramienta encuesta – Nivel educativo.	51
Figura 20. Resultados herramienta encuesta - Situación laboral actual.....	52
Figura 21. Resultados herramienta encuesta - Estado civil.	53
Figura 22. Resultados herramienta encuesta - Núcleo familiar, hijos.	53

Figura 23. Comunicación externa Virtual Televisión.....	60
Figura 24. Mapa de relaciones.....	62
Figura 25. Comunicación Interna.	64
Figura 26. Resultados herramienta encuesta - Ambiente organizacional.	65
Figura 27. Resultados herramienta encuesta - Comunicación entre el personal.....	65
Figura 28. Resultados herramienta encuesta - Libertad de expresión sobre la empresa.....	66
Figura 29. Resultados herramienta encuesta - Comunicación con directivos.	66
Figura 30. Resultados herramienta encuesta - Efectividad canales de comunicación empleados.....	67
Figura 31. Reducción de categorías de análisis.....	79
Figura 32. Infografía Plan Estratégico de Comunicación.....	90
Figura 33. Isologo Plan Estratégico de Comunicación.....	93
Figura 34. Slogan Plan Estratégico de Comunicación.....	94
Figura 35. Tácticas HabitANDO.....	96
Figura 36. Tácticas InnovANDO.....	98
Figura 37. Ecosistema mediático “Héroes en Pandemia”.....	101
Figura 38. Rangos etéreos muestra público “Héroes en Pandemia”.....	103
Figura 39. Contenidos audiovisuales recibidos durante el confinamiento.	103
Figura 40. Importancia de contenidos experienciales sobre la COVID-19.	104
Figura 41. Documentación y divulgación de desafíos y lecciones de la COVID-19.	104
Figura 42. Intensión de consumir contenido relacionado con el talento humano en salud durante la pandemia por COVID-19.....	105
Figura 43. Disposición consumo contenido audiovisual del impacto del COVID-19 en otras temáticas o sectores.....	105

Figura 44. Público objetivo “Héroes en Pandemia”	106
Figura 45. Fases desarrollo estratégica transmediática “Héroes en Pandemia”	108
Figura 46. Tácticas CocreANDO.....	110
Figura 47. Indicadores Estrategia HabitANDO.....	118
Figura 48. Indicadores Estrategia InnovANDO.....	119
Figura 49. Indicadores Estrategia InnovANDO.....	119

Índice de tablas

Tabla 1. Activos Virtual Televisión 2019.....	54
Tabla 2. Pasivo Virtual Televisión 2019.....	55
Tabla 3. Patrimonio Virtual Televisión 2019.	55
Tabla 4. Estado de resultados Virtual Televisión 2018 y 2019.	57
Tabla 5. Información Balance General 2020.	58
Tabla 6. Número de licitaciones adjudicadas desde 2017 a 2021-1.	71
Tabla 7. Matriz Estratégica HabitANDO.....	115
Tabla 8. Matriz Estratégica InnovANDO.	116
Tabla 9. Matriz Estratégica CocreANDO.....	117
Tabla 10. Cronograma Plan Estratégico de Comunicación – Camaleón.....	120
Tabla 11. Presupuesto Plan Estratégico de Comunicación - Camaleón.	122

1. Objetivos

1.1. Objetivo general.

Posicionar a Virtual Televisión en un nuevo nicho de mercado (sector privado) mediante una estrategia de comunicación.

1.2. Objetivos específicos.

- Indagar mediante un diagnóstico situacional: las características del modelo de negocio y la experiencia adquirida por Virtual Televisión durante su trayectoria.

- Identificar las potencialidades que tiene Virtual Televisión en los campos de la comunicación y el marketing para posicionarla en el sector privado y fortalecer su marca en el sector público.

- Formular un Plan Estratégico de Comunicación para Virtual Televisión respaldados en su amplia experiencia en el sector público para que pueda incursionar en el sector privado.

2. Metodología

El siguiente documento se realizó de acuerdo con el método de investigación cualitativo que según María Teresa Anguera (1986) es “una descripción contextual (...). Lo que puede implicar diversos matices es la forma de abordar tal descripción” (p. 29). Por otro lado “la investigación cualitativa desarrolla un acercamiento interpretativo del mundo social” (Borda et al, 2017, p. 10). Para Patton (1990) indicó que “entre las técnicas en las que se basa este tipo de metodología para la recolección de datos, se destacan las entrevistas, observación directa y revisión documental” (p. 4).

En la construcción del Plan Estratégico de Comunicación para la organización Virtual Televisión, se aplicaron tres (3) entrevistas semiestructuradas a los cargos directivos y una (1) a un experto del sector audiovisual. La entrevista es “una de las herramientas para la recolección

de datos más utilizada en la investigación cualitativa, permite la obtención de datos o información del sujeto de estudio mediante la interacción oral con el investigador” (Troncoso & Amaya, 2017, p. 330). Implementar esta herramienta permitió tener interacción con los miembros de la organización para conocer y reconocer las necesidades, sentires y oportunidades que se podrían potencializar en este proyecto estratégico.

Durante el procesamiento de la información, se cuestionó sobre la necesidad de conocer la voz y pensar de los aliados estratégicos, colaboradores y freelancers que confluyen en las dinámicas organizacionales. Por tanto, se realizaron dos (2) encuestas para conocer su percepción y sentir como miembros de esta. La encuesta permite “obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación” (López & Fachelli, 2015, p. 8). La generación de encuestas brindó una perspectiva de los actores y permitió observar el componente de talento humano, comunicación y planeación estratégica de la organización. Otra encuesta aplicada, se orientó a una muestra orgánica y aleatoria para conocer la percepción acerca de los contenidos audiovisuales relacionados a la pandemia por la COVID-19.

Dada la amplia trayectoria de Virtual Televisión, su memoria histórica es un insumo importante para la indagación, por ello se procedió a la revisión documental de su sitio web y una línea de tiempo que evidencie los proyectos realizados y momentos hito en su gestión en el mercado. Esta revisión es clave ya que, según la investigación de Arias, 2016 (citado en Hurtado, 2008) “es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios”. Otro punto para resaltar fue un análisis de la competencia para conocer el entorno competitivo en el que converge la organización y los posibles aliados estratégicos para estrategias de cocreación.

Las herramientas esbozadas en este apartado cuentan con su respectiva planeación metodológica lo que permitió su ejecución y consecución en aras de enlazar una complementariedad entre las técnicas y el análisis de resultados de cada una.

Finalmente, se procedió a implementar la regla SODA MECA como herramienta de análisis y condensación de la información recopilada mediante las técnicas previamente descritas. Esta regla ayudó a “facilitar la visibilización de posibles estrategias de intervención para introducir modificaciones desde la identificación de los factores” (Martín et al., 2020, p. 49), en los ámbitos internos, externos, reconociendo sus debilidades y fortalezas en el primero, mientras que el segundo abordó las oportunidades y amenazas.

La decisión de emplear la regla SODA MECA se dio a partir de la posibilidad de analizar a mayor profundidad los hallazgos claves de la investigación, así como esbozar una propuesta de estrategia a cada uno de esos factores identificados. Esto permitió en palabras de Sandra Massoni (2019) “consolidar y validar una batería metodológica específicamente comunicacional, incluyendo técnicas, instrumentos de trabajo de campo y herramientas, que hacen operativo y visibilizan el saber comunicacional en las organizaciones” (p. 62).

3. Contexto

3.1 Descripción de la organización

Virtual Televisión es una empresa de carácter privado que pertenece al sector de comunicaciones, marketing y publicidad. Fue constituida desde el 24 de febrero de 1998, según la Cámara de Comercio de Bogotá. Con más de 20 años de experiencia, esta agencia de comunicaciones presta sus servicios profesionales a entidades públicas y a organismos multilaterales.

Los ámbitos de las comunicaciones, el marketing y la publicidad son mercados que se configuran de interés para la organización, atendiendo a la concepción de la comunicación como un derecho de los ciudadanos.

Virtual Televisión es reconocida por el profesionalismo y la creatividad de su talento humano, sus altos estándares de calidad audiovisual y por estar a la vanguardia de las necesidades comunicativas y los avances tecnológicos de la era de la comunicación y el conocimiento.

Con sus producciones ha contribuido a la documentación, promoción y divulgación del conocimiento y la cultura nacional a través de campañas de comunicación y medios, enmarcados por la naturaleza de sus clientes, en proyectos de promoción de los derechos humanos, desarrollo para el cambio social y el establecimiento de la paz.

Las licitaciones públicas han sido el core de negocios desde que Virtual Televisión inició en la industria de las comunicaciones en Colombia. Esta agencia cuenta entre sus clientes con: RTVC Sistema de Medios Públicos, Ministerio de Educación Nacional, Ministerio de Minas y Energía, Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Ministerio de Salud y Protección Social entre otros. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD y la Unión Europea, entre otros organismos multilaterales. Sin embargo, debido a la coyuntura social actual y la emergencia sanitaria declarada, las decisiones políticas en cuanto a la reducción en el gasto en temas de publicidad impactaron directamente a la organización con los Decretos del Plan de Austeridad del Gasto, afectando significativamente los ingresos de los años 2020 y 2021.

Por otro lado, los miembros de la organización evidenciaron la alta competitividad en las licitaciones públicas por parte de otras empresas pertenecientes al sector, y por consecuencia la disminución de probabilidades de que fueran otorgadas.

En este diagnóstico de comunicación, se indagó cómo a través de la experiencia de Virtual Televisión en el sector público, se puede plantear una estrategia de comunicación basada en el reposicionamiento de marca de la organización y así lograr incursionar en el sector privado con una propuesta diferenciadora a través del análisis de las ventajas, debilidades, oportunidades y amenazas de la misma; sin dejar de lado el fortalecer las actividades que han realizado en más de dos décadas con el sector público.

3.1.1 Fuerzas del entorno

En el siguiente apartado, se realiza el análisis del entorno para la organización Virtual Televisión, haciendo énfasis en las dimensiones políticas, económicas, socioculturales, tecnológicas, ecológicas y legales de acuerdo con el modelo PESTEL, “herramienta muy útil para estudiar los factores de los que dependen el crecimiento o el declive de los mercados, y ofrece valiosas informaciones para el posicionamiento, el potencial y el rumbo a adoptar por los negocios” (Jaramillo, S.f).

Entorno Político

Figura 1. Infografía entorno político.



Fuente: elaboración propia.

Este entorno es relevante para Virtual Televisión toda vez que su core de negocios se define acorde a la esfera política, en donde las distintas entidades gubernamentales del orden nacional y descentralizado, organismos multilaterales y organizaciones no gubernamentales confluyen para hacer las licitaciones públicas a través de la entidad Colombia Compra Eficiente y su plataforma SECOP II.

Por otro lado, a través de los Ministerios de Cultura y de Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones y demás instituciones de orden transversal; los distintos gobiernos establecieron directrices para el sector audiovisual y cinematográfico, en concordancia con las disposiciones de la Constitución Política de 1991 y las leyes emitidas por el Congreso de la

República. Es por ello por lo que se analizó el cambio de Gobierno en 2018 y dada la coyuntura actual por la pandemia de la COVID-19 se destacan los cambios sustanciales en términos de políticas que han impactado al sector audiovisual.

Primero, de acuerdo con el informe de la Contraloría durante el Gobierno de Juan Manuel Santos “ocho de cada 10 contratos en publicidad fueron adjudicados mediante contratación directa” (Semana, 2014). Asimismo, el organismo de control adujo que “durante su primer cuatrienio, la publicidad contratada por el Estado fue millonaria y según una evaluación de los organismos de control, pudo haber supuesto un gasto excesivo” (Semana, 2014).

Segundo, el Plan de Desarrollo 2018-2022 del Gobierno de Iván Duque, incluyó un artículo que prorroga por 10 años, hasta el 2032, la Ley 1556 de 2012 (Ley de Filmaciones y el Fondo Fílmico Colombia) que permite otorgar una contraprestación hasta del 40% para quienes hagan trabajos audiovisuales en el país (Ley 1955 de 2019). Pero durante inicios 2021, el Gobierno Nacional en aras de recaudar más ingresos, eliminar exenciones y beneficios tributarios, incluyó en propuesta de Reforma Tributaria derogar las normativas que permitían mantener el Fondo Mixto de Producción Cinematográfica y la contraprestación y estímulo a la producción de obras audiovisuales en Colombia. (Proyecto de Ley No. 594 de 2021 Cámara, No. 439 de 2021 Senado).

Con la Declaración de la emergencia económica, social y ecológica, mediante los Decreto 417 y 637 de 2020, con el fin de enfrentar la pandemia del coronavirus permitió al Gobierno Nacional adoptar, mediante decretos legislativos, “todas aquellas medidas adicionales necesarias para conjurar la crisis e impedir la extensión de sus efectos” (Presidencia de la República, 2020). Entre las normativas adoptadas se expidió el Decreto 1009 de 2020 “Por el cual se establece el Plan de Austeridad del Gasto”, que en su artículo 13° emitió lineamientos de ahorro en

publicidad estatal, el cual se volvió a presentar para el año fiscal 2021 con el Decreto 371 de 2021 reiterando el ajuste en publicidad estatal.

Las entidades que hacen parte del Presupuesto General de la Nación deberán abstenerse de celebrar contratos de publicidad y/o propaganda personalizada o que promocióne la gestión del Gobierno Nacional, (agendas, almanaques, libretas, pocillos, vasos, esferos, entre otros), adquirir libros, revistas, o similares; imprimir informes, folletos o textos institucionales. (Decreto 1009 de 2020)

Este tipo de decisiones políticas impactó directamente a la organización dado que, a menor oferta de proyectos en publicidad por parte del gobierno, se da una incidencia en las licitaciones públicas y la oportunidad de la organización en participar en estos procesos.

Se destaca que en 2020 el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (Mintic), en cabeza de la Ministra Karen Abudinen, abrió cinco (5) “convocatorias dirigidas a la producción de contenidos, como apoyo a las empresas colombianas, priorizando en: micro, pequeñas y medianas productoras, comunidades indígenas, afrodescendientes, palenqueras y raizales, comunidades rom, canales de tv comunitarios y operadores locales sin ánimo de lucro” (Redacción Tecnosfera, 2020).

Entorno Económico

Figura 2. Infografía entorno económico.

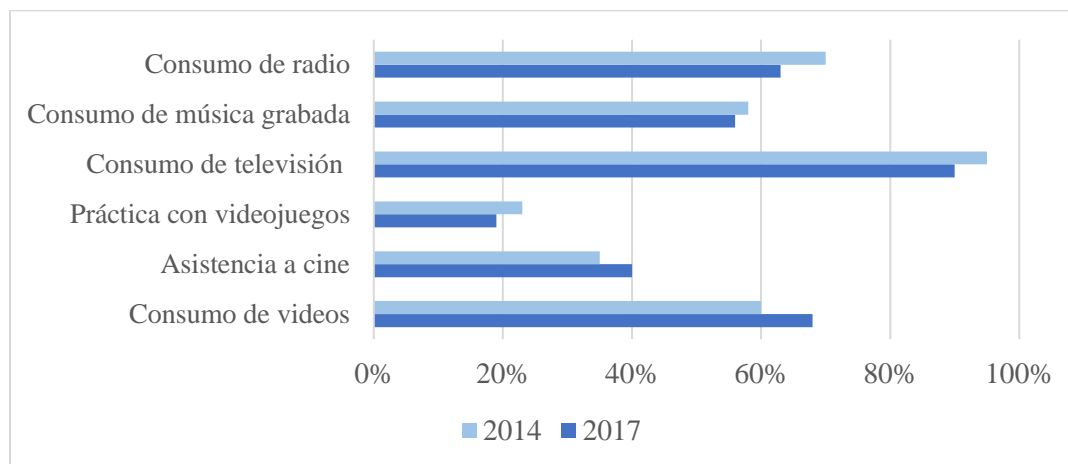


Fuente: elaboración propia.

La pandemia por la COVID-19 impuso nuevas dinámicas en cuanto al consumo, las cuales estuvieron marcadas fundamentalmente por políticas gubernamentales en lo referente al distanciamiento social y al confinamiento de los ciudadanos en sus hogares para disminuir la curva de contagio. Esto resultó en una creciente demanda de calidad en los contenidos y la exigencia de narrativas más acordes con la nueva realidad, aumentando la presión para los

productores que se vieron obligados a detener la ejecución de producciones programadas ya que las actividades de la industria audiovisual y cinematográfica no estaban contempladas como una prioridad.

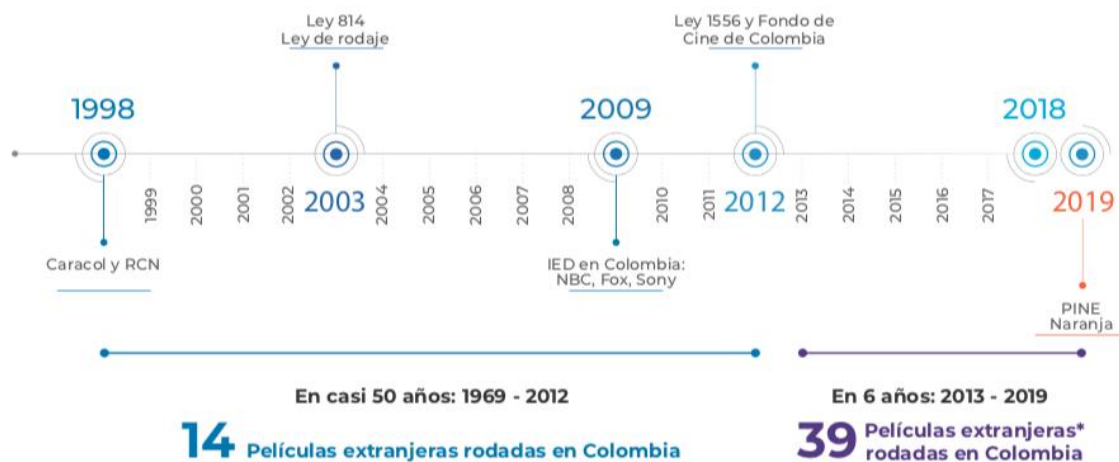
Figura 3. Consumo audiovisual en Colombia.



Fuente: elaboración propia a partir de la ilustración 13 del Informe Colombia Audiovisual (Tic Tac, 2020).

La Ley 814 de 2003, más conocida como la Ley de Cine, constituye un instrumento para impulsar al sector audiovisual y cinematográfico. Esto se hace posible a través de dos mecanismos: los estímulos tributarios y el Fondo para el Desarrollo Cinematográfico (FDC). Asimismo, gracias a la Ley 1556 de 2012, el país ofrece una devolución o contraprestación para películas total o parcialmente rodadas en Colombia, este estímulo en particular ha resultado en excelentes resultados para el sector.

Figura 4. Evolución sector audiovisual en Colombia.



Fuente: Informe Colombia Audiovisual. (Tic Tac, 2020).

En la anterior ilustración demuestra como el sector ha logrado crecer con la entrada en vigor de leyes que permiten beneficios tributarios y ayudas económicas para la producción audiovisual en el país.

Mediante entrevista a Andrés Jaramillo, abogado de la Universidad del Rosario, experto en derechos de autor, legislación de la industria cinematográfica y autor de la publicación «Cine al Derecho», comentó a cerca del funcionamiento de la industria cinematográfica que:

En Colombia la industria cinematográfica tiene dos vertientes muy grandes, la industria en sentido amplio, porque tenemos en donde inicia la cadena, que es por los guionistas, después viene, por supuesto, los directores desde la perspectiva artística y autores de la música original, todo el personal artístico y técnico que hace parte de la producción.

Todos ellos se marcan debajo de una sombrilla, por llamarlo de alguna manera, que es el productor, que quien en la práctica es el que tiene la iniciativa de hacer la obra cinematográfica y llevarla al mercado, entonces digamos que hay un eslabón que se

podría llamar de capital y hay otro eslabón que uno podría llamar artístico. (Entrevista a Andrés Jaramillo)

Por otro lado, según un estudio sobre incentivos para la producción de contenido audiovisual en Colombia Tic Tac, apoyado por DIRECTV, se aborda que:

El efecto provocado por el COVID-19 este año, repercutirá de acuerdo con cifras del Viceministerio de Creatividad y Economía Naranja, en una caída potencial del valor agregado del sector para el 2020, entre el 19% y el 27%. La cuenta satélite de Cultura y Economía Naranja proyectó una contracción de 14.2% en 2018 y 0.8% en 2019. Pese a ello, Colombia, tiene ventajas competitivas similares en la región, más adelante se hablará con más detalle al respecto. (Tic Tac, 2020. p. 23)

Estas cifras cobran importancia al percibir que las empresas del sector han aumentado y tienen mayor reconocimiento debido a las narrativas que proponen, las cuales resultan atractivas e innovadoras.

De acuerdo con Montes (2019):

La industria audiovisual a nivel mundial tiene estimado un crecimiento promedio de 4,5% entre 2015 y 2019. Hasta antes de la pandemia se preveían ingresos para el 2020 que podrían llegar a US\$105.000 millones frente a los US\$85.000 millones registrados cuatro años atrás.

Respecto al pago de impuestos, se tuvo en cuenta en cuenta la importancia de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN, dado que la organización recauda el impuesto sobre la renta que “grava las utilidades derivadas de las operaciones ordinarias de la empresa” (Procolombia, s.f). Así mismo, el impuesto al valor agregado - IVA, a partir de “la prestación de servicios y venta e importación de bienes” (Procolombia, s.f). Por otro lado, la

organización debe estar al tanto de los cambios del Estatuto de Rentas de Bogotá dado que pagan el impuesto de industria y comercio – ICA y el predial.

Por otra parte, a nivel nacional, el sector de las comunicaciones, la publicidad y el marketing se encuentran a la expectativa de las necesidades de los grandes anunciantes y de los procesos de las entidades públicas o de capital mixto para reactivar sus economías.

Una de las conclusiones que deja el estudio de Tic Tac es que Colombia se configura como un país estratégico.

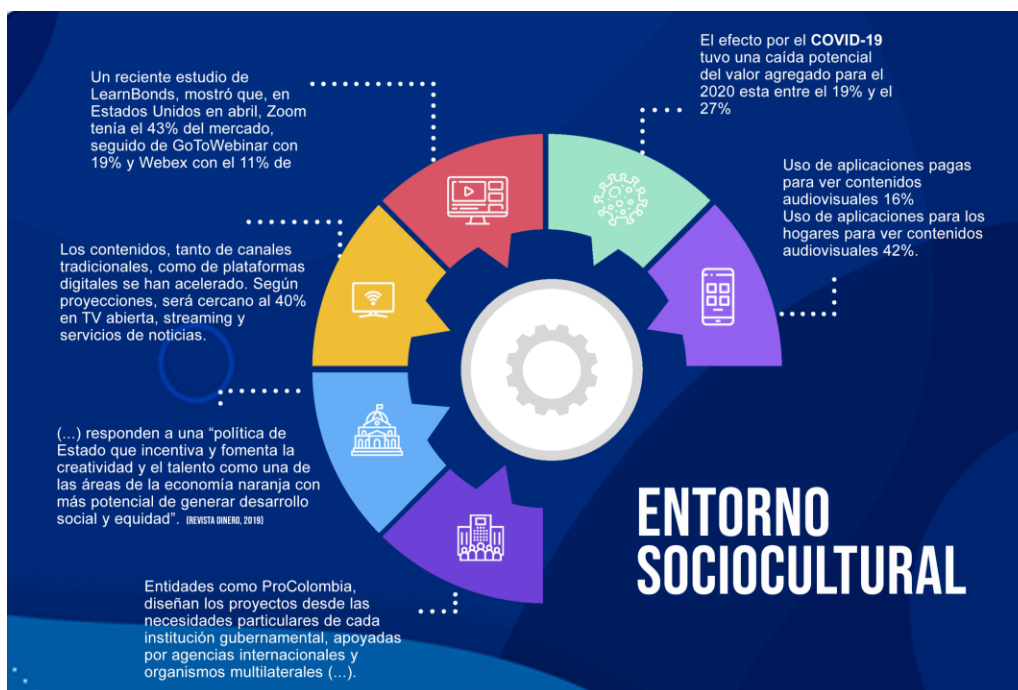
“Es el caso de Labo Digital una de las empresas líderes en América Latina en el sector audiovisual que ofrece apoyo en las diferentes etapas de un proyecto audiovisual, desde producción, hasta postproducción, distribución y exhibición. Otra es Secuoya, empresa española dedicada a la creación, producción y distribución de contenidos audiovisuales y digitales con presencia ejecutiva en Colombia, Chile, Perú, México y España”. (Tic Tac, 2020, p. 39).

Dentro de este análisis del entorno, se ha identificado la oportunidad que tiene la organización de no sólo depender de las licitaciones públicas, que han sido el modelo de negocio por más de dos décadas, sino que se puede potenciar toda la experiencia de la organización incursionando en modelos de financiación como el bartering “el intercambio de servicio o ‘bartering’ supone llegar a acuerdos comerciales con otras empresas, a través de la obtención de un beneficio sin intercambio monetario” (Durán, 2020).

Este tipo de modelos alivianaría las finanzas de la organización, sin suponer un costo mayor a las actividades que se vienen realizando; así utilizando las redes de stakeholders que ya han trabajado con Virtual Televisión en proyectos de licitaciones públicas se podrían hacer estas alianzas de bartering si se desea incursionar en el mercado privado.

Entorno Sociocultural

Figura 5. Infografía entorno sociocultural.



Fuente. Elaboración propia.

Dentro del análisis sociocultural, se realizó una revisión en tema publicitarios en el marco social con la ayuda de la tecnología como herramienta para facilitar los sentidos de la comunicación. Según Richard Santana, editor y periodista de la Universidad de Antioquia:

La rapidez con la que reaccionaron todos los servicios y los medios y productores de contenidos distribuidos a través de plataformas digitales, en muchos casos ha sido mucho más eficaz y acelerada que la que han tenido los medios tradicionales con sus principales negocios. No obstante, la conectividad y el acceso a tecnologías y dispositivos adecuados aún no tienen la cobertura óptima en la gran mayoría de países del mundo, incluido Colombia. (Santana, 2020)

Este componente es preponderante dentro del análisis dado que los productos de la organización dependen de la interconexión y conectividad con que cuente el país para la promoción de las piezas audiovisuales en plataformas online y medios tradicionales.

Es importante tener en cuenta el creciente advenimiento tecnológico dentro de este campo social dado que supone un gran desafío en casi todos los ámbitos de la vida. Las herramientas tecnológicas cambiaron de manera fundamental la manera de relacionarnos y hacer las cosas. En consecuencia, con las circunstancias actuales, declaración de pandemia por la COVID-19, las aplicaciones y sistemas de videoconferencia empezaron a tener lugar para facilitar las relaciones en tiempos de confinamiento.

“Un reciente estudio de Learn Bonds, mostró que, en Estados Unidos en abril, Zoom tenía el 43% del mercado, seguido de GoToWebinar con 19% y Webex con el 11% de participación” (Santana, 2020). Dadas las complejidades que se presentan hoy a raíz de la pandemia, muchas de las dinámicas en el consumo de cine y televisión se han visto afectadas. Esto impacta directamente al sector de la organización.

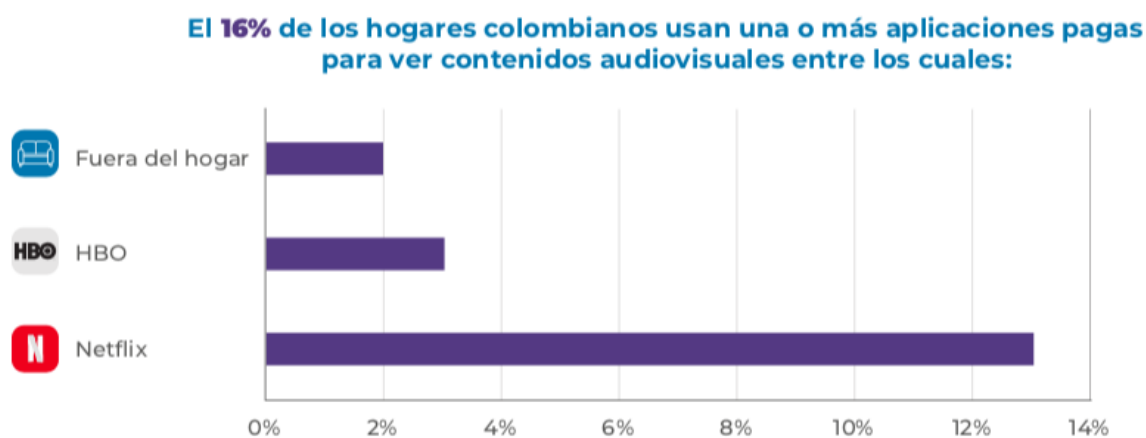
Por otro lado, los contenidos, tanto de canales tradicionales, como de plataformas digitales se han acelerado “de acuerdo con una medición de Business Insider, el crecimiento relacionado con la pandemia, según proyecciones, será cercano al 40% en TV abierta, streaming y servicios de noticias” (Santana, 2020). Dato relevante a futuro para la organización por la oportunidad de hacer nuevos productos dirigidos a estas plataformas.

Dentro del Estudio del Centro de Pensamiento Tic Tac sobre Colombia audiovisual, se evidenció que:

“(…) gracias al acceso a Internet de banda ancha de los consumidores y las suscripciones a servicios de transmisión por Internet como Netflix, HBO GO y Amazon Prime ha

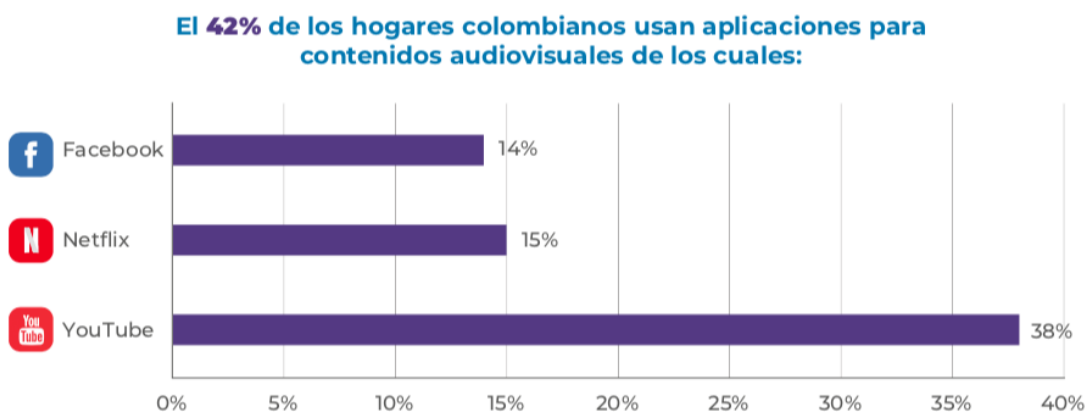
crecido. El aumento de dichos servicios de transmisión, junto con el uso de Smart TV y dispositivos de transmisión populares como Roku, Apple TV, Google Chromecast y Amazon Fire TV, han brindado a los usuarios una alternativa viable frente a los medios tradicionales de televisión”. (Tic Tac, 2020, p. 23).

Figura 6. Uso de plataformas pagas para consumo audiovisual.



Fuente: Informe Colombia Audiovisual. (Tic Tac, 2020).

Figura 7. Uso de aplicaciones para contenidos audiovisuales.



Fuente: Informe Colombia Audiovisual. (Tic Tac, 2020).

Andrés Jaramillo expuso la trascendencia de las nuevas plataformas como nuevos actores en el panorama nacional.

También tenemos un jugador muy importante que son los exhibidores y las plataformas, los exhibidores como Cine Colombia, Cine Mark y todos ellos y las plataformas no hay muchas, ni son muy grandes y por lo general los productores tratan de venderle sus producciones a Netflix y a Amazon. Pero digamos que estamos en un punto embrionario de eso. Lo que le dio vida al sistema cinematográfico colombiano fue la Ley de cine, en sus dos sus dos vertientes: una la creación del Fondo de Desarrollo Cinematográfico (FDC), una alimenta de unos aportes parafiscales que salen de la boleta y la parte que le corresponde al productor, al distribuidor y al exhibidor.

A lo largo del diagnóstico realizado a la organización, se encontró que Virtual Televisión con el liderazgo de su Gerente General, deciden salir en época de confinamiento a registrar una serie de imágenes y relatos de los héroes de la pandemia”. Inicialmente se basaron en el personal y talento humano en salud; entrevistando profesionales médicos, víctimas por la COVID-19 y familiares de enfermos por el nuevo virus. La intención, fue generar un proyecto de una serie de capítulos para contar lo que se vivió en tiempo real por parte de estos héroes.

Según el estudio que reveló eMarketer en junio de 2020, se abocan tres tendencias. Entre las cuales se destaca que a raíz de la pandemia algunos nichos de mercado, que estaban siendo desatendidos, lograron encontrar un lugar más privilegiado, uno que les ha permitido figurar en el panorama de las comunicaciones. “Tal es el caso de servicios como EDYE.tv, una plataforma orientada a niños en edad preescolar, o Docubay, un servicio de suscripción enfocado en documentales” (Santana, 2020), es decir, consumo de contenidos ofrecidos por plataformas por suscripción.

Entorno Tecnológico

Figura 8. Infografía entorno tecnológico.



Fuente: elaboración propia.

Respecto al ítem de tecnología en la organización se debe hacer una contextualización dado que los equipos y la tecnología usadas para la producción audiovisual en América Latina son de diseño y producción extranjera.

Las empresas con mayor reconocimiento son Sony y Sharp, empresas japonesas que llevan décadas diseñando esta clase de equipos. Por otro lado, también se encuentra DJI, una empresa china experta en la construcción de drones y cámaras estabilizadoras que conquistan campos como la robótica, las energías limpias o las telecomunicaciones. Entre los equipos de

sonidos más famosos se incluyen las marcas alemanas Senheir y Newman, o la estadounidense Shure.

A medida que las tecnologías avanzan en el sector, se van implementando en el mercado. Por lo cual son importantes las innovaciones tecnológicas dado que están presentes en toda la cadena de valor de la producción audiovisual, es decir, desde los softwares para escribir guiones y gestionar las producciones en la etapa de preproducción, así como los equipos técnicos que incluyen cámaras, micrófonos, luces, equipos de sonido sofisticados y de amplio espectro y luces. Esta tecnología también es implementada para la animación y los efectos especiales.

En cuanto a la postproducción allí se encuentran softwares muy robustos, y tecnología especializada que se desarrollan, en muchas ocasiones, para poder cumplir con las necesidades y expectativas de las más ambiciosas producciones cinematográficas.

Es el caso de la vieja técnica del croma key o llave de color, que consiste en extraer un color de la imagen y reemplazar el área que ocupaba por otra imagen, con la ayuda de un software. Esto se hace habitualmente rodando al personaje con un fondo verde o en ocasiones azul.

A finales del siglo XX y el comienzo del siglo XXI la tecnología ha demostrado completa capacidad inventiva extraordinaria y vertiginosa. Prueba de ello son la gran inventiva en dispositivos, equipos de producción y transmisión de medios audiovisuales. Estos cambios han afectado todas las esferas, ya que la penetración de la tecnología se convirtió en un tema personal con el uso de los smartphones y las tabletas. Las empresas dedicadas al sector de los contenidos multimedia y todo lo relacionado con lo audiovisual, han podido vivir sus propias experiencias durante todo este cambio. En toda la cadena de valor, los procesos han cambiado y evolucionado de en un abrir y cerrar de diafragma, lo que ha llevado a los profesionales de este campo a

ponerse a la vanguardia y a los consumidores a ser parte activa como prosumidores o cocreadores de cada pieza e historia que se cuenta a través de estos medios.

Los principales cambios tecnológicos que han sido revolucionarios en el sector son: la alta definición, que ha permitido que podamos disfrutar de imágenes con unos niveles de nitidez que nos ponen muy cerca de la realidad.

El internet y streaming que han permitido un fenómeno no solo en términos tecnológicos sino sociales, ni más ni menos que la democratización de la información al exigir a productores y autores a pensar en nuevas formas de distribución y sus nuevos formatos. La robótica y los avances mecatrónicos han conseguido el grado de credibilidad en grandes producciones. Y el 3D que se ha encargado de dotar a las producciones de un grado de inmersión que han calado de manera importante en las audiencias. (Hora.es, S.f)

También están los sistemas de captura de movimiento o Mocap (por motion capture en inglés) son un conjunto de técnicas que se usan para reproducir los movimientos de un sujeto real (o actor) en un personaje virtual. (Teseo, 2020). Este movimiento se traslada a un modelo digital 3D para animarlo con los movimientos registrados. Los sistemas de captura de movimiento tienen múltiples usos, pero destaca su uso en el cine y en los videojuegos. También se suele usar en el mundo del deporte y en investigación médica.

La realidad virtual es una tecnología informática que crea un entorno que simula una experiencia para los usuarios y los sitúa en dinámicas diseñadas para que quienes estén inmersos puedan interactuar en espacios tridimensionales ya sea para ser explorados o para interactuar en ellos, como es el caso de los juegos.

A través de la estimulación de los sentidos se lleva a cabo una transformación, una puerta de entrada a un mundo artificial en la que los únicos límites que existen son la disponibilidad de contenidos y la capacidad del tecnológica.

Es una realidad virtual creada en un entorno artificial por programas informáticos que se presenta a los usuarios donde se acatan las reglas y condiciones propias de estos espacios.

Algunas de sus características más comunes para vivir esta experiencia incluyen: Un par de gafas que controlan lo que los ojos ven, ofreciendo distintas imágenes al cerebro, esto produce la sensación de que se está en una escena tridimensional. Existen otros dispositivos que se pueden usar, como unos guantes que detectan los movimientos a través de los dedos, también hay auriculares que controlan lo que escuchas.

Al abordar este tema debemos tener en cuenta el hecho que la realidad aumentada y la realidad virtual son dos caras de la misma moneda. La realidad aumentada podría considerarse una realidad virtual con un pie en el mundo real. Ésta simula objetos artificiales en un mundo real, mientras que la realidad virtual crea un entorno completamente artificial en el que interactuar.

En la realidad aumentada, el computador utiliza sensores y algoritmos para determinar la orientación y posición de la cámara, una tecnología que desarrolla gráficos tridimensionales que aparecen desde el punto de vista del cámara sobreimpresionado las imágenes generadas por el computador en el mundo real. (González, 2021)

Entorno Ecológico

Figura 9. Infografía entorno ecológico.



Fuente: elaboración propia.

Desde la perspectiva ecológica, Virtual Televisión trabaja bajo el marco de los audiovisuales para el desarrollo social, por ende, su compromiso por el medio ambiente es intrínseco a su actividad. Lo anterior se refleja con la vinculación a sus alianzas de carácter institucionales, gubernamentales y multilaterales a aquellas organizaciones que tengan políticas de conservación y protección del medio ambiente.

Por otro lado, sus procesos administrativos se realizan en su mayoría digitalmente para evitar el desperdicio de papel, y de ser necesario solamente se hace una impresión por licitación de cara a la reducción de uso de papel. Asimismo, cuenta con canecas de separación de residuos de acuerdo con los lineamientos del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible.

La organización, ha estado siempre consciente del continuo avance de la tecnología y la demanda del mercado en la realización de productos audiovisuales de calidad. A través del uso de tecnología de última generación; por eso, han optado por el alquiler de los equipos audiovisuales y así mitigar la constante sustitución de sus equipos. Esto, para disminuir la contaminación y la huella de carbono teniendo en cuenta que los materiales usados para crear esta tecnología contienen elementos altamente tóxicos, que al entrar en contacto con el medio ambiente causan daños irreversibles en la salud de las personas y el medio ambiente.

Entorno Legal

Figura 10. Infografía entorno legal.



Fuente: elaboración propia.

Por último, el entorno legal se fundamenta en la Constitución Política de Colombia en los artículos 70 y 71 los cuales establecen que “el Estado tiene el deber de promover el acceso de todos los colombianos a la cultura en igualdad de oportunidades, y de crear incentivos y estímulos para personas e instituciones que desarrollen manifestaciones culturales y ejerzan estas actividades” (Constitución Política de Colombia, 1991).

Virtual Televisión direcciona su funcionamiento a través de licitaciones públicas, las cuales se encuentran reglamentadas mediante la Ley 80 de 1993 “Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública”, en donde se imparten las reglas y principios que rigen los contratos de las entidades estatales; y la Ley 1150 de 2007 “Por medio de la cual se introducen medidas para la eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993 y se dictan otras disposiciones generales sobre la contratación con Recursos Públicos”, que establece modificaciones a las modalidades de selección donde se encuentra la licitación pública, selección objetiva, riesgos en la contratación, verificación de condiciones en proponentes, las garantías y la publicación de proyectos, entre otras.

En cuanto el fomento del sector audiovisual en Colombia, la Ley 814 de 2003 “Por la cual se dictan normas para el fomento de la actividad cinematográfica en Colombia”, permite el estímulo de las obras cinematográficas del país, para promover su actividad en territorio nacional como de destino para potenciales inversionistas. Esta ley dispone beneficios tributarios y de contribuciones de parafiscales para el Fondo de Desarrollo Cinematográfico, así como estímulos para donaciones en proyectos de esta índole. (Ley 814 de 2003).

La Ley 1556 de 2012 “Por la cual se fomenta el territorio nacional como escenario para el rodaje de obras cinematográficas” da un marco normativo al sector audiovisual de cara a fomentar “la actividad cinematográfica de Colombia, promoviendo el territorio nacional como

elemento del patrimonio cultural para la filmación de audiovisuales y a través de estos, la actividad turística y la promoción de la imagen del país, así como el desarrollo de nuestra industria cinematográfica” (Ley 1556 de 2012).

En los últimos años, Colombia ha reglamentado el sector audiovisual a través de la economía naranja, la cual agrupa “todas aquellas actividades o ideas que se transforman en bienes y servicios culturales, cuyo valor está determinado por su contenido de propiedad intelectual, valores nacionales, espirituales, personales, sociales y ambientales”. (Tic Tac, 2020, p.37).

Por otro lado, se sancionó la Ley 2022 de 2020 “Por la cual modifica el artículo 4 de la Ley 1882 de 2018 y se dictan otras disposiciones” en concordancia con los pliegos tipo, de cara a “acabar “con esos carruseles de únicos proponentes” y con “los pliegos sastre”, que permitían prerrogativas contractuales para asignar los contratos a dedo” (Presidencia de la República, 2020).

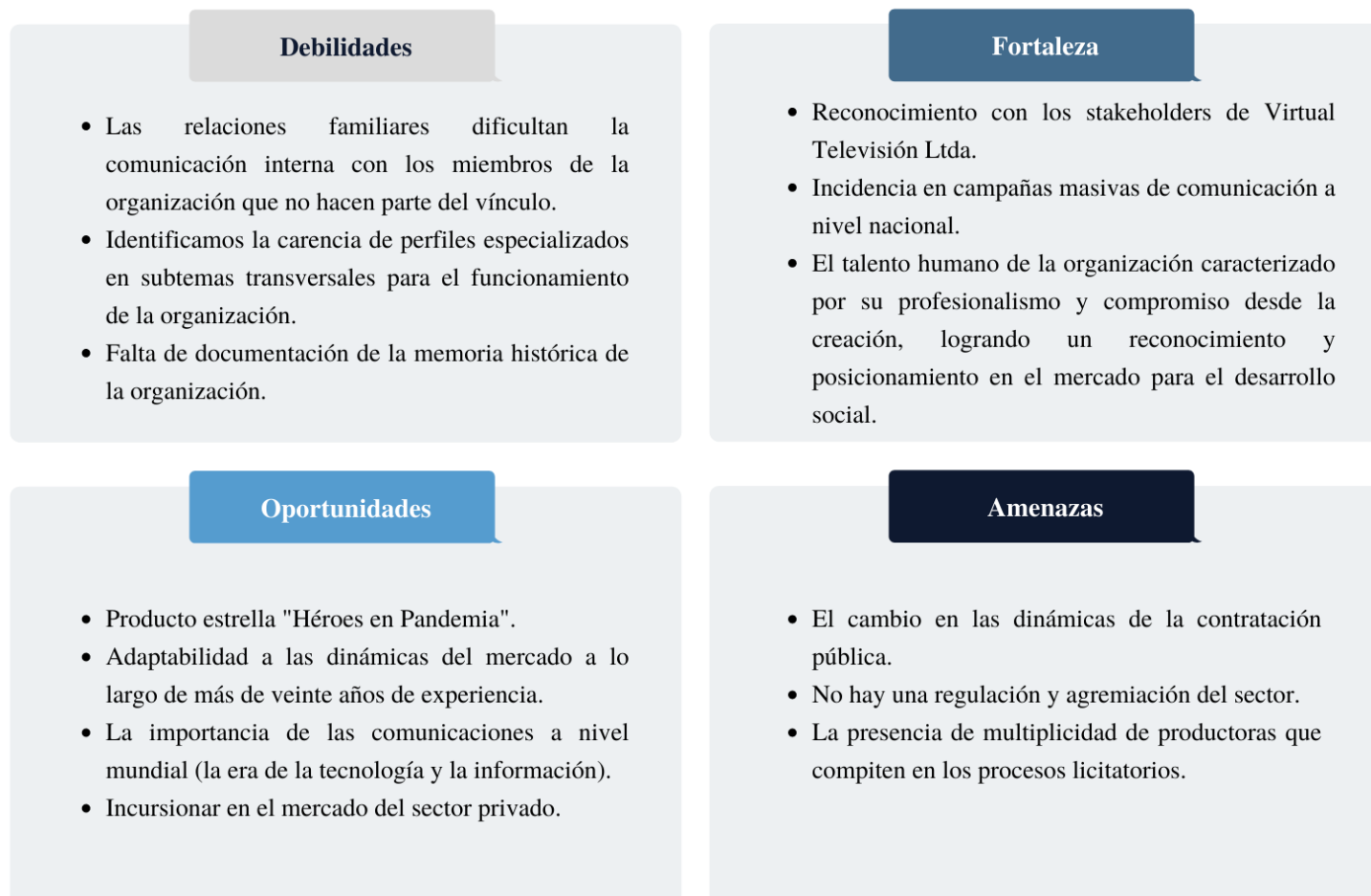
Asimismo, el Decreto 1091 de 2018 “Por el cual adiciona el artículo 2.10.3.3.4 y el Capítulo IV al Título III de la Parte X del Libro II del Decreto 1080 de 2015 con el objeto de fortalecer la promoción de la actividad audiovisual en el país”, reglamenta “cuáles son los servicios cinematográficos y audiovisuales, con el fin de aclarar que son aquellos que provienen de los equipos humanos e insumos artísticos o técnicos, como todos aquellos que hacen posible una producción desde el punto de vista logístico o material” y “trazar un lineamiento general dentro de los cometidos de la Ley 1556 de 2012 que favorezca el desarrollo de trabajos de filmación en el país, destacando la posibilidad que tienen todas las entidades estatales de prestar el apoyo que se requiera para dicho efecto, especialmente en cuanto a la utilización de elementos y locaciones” (Decreto 1091 de 2018).

Desde la óptica de Virtual Televisión como un proveedor de servicios del sector audiovisual, recientemente el Ministerio de Hacienda y Crédito Público reglamentó el Decreto 456 de 2021 para los “servicios relacionados con la producción de obras de cine, televisión y audiovisuales de cualquier género exentos del impuesto sobre las ventas -IVA con derecho a devolución bimestral” (Decreto 456 de 2021).

3.1.2 Análisis DOFA

A lo largo de la investigación se realizó el análisis DOFA o FADO de Virtual Televisión. Se consideró pertinente en el marco del objetivo específico de indagación del modelo de negocio y experiencia de la organización elaborar la matriz. En ella se consolidó aspectos internos tales como las debilidades y fortalezas de la organización; y por el otro lado los factores externos generalizados más allá del PESTEL como las amenazas y oportunidades.

Figura 11. DOFA Virtual Televisión.



Fuente: elaboración propia.

3.2. Descripción organizacional

Virtual Televisión, como empresa de carácter privado del sector de comunicaciones, marketing y publicidad, afianza su modelo de negocio en el sector público, mediante licitaciones públicas, debido a la legislación del Estado colombiano que, en función de adjudicar los contratos de compras públicas de productos y servicios de las diferentes instituciones gubernamentales, adopta políticas de transparencia a las cuales se debe regir la organización. Es por ello por lo que presta sus servicios profesionales a entidades gubernamentales y a organismos multilaterales específicamente.

Virtual Televisión es una agencia de comunicaciones reconocida por el profesionalismo y la creatividad de su talento humano, sus altos estándares de calidad audiovisual y por estar a la vanguardia de las necesidades comunicativas y los avances tecnológicos de la era de la comunicación y el conocimiento.

Con sus producciones ha contribuido a la documentación, promoción y divulgación del conocimiento y la cultura nacional a través de campañas de comunicación y medios, enmarcados por la naturaleza de sus clientes, en proyectos de desarrollo para el cambio social y el establecimiento de la paz.

La sede de trabajo se ubica en la ciudad de Bogotá, en la Calle 28 #13^a-24, Oficina 407 en el Parque Central Bavaria. Entre su portafolio de servicios se encuentran: el diseño de estrategias de comunicación; la producción audiovisual con equipos de tecnología de punta; mercadeo social para proyectos, programas y campañas con un enfoque social para la cultura, educación e identidad de grupos objetivos; campañas publicitarias para generar cambios sociales; planes de medios y marketing digital.

3.2.1 Nivel Estratégico

Como se mencionó anteriormente, a pesar de ser una empresa privada, su modelo de negocio le apuesta a la participación en licitaciones públicas para la consecución de contratos ajustados a los servicios ofrecidos. En este aspecto estratégico, en ocasiones para presentarse como proponentes, la organización realiza alianzas estratégicas con otras empresas del sector con el objetivo de complementar la oferta y cumplir con los requisitos de los pliegos licitatorios. Estas alianzas suelen ser las uniones temporales con stakeholders del mismo sector pero que proveen otro tipo de servicios para complementar la propuesta y presentarse en conjunto a un concurso de licitación pública.

Sin embargo, de acuerdo con información suministrada por el Director administrativo, durante indagación en entrevista semiestructurada, expuso que "(...) anteriormente cuando íbamos a proceso licitatorio llegaban 7 u 8 empresas hoy en día llegan 20 o 30 empresas". Aspecto que ha cerrado el mercado donde la organización venía desempeñándose durante más de dos décadas, revelando que la multiplicidad de actores que se hoy en día se presentan en los concursos licitatorios se convierte en un problema para lograr obtener la adjudicación de los proyectos.

Dado lo anterior, y teniendo en cuenta que el sector audiovisual es uno de los más competitivos en el país, según el diagnóstico situacional evidenciado anteriormente. Se decidió desde el grupo de trabajo realizar un mapeo de la competencia de Virtual Televisión.

Análisis de la competencia

A lo largo de la investigación, se ha tenido que responder frente a las debilidades de la organización en el campo de la publicidad y la comunicación digital, dado que no cuenta con un sitio web robusto y actualizado. Además, carece de las principales redes sociales que le permiten

presencia continua y divulgación de productos, un factor esencial para una organización del sector audiovisual como es Virtual Televisión.

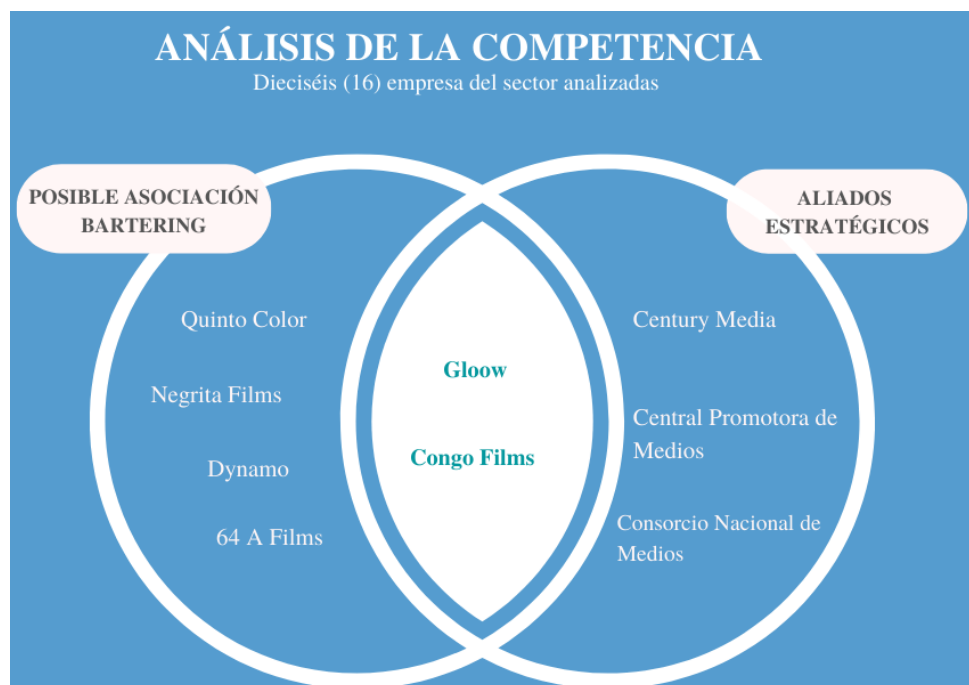
El posicionamiento comienza con un producto: una mercancía, un servicio, una empresa, una institución o incluso una persona. (...) Pero posicionamiento no es lo que se hace con el producto. Posicionamiento es lo que se construye en la mente de las personas. (Kotler & Keller, 2016, p. 311)

A partir del diagnóstico realizado se comprobó que el core de negocios en los que se desarrolla de manera exclusiva la organización no demanda esa presencia y divulgación en entornos de comunicación digital o como marca.

Sin embargo, la incursión a otro nicho de mercado demandará cambios en cuanto a cómo se debe presentar a la organización, cómo encontrarla en la web y en las redes sociales una excelente oportunidad para darse a conocer. “Para diseñar y aplicar las mejores estrategias de posicionamiento, las empresas deben prestar especial atención a sus competidores. Los mercados se han vuelto demasiado competitivos como para centrarse únicamente en los consumidores”. (Kotler & Keller, 2016, p. 330).

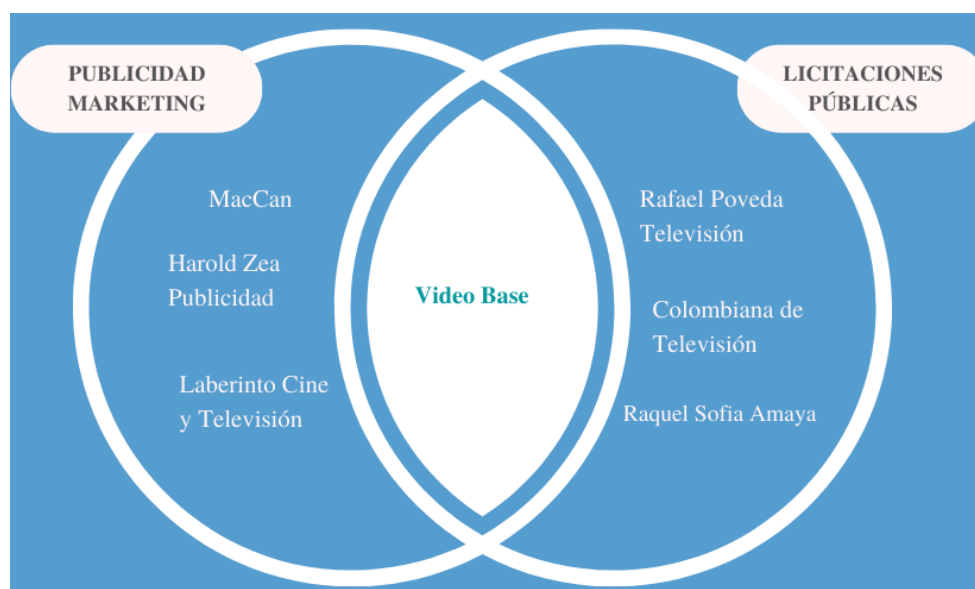
Dado lo anterior, se realizó un estudio de la competencia, el cual estuvo dirigido a fijarse detenidamente en las empresas entre las que se encontraban los principales competidores de la organización y los asociados estratégicos desde cuatro ejes de evaluación: identidad corporativa, portafolio de servicios, presencia en la web y factor diferencial. Este análisis también fue un insumo estratégico, al momento de diseñar las tácticas del Plan Estratégico de Comunicación ampliando el alcance a las empresas que pudieran configurarse como candidatas a asociación o alianzas a partir del modelo de bartering.

Figura 12. Identificación competencia (Posible asociación bartering & aliados estratégicos).



Fuente: elaboración propia a partir de análisis documental a 16 empresas de la competencia.

Figura 13. Identificación competencia (Publicidad y Marketing & licitaciones públicas).



Fuente: elaboración propia a partir de análisis documental a 16 empresas de la competencia.

Figura 14. Análisis de la competencia desde los cuatro ejes de indagación.



Fuente: elaboración propia a partir de análisis documental a 16 empresas de la competencia.

Figura 15. Revisión de Virtual Televisión frente a la competencia a partir de los ejes de indagación.



Fuente: elaboración propia a partir de análisis documental a 16 empresas de la competencia.

Identificación asociaciones y federaciones sector audiovisual en Colombia

Un artículo de la revista colombiana Portafolio destaca la importancia que poseen las agremiaciones, ya que funcionan como órganos representativos de intereses del sector privado, también hace alusión a que en Colombia esta figura es antigua y ha sido crucial para el desarrollo empresarial a través de los años.

Se pueden enlistar aquí algunas de las más reconocidas: Sociedad de Agricultores de Colombia, SAC, la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, ANDI; la Asociación Bancaria; la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia; La Federación Nacional de Comerciantes, Fenalco; entre otros, todos ellos constituidos durante el Siglo XX. (Revista Portafolio, S.f).

El rol preponderante que tienen está asociado a la formulación de las políticas públicas siendo interlocutores válidos frente al Gobierno y al Congreso. La razón de ser de los gremios, la conceptualizó Mancur Olson en su libro sobre la Lógica de la Acción Colectiva. (Revista Portafolio).

En consecuencia, con estas declaraciones y fieles a la relevancia de fundar comunidad, tejer redes e incentivar la cocreación se hace imprescindible hacer un breve análisis de cómo está constituido el sistema audiovisual y cinematográfico en lo referente a agremiaciones en Colombia, no sin antes recordar al lector las razones por las cuales el cine no es solo una industria millonaria.

La Ley General de la Cultura de 1997 creó la Dirección de Cinematografía del Ministerio de Cultura encargada del desarrollo del proyecto cinematográfico del Fondo Mixto de Promoción Cinematográfica Proimágenes Colombia, con el propósito de generar desarrollo académico, social, cultural e industrial en torno a la cinematografía.

De acuerdo con Morsch (2011), Proimágenes es:

Un proyecto de largo aliento que entendiera las articulaciones sociales, económicas y productivas de un sector tan complejo. Un proyecto que comprendiera el qué hacer cinematográfico nacional en todos sus eslabones como un instrumento para la paz, la convivencia, la integración internacional y el desarrollo social, sin perder de vista que el mismo debía darse en un ambiente complejo como el que caracteriza a nuestro país.

A continuación, se referencian algunas de las agremiaciones existentes del sector audiovisual colombiano:

La Asociación Colombiana de Actores, ACA; La Asociación Colombiana de Sonido Cinematográfico – ADSC; Asociación de Directores de Fotografía de Colombia ADFC; Asociación de Directores y Productores Jóvenes EL TRICICLO; Asociación de Films Animados ASIFA; Corporación Colombiana de Documentalistas ALADOS; Asociación Internacional de Films Animados -ASIFA; Asociación de Guionistas Colombianos LOS GUIONISTAS CUENTAN y la La Asociación Colombiana de Productores de Cine Independiente ASOCINDE.

Por otro lado, también se encuentran afiliados a esta industria: Grupo de Empresarios de Animación GEMA Colombia; Asociación de Postproductores POSTPOPULI; Red Colombiana de Escritores Audiovisuales; Posproductores Asociados de Colombia PAC; Asociación Nacional de Festivales de Colombia.

El ecosistema audiovisual y cinematográfico en el país es nutrido, sin embargo, hace falta cohesión y disposición de los gremios para trabajar de forma organizada, carece de un engranaje que dinamice acciones conjuntas que hagan de este sector uno más sólido y determinante.

3.2.2 Nivel organizacional

A lo largo de la investigación se han identificado dos (2) socios en la cabeza de Virtual Televisión, un revisor fiscal, un asesor jurídico y 7 colaboradores más quienes acompañan los procesos licitatorios; estos últimos, figuran bajo un contrato de prestación de servicios de acuerdo con el proyecto que se les adjudique. El horario de los trabajadores se establece cuando inicia el proyecto, sin embargo, la organización labora en horario de las 8:00 horas hasta las 15:00 horas, jornada laboral. Este horario se puede extender dependiendo del proceso licitatorio. El resto del talento humano es contratado de acuerdo con las necesidades que se identifiquen en cada uno de los proyectos.

El Gerente General, principal socio quien, a su vez, está en la cabeza de Virtual Televisión, toma las decisiones finales sobre los proyectos o licitaciones a aplicar. Por

otro lado, tenemos al Director administrativo; es el puente entre el Gerente General, los clientes y aliados estratégicos. Finalmente, el Jefe de Proyectos y Licitaciones, es el encargado de gestionar las licitaciones, desde su consecución hasta su desarrollo. También, está encargado del talento humano interno y freelance.

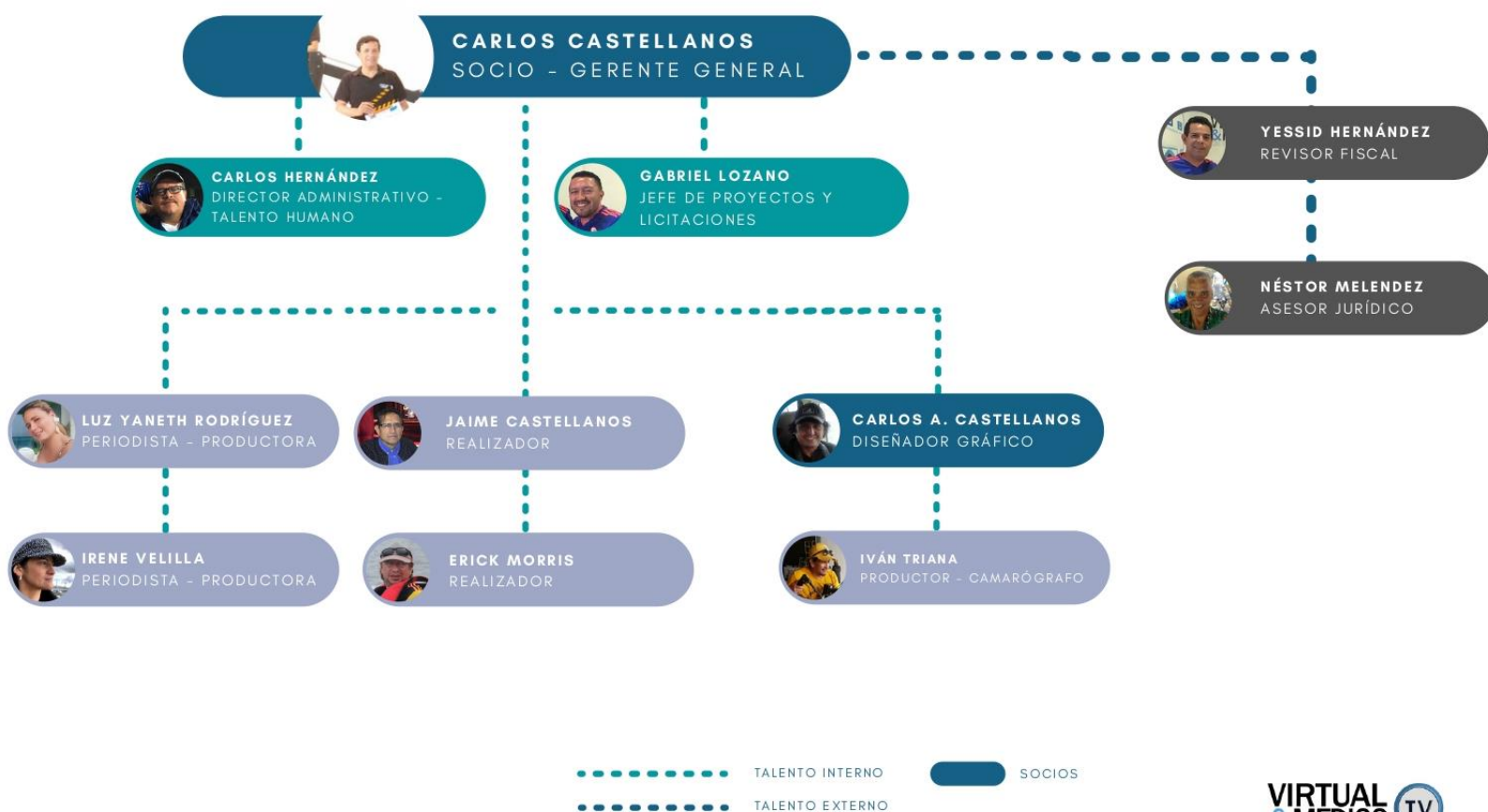
En el área financiera y de contabilidad, la organización cuenta con un revisor fiscal, quien se encarga de verificar que la empresa esté cumpliendo con los estatutos de la empresa cumpliendo las atribuciones que señale la ley, además de tener al día el informe de resultados y contabilidad de la organización. Por otro lado, se tiene la contratación de un profesional jurídico, encargado de asesorar la perspectiva legal sobre sentencias, sanciones o principios legales que se puedan aplicar al sector donde incursione Virtual Televisión.

Durante el desarrollo del diagnóstico de esta investigación se encontró que Virtual Televisión no cuenta con un organigrama oficial en sus estatutos, dado el modelo de negocio y el

manejo del talento humano. Es por ello, que dado los acercamientos realizados mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas se procedió por parte del grupo presentarle a la organización una propuesta de organigrama atendiendo a la necesidad de fijar los roles de cada uno de los miembros que están de manera recurrente en la empresa.

Propuesta de organigrama

Figura 16. Esquema propuesta organigrama Virtual Televisión.



Fuente: elaboración propia en ejercicio de co-creación con la organización.

Asimismo, se encontró que había una similitud en el proceso de la Misión, Visión, Principios y Valores de la organización. Aquí es importante destacar que no se está argumentando que la organización no contaba con estos datos, sino que no se encontraban en una memoria historia o de archivos para analizar teniendo en cuenta que, la información era de

carácter informal y no estaba consignada en documento alguno. Por lo tanto, se elaboró una propuesta desde el grupo, co-creado con el acompañamiento de los tres actores a los que se les realizaron las entrevistas.

Propuesta de instrumentos de planeación estratégica

Misión

Somos una empresa dedicada a diseñar y realizar contenidos con el propósito de satisfacer las necesidades comunicativas de las instituciones gubernamentales colombianas y los organismos multilaterales que se interesan por los procesos de mejoramiento y calidad de vida de los colombianos.

Llevamos más de dos décadas contribuyendo a la documentación, promoción y divulgación del conocimiento y la cultura nacional a través de campañas de comunicación y medios enmarcados, por la naturaleza de nuestros clientes, en proyectos para el cambio social, el desarrollo sostenible y el establecimiento de la paz en nuestro país.

Visión

Trabajamos incansablemente para seguir siendo un referente en el sector audiovisual en el ámbito privado y ampliar nuestro campo de acción como una productora independiente que asegure a nuestros clientes producciones de talla mundial, constituyéndose así en una gran promesa para inversores que conecten con la idea de crear contenidos audiovisuales de gran impacto y recordación.

Principios

- Mantenemos conexión con las necesidades de nuestros públicos.
- Creemos de manera altruista y determinada en la construcción del país.
- Trabajamos bajo principios de ética y respeto por el derecho a comunicar.

Valores

- Creatividad

Generamos ideas de valor que encajen con las necesidades del entorno. Ser diferentes no es sinónimo de creatividad, lo que hacemos es darle valor a lo que creamos en cada temática que abordamos.

- Innovación

Nuestra trayectoria en el mercado ratifica que somos una empresa que se ha mantenido en el tiempo de manera innovadora. Estamos comprometidos en mejorar cada día nuestros procesos llegando a las audiencias que requieren un equipo de calidad con ideas disruptivas capaces de fomentar diálogos abiertos para generar un impacto positivo en la sociedad.

- Compromiso

Ponemos todo nuestro empeño en cada proyecto que iniciamos, llevándolo a cabo con eficiencia de principio a fin avalados con los propósitos trazados como empresa. Siendo fieles y consecuentes a nuestra razón de ser focalizándose hacia nuestros objetivos.

- Trabajo en equipo

Somos un grupo de personas movilizadas por una misma causa y esto hace que nuestro trabajo se enfoque en ofrecer el mejor servicio. Nos caracterizamos por ejecutar proyectos en sinergia con quienes confirman el equipo creativo y nuestros clientes, profundamente convencidos de la eficacia del trabajo en equipo.

3.2.2.1 Componente Talento Humano

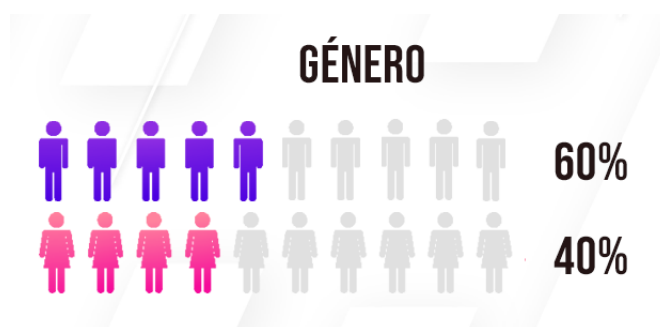
Como se mencionó previamente en la descripción organizacional, Virtual Televisión cuenta con un componente de talento humano reducido, que responde a las necesidades de su actividad comercial en cuanto a los procesos de licitaciones públicas. Sin embargo, según el

Director administrativo, quien también hace las veces de coordinador de talento humano, comentó lo siguiente en la aplicación de la entrevista semiestructurada:

"De acuerdo como los procesos se ganen se van contratando personas profesionales digamos en técnicos de acuerdo con la necesidad que tenga el contrato, entonces hoy por hoy, en la empresa somos 10 personas han llegado momentos en que somos 120, 150, 80, porque cada que salen esos procesos vinculamos a otras personas para ejecutarlo (...)".

El modelo de negocio de la organización permite un componente de talento humano versátil, desde la investigación realizada se implementó una encuesta a los colaboradores y freelancer con el objetivo de conocer cómo se caracteriza ese capital humano de Virtual Televisión. A continuación, se presentan los resultados:

Figura 17. Resultados herramienta encuesta – Género.

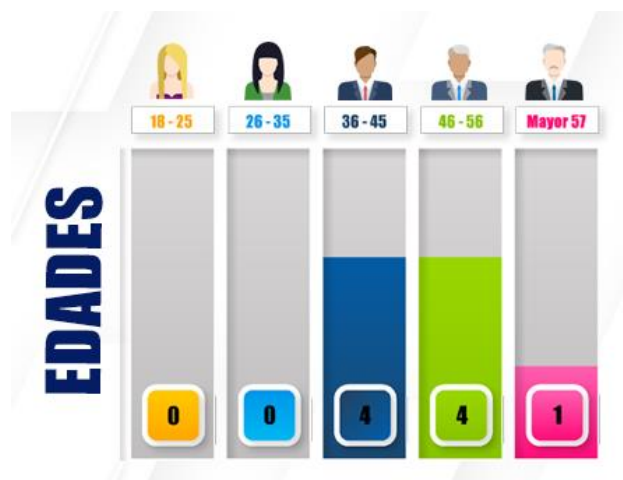


Fuente: elaboración propia a partir de encuesta a colaboradores y freelancer.

Virtual Televisión se compone en un 60% de personal de género masculino, es decir 5 hombres y un 40% de mujeres, 4 mujeres en los que compete a los colaboradores y freelancers. Este resultado va en concordancia a las declaraciones del Director administrativo "(...) en este mundo audiovisual, el tema es variado por decir algo casualmente digamos que hay más personal masculino que femenino, sí porque estamos hablando de camarógrafos, asistentes, realizadores,

productores, yo creo que hay una relación casi de 80% hombres y 20% mujeres incluso 85% diría yo hombres y el 15% mujeres".

Figura 18. Resultados herramienta encuesta – Edad.



Fuente: elaboración propia a partir de encuesta a colaboradores y freelancer.

De acuerdo con un análisis generacional a partir de los datos arrojados en el componente de la edad dentro de la encuesta se logró constatar que un 44.4% de las personas participantes en las encuestas tienen entre 46 y 56 años, ubicándolos en el segmento de la generación X, individuos caracterizados por la flexibilidad, libertad e informalidad. Una generación que cuestiona la autoridad en cuanto las jerarquías y estructuras verticales; aprendieron con la llegada de la tecnología a un mundo más equitativo; consideran el tema laborar un aprendizaje libre y equilibrado con la vida personal; en cuanto comunicación esperan respuestas inmediatas por cualquier medio; no son resistentes al cambio y sin molestias de los tradicional aun cuando apoyan la diversidad. (Universidad Imposible, 2014).

Por otro lado, un segundo segmento de los encuestados pertenece a la generación Millennial, entre los 26 y 45 años, es decir el 55% de la organización, sin desconocer que algunos pueden tener un poco de la generación X. Este rango etario se caracteriza por nacer y crecer en un mundo conectado por lo cual los avances en la materia no son un problema; en cuanto la

autoridad sienten respeto por la jerarquía; el aspecto laboral es fundamental; sin embargo, aquí se presenta un actor que no trabaja en un solo lugar sino en múltiples a la vez; la comunicación es permeada por las redes sociales y los multidispositivos; son perfiles fieles a sus ideales de libertad y con constante medición de las metas y aspiraciones. (Universidad Imposible, 2014).

Finalmente, si bien en esta encuesta no se incluyeron a los directivos, es importante destacar que son individuos ubicados en la generación baby boomers, los cuales se caracterizan por ser ambiciosos, exitosos y triunfadores. Actores que respetan la autoridad, aunque con algunas renuencias; consideran la tecnología un reto y apoyo para la vida; trabajan largas horas por salarios y renombre en su vida laboral; son personajes muy competitivos y que buscan destacarse sobre los demás; suelen tener mayor afinidad con personas semejantes a ellos; se adaptan a la comunicación y sus nuevos canales; son resistentes al cambio y consideran que el mundo es una oportunidad sin salir de la zona de confort. (Universidad Imposible, 2014).

Figura 19. Resultados herramienta encuesta – Nivel educativo.

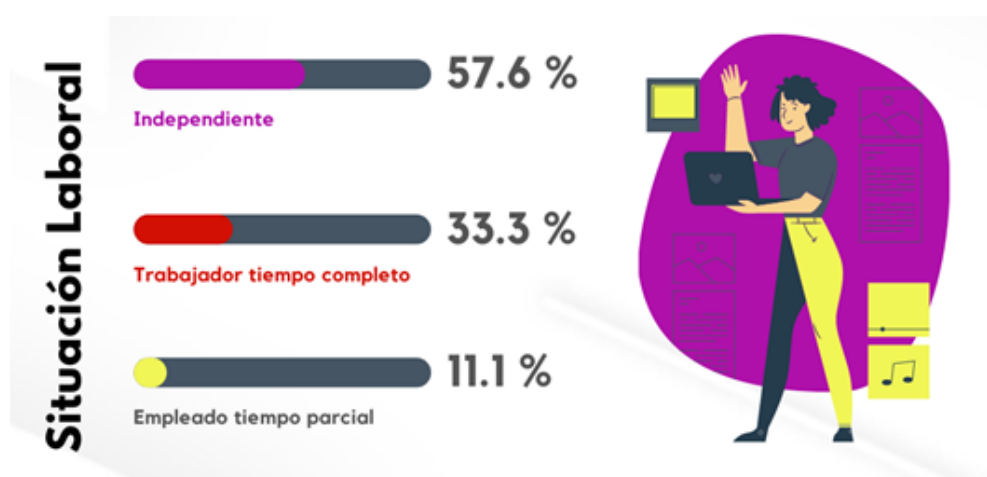


Fuente: elaboración propia a partir de encuesta a colaboradores y freelancer.

Las observaciones del Director administrativo expuestas en el punto de los resultados de género en donde se resaltó que más de un 75% del sector audiovisual está compuesto por hombres; se realizó la indagación de cuáles eran los niveles educativos de los colaboradores y freelancer que acompañan a la organización, puesto que algunas profesiones de este sector son

recientes y en su mayoría no se enseña en universidades el manejo de equipos audiovisuales más allá de un técnico o una clase dentro del pensum de carreras del comunicación o similares. Con este abordaje educativo, se pudo observar que el 55.6% de los encuestados son profesionales, un 11.1% tiene conocimientos empíricos del sector dado que han trabajado a lo largo de su vida en la misma actividad de manejo y producción de proyectos audiovisuales, un 11.1% tiene estudios de tipo técnico, y 22.2% tienen cursos o capacitaciones ya específicas en el área.

Figura 20. Resultados herramienta encuesta - Situación laboral actual.

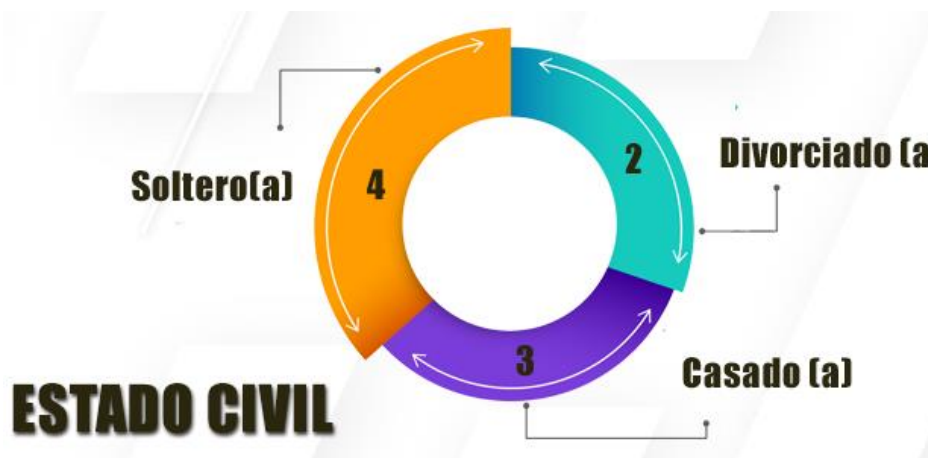


Fuente: elaboración propia a partir de encuesta a colaboradores y freelancer.

Un tercer aspecto que se abordó fue en lo que respecta a la situación laboral actual a la que respondían los colaboradores y freelancer cuando se aplicó la encuesta (octubre de 2020). Esta pregunta iba orientada a conocer la disponibilidad del talento humano si en el momento se requería ejecutar un proyecto licitatoria y las oportunidades de empleabilidad con la organización. Entre los resultados se encontró que el 57.6% de los encuestados se dedican a labores de independientes. Un 11.1% son empleados de tiempos parcial y el 33.3% son empleados de tiempo completo. De este último se evidenció a la gran mayoría de los colaboradores que trabajan Virtual Televisión aun cuando no hay ejecución de proyectos licitatorios, pero si otras actividades de la organización.

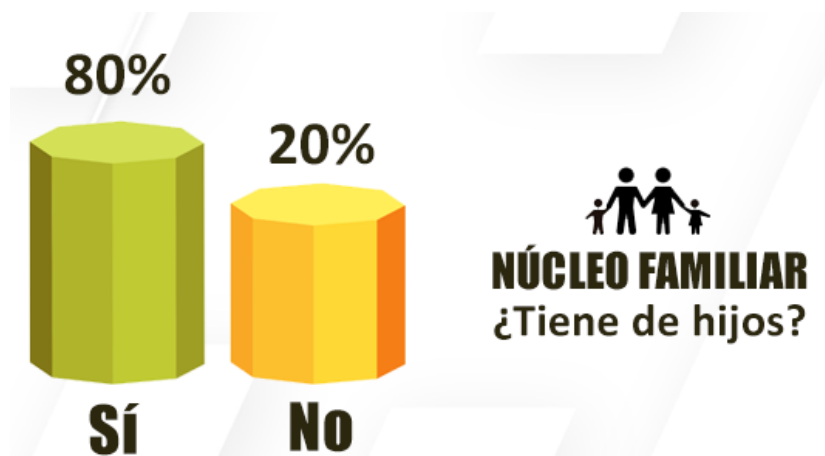
Finalmente, dentro del abordaje demográfico de la encuesta aplicada se obtuvieron los siguientes datos:

Figura 21. Resultados herramienta encuesta - Estado civil.



Fuente: elaboración propia a partir de encuesta a colaboradores y freelancer.

Figura 22. Resultados herramienta encuesta - Núcleo familiar, hijos.



Fuente: elaboración propia a partir de encuesta a colaboradores y freelancer.

Estos datos si bien no son un abordaje específico, si permite ver que el componente de talento humano de la organización tiene o tuvieron un núcleo familiar, en donde el 77.8% tienen hijos. Esta pregunta estaba orientada a conocer si es requerido el traslado del talento humano, si el aspecto familiar podría constituir un factor clave para realizar dichos desplazamientos.

3.2.2.2 Componente Financiero

Otro aspecto revisado en el nivel organizacional correspondió al análisis financiero de Virtual Televisión Ltda. (nombre oficial ante Cámara y Comercio), a partir del informe de estado financiero correspondiente al año 2019 e información correspondiente al año 2020. Respecto a la información allí registrada se identificó lo siguiente:

Tomando los activos corrientes, los cuales se componen por las subcuentas efectivo y equivalente al efectivo, y cuentas por cobrar se observó una variación porcentual del 10,56% entre el informe 2018 respecto al año 2019. Este dato representó un incremento de \$47.883.394 de pesos, donde predominan los depósitos en bancos nacionales. Esto permitió afirmar que la organización cuenta con liquidez la cual está respaldada al revisar su razón corriente.

Por otro lado, en los activos no corrientes, se presentó la subcuenta de propiedad planta y equipo, en donde se observó una ligera depreciación en el ámbito de construcción y edificaciones, dado que la organización cuenta con un bien inmueble de su propiedad, sin embargo, hay una adición en equipos, cómputo y comunicaciones de alrededor de cuarenta y tres millones (\$43.110.253 de pesos) que influye en un incremento para el año 2019, dando como resultado una variación de 6.57% frente al 2018.

Tabla 1. Activos Virtual Televisión 2019.

	2019	2018
Activos corrientes	\$501.081.522	\$453.198.128
Activos no corrientes	\$377.726.973	\$354.440.000
Total	\$878.808.495	\$807.638.128

Fuente: elaboración propia a partir del informe de estado de situación financiera de 2019 de Virtual Televisión Ltda.

Seguidamente en el análisis de los pasivos, la organización contó con una disminución de sus deudas de \$67.414.503 de pesos, que es una variación de 19,5% del 2018 al 2019. En los pasivos corrientes se observaron cuatro subcuentas: obligaciones financieras a corto plazo con bancos nacionales; cuentas por pagar que corresponde a pago a cuentas por pagar comerciales o proveedores, honorarios y servicios públicos.

Tabla 2. Pasivo Virtual Televisión 2019.

	2019	2018
Pasivos Corrientes	\$164.370.698	\$192.439.100
Pasivos No Corrientes	\$112.940.489	\$152.286.581
Total	\$277.311.178	\$344.725.681

Fuente: elaboración propia a partir del informe de estado de situación financiera de 2019 de Virtual Televisión Ltda.

Finalmente, en análisis de estado financiero se abordó el patrimonio. Dicho apartado arrojó la presencia de cuatro subcuentas, la primera de capital social por 66.000.000 de pesos; segundo, un incremento en las reservas; tercero, una disminución muy leve del resultado de ejercicios anteriores entre 2018 y 2019 y cuarto, resultado del ejercicio con un incremento representativo. Teniendo en cuenta los valores anteriores referenciados en el informe se observa una variación del 29,9% en el patrimonio entre los dos periodos de estudio, correspondiente a \$138.548.870 de pesos.

Tabla 3. Patrimonio Virtual Televisión 2019.

	2019	2018
Total patrimonio	\$601.497.317	\$462.912.447

Fuente: elaboración propia a partir del informe de estado de situación financiera de 2019 de Virtual Televisión Ltda.

En segunda medida, se analizó el informe de resultados de la organización, específicamente del año 2019. Se evidenció un aumento en los ingresos operacionales, en

comparación con el año 2018, con una variación porcentual del 25.9% (\$185.470.176). Respecto a los costos de ventas hay un ligero incremento de una variación porcentual entre 2018 y 2019 del 13.2% (\$45.152.775).

Por otro lado, la utilidad bruta de la organización aumentó significativamente del 2018 al 2019 en un 37.5%, la cifra de \$140.317.401. En cuanto los gastos operacionales, la organización maneja dos subcuentas: gastos de administración y gasto de venta, los cuales durante los periodos analizados presentaron un alza en la variación porcentual de 18.9% (\$17.232.879), en donde los gastos de administración tienen un aumento significativo debido a gasto de personal, honorarios, servicios, impuestos y depreciaciones.

La utilidad (pérdida) operacional de Virtual Televisión Ltda. entre 2018 y 2019 presentó una variación porcentual de 43.60% y respecto a los gastos financieros y otros egresos, su variación en conjunto correspondió a un 3,72%. Se resalta que en el valor de otros egresos se ve una disminución de monto con respecto al año 2018.

La organización aplicó para el año 2019 una base del impuesto de renta del 25.814% de acuerdo con la nota contable número 9 se argumentó que “b. La base para determinar el impuesto sobre la renta no puede ser inferior al 1,5% de su patrimonio líquido en el último día del ejercicio gravable inmediatamente anterior” (Informe de Estado Financiero, 2019).

Este dato de la utilidad neta obtenida conforme a la información reportada por la organización nos permite concluir que, los gastos operacionales y los impuestos son una suma alta dentro de la organización, lo que le resta utilidades.

Tabla 4. Estado de resultados Virtual Televisión 2018 y 2019.

	2019	2018
Ingresos Operacionales	\$900.848.194	\$715.378.018
Costos de Ventas	\$387.103.477	\$341.950.702
Gastos Operacionales	\$108.372.038	\$91.139.159
Provisión por Impuesto de Renta	\$89.979.421	\$75.798.627

Fuente: elaboración propia a partir del informe de estado de resultados de 2019 de Virtual Televisión Ltda.

Finalmente, se analizaron cuatro (4) indicadores financieros de la organización correspondiente al año de cierre 2019. La liquidez corriente nos permitió observar que por cada peso que debía Virtual Televisión Ltda., en 2019 tenían 3.04 pesos para responder, es decir, una liquidez de 2.04. Para 2018, la liquidez fue 2.35, por lo cual se evidenció una variación porcentual de la liquidez corriente del 29%.

Asimismo, la organización contó con un capital de \$336.710.833 millones para trabajar en el año 2019, mientras que, en 2018, fue de \$260.759 028 millones, en donde la variación porcentual entre los dos periodos fue del 29%.

El 31% de los activos de Virtual Televisión Ltda. durante 2019, estaban financiados con deuda, sin embargo, para el 2018 un 23% de los activos de Virtual fueron financiados con deudas. Es decir, se presentó una variación del 34% entre los periodos.

En 2019, por cada peso que gastó la organización, tuvo una rentabilidad de inversión de 7.31 pesos que se devolvió; mientras que en 2018 el ROI fue de 7.84; lo que nos permitió evidenciar que se presentó una variación del 5% en la rentabilidad de la inversión.

A nivel general, el modelo de negocio de Virtual Televisión Ltda., representa unos datos preponderantes dado el tipo de contratación vía licitación pública, lo que permitió a la agencia durante el año 2019 mantenerse en operación y con buena liquidez dado los montos de cada uno

de los proyectos que llegan a ser adjudicados. Es importante tener en cuenta, que la organización no cuenta con inventarios, por lo cual depende netamente de su liquidez.

Por otro lado, Virtual Televisión tiene activos para respaldar sus deudas adquiridas, en donde la gran mayoría son de pago a corto plazo. Eso permite que, finalizando el periodo gravable, la organización pueda concluir sus obligaciones financieras a corto plazo.

Para el año 2020, la situación de la organización cambió respecto al informe financiero presentado en el año 2019, antes de la pandemia por la COVID-19. Desde la organización se evidencia que se registraron los siguientes datos:

Tabla 5. Información Balance General 2020.

	2020
Activos Totales	\$535.582.000
Pasivos Totales	\$419.647.000
Patrimonio	\$115.935.000

Fuente: elaboración propia a partir de los datos entregados por la organización en abril de 2021.

Respecto a los datos anteriormente descritos, se observa que la organización obtiene unos activos inferiores con respecto a los del año 2019 (Ver tabla 5), con una variación porcentual de -0.39 (-39%). Esto va de la mano que no se generaron ingresos para los activos corrientes y no se hizo la adquisición de planta y maquinaria.

Así mismo se observó unos pasivos, deudas u obligaciones, por encima a las analizadas en el año 2019, con una variación porcentual respecto a 2020 de 0.51(51%). Lo que se puede interpretar en que aumentaron las deudas a corto y largo plazo que podrían ser con proveedores con las cuentas por pagar o con préstamos bancarios.

Otro dato que llamó significativamente la atención fue la reducción del patrimonio entre el 2019 y 2020 con una variación porcentual de -0.80 (-80%). Esto responde a que no se tuvieron

los activos corrientes y no corrientes suficiente para hacer frente a los pasivos; así como que no se evidenció una inyección a capital por parte de los socios.

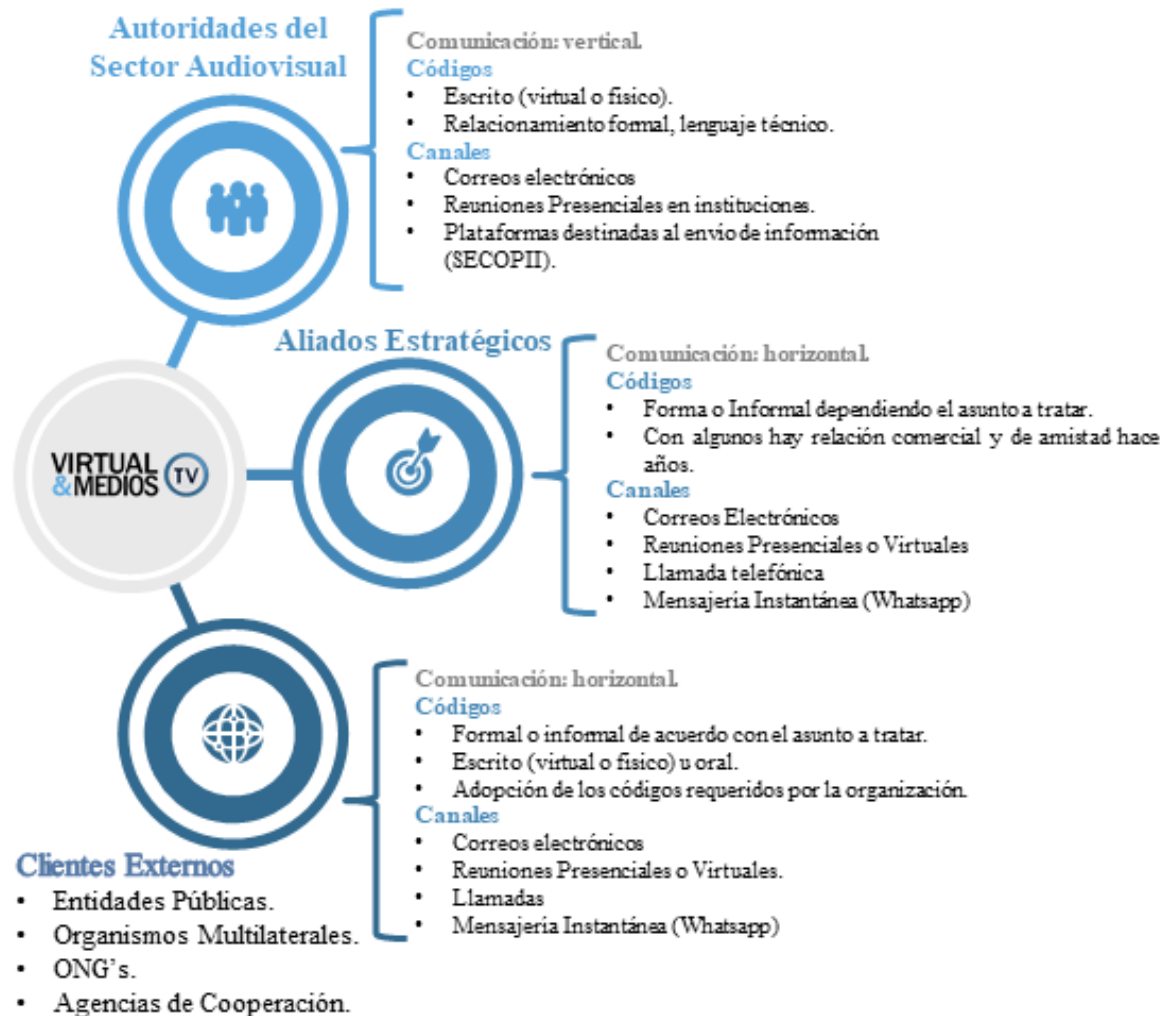
Dada la información presentada se consideró importante aplicar dos (2) razones de endeudamiento: endeudamiento total y leverage total. Respecto al primero, se comprobó que de cada peso que tiene Virtual Televisión, 0.78 están comprometidos con deuda, es decir un 78% de los activos están comprometidos. En cuanto al leverage total, por cada peso que han puesto los socios de Virtual Televisión han tenido que buscar 3.61 pesos por otros medios de financiación. Esto va en concordancia con el análisis de los pasivos y las deudas a las que ha llegado a tener Virtual Televisión en este año 2020 para sobrevivir a la pandemia con todos los obstáculos en materia de salud pública, así como la reducción de presupuesto nacional y la presentación de la austeridad del gasto en publicidad para las instituciones del gobierno nacional central.

3.2.2.3 Dimensión comunicacional

A. Mapeo de actores: relaciones y flujos de comunicación.

Comunicación Externa:

Figura 23. Comunicación externa Virtual Televisión.



Marca e Imagen Corporativa

Página Web y RR.SS

Desactualizado sitio web.
No hay presencia en redes sociales.

Memoria histórica

La organización ha realizado proyectos comunicativos de alta recordación (Línea 123); sin embargo, no cuenta con una memoria histórica que anide todos esos contenidos.

Área o encargado de Comunicaciones

Dado el core de negocio no tiene estipulada un área de comunicación o un encargado específico del tema, es una tarea que a veces suplen los directores de área.

Protocolo de Crisis

No cuenta con un protocolo o lineamientos de gestión crisis en escenarios de afectación a la reputación, daños tecnológicos, accidentes laborales en locaciones, entre otros.

A nivel externo, se identificó mediante la elaboración del mapa de actores, que el relacionamiento se da en dos vías primordialmente. La primera, la comunicación externa con los aliados estratégicos, autoridades del sector audiovisual y de comunicación pertenecientes a los ministerios, órganos de control y departamentos administrativos especializados como la DIAN. Asimismo, cuenta con un relacionamiento estrecho y colaborativo con clientes externos y los freelances, quienes se suman a los proyectos desde la propuesta de este y son los encargados de ejecutarlos una vez sean adjudicados.

El sitio web destinado a la publicación de las licitaciones públicas es el Sistema Electrónico para la Contratación Pública SECOP II, que funciona como una plataforma transaccional en donde las entidades estatales y los proveedores crean, evalúan y adjudican procesos de contratación.

Respecto al segmento externo, se evidencia que los canales utilizados son correos electrónicos, reuniones presenciales o virtuales, llamadas telefónicas, mensajerías instantáneas (Whatsapp). La comunicación con las instituciones en la etapa en la que se presentan las propuestas es totalmente formal, respondiendo así a los preceptos de transparencia que exigen estos procesos.

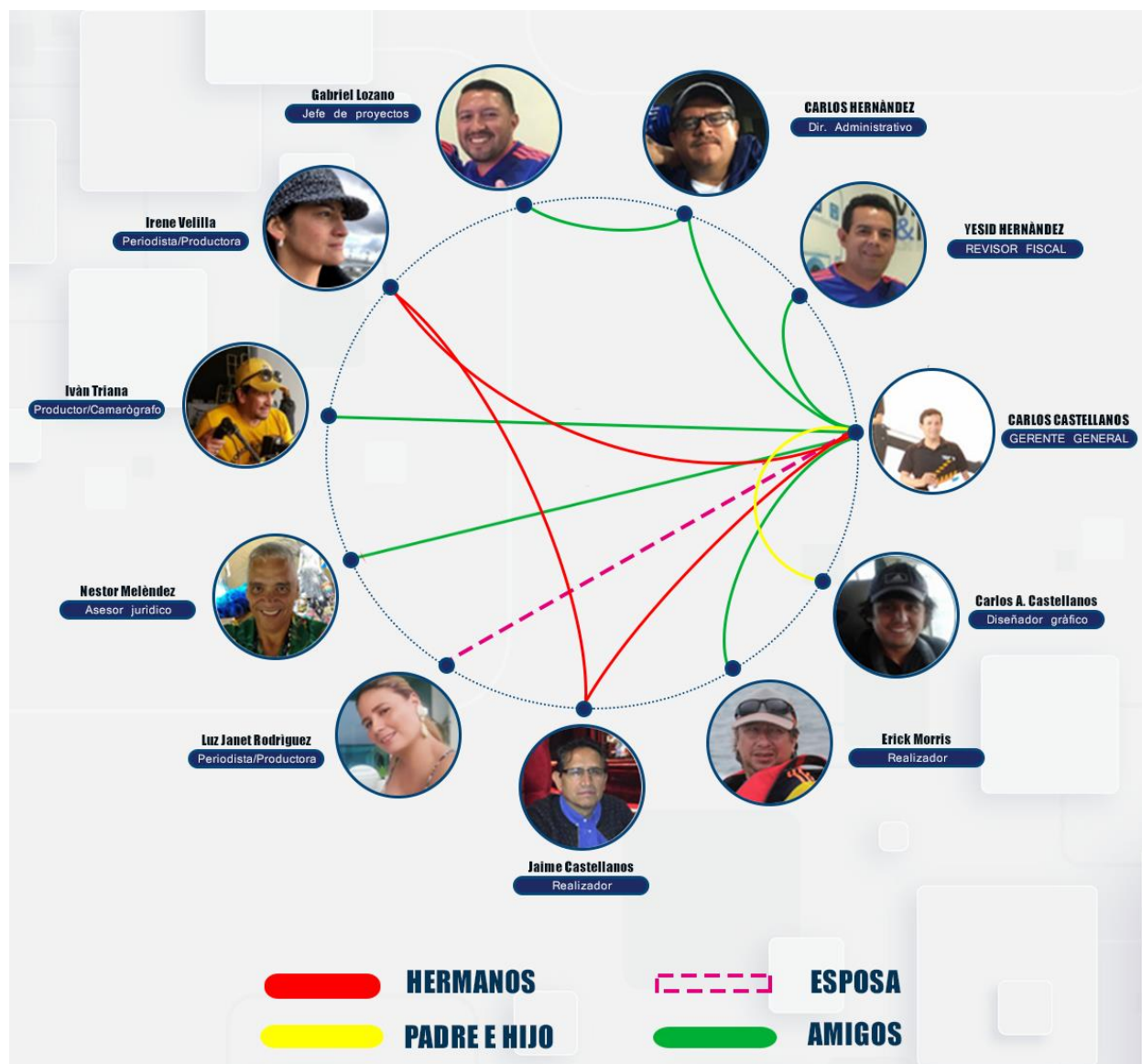
Por otro lado, se analizó que el lenguaje, códigos y flujos utilizados es diferenciado dependiendo del receptor, es decir con las autoridades gubernamentales es de tipo formal, con tecnicismos sujetos a la información, al proveer y a la especialidad de la institución. Se trata entonces de una comunicación jerárquica dada la naturaleza política y regulatoria de las organizaciones.

En lo que respecta a los aliados estratégicos, freelance y clientes externos, la comunicación es formal e informal dependiendo de los temas a tratar. Se debe hacer énfasis en la

estrecha relación que existe entre ellos dado que se trata de personas y empresas que han permanecido y hacen parte de la organización, es por eso por lo que se presenta un flujo de la comunicación de carácter horizontal.

Comunicación Interna:

Figura 24. Mapa de relaciones.



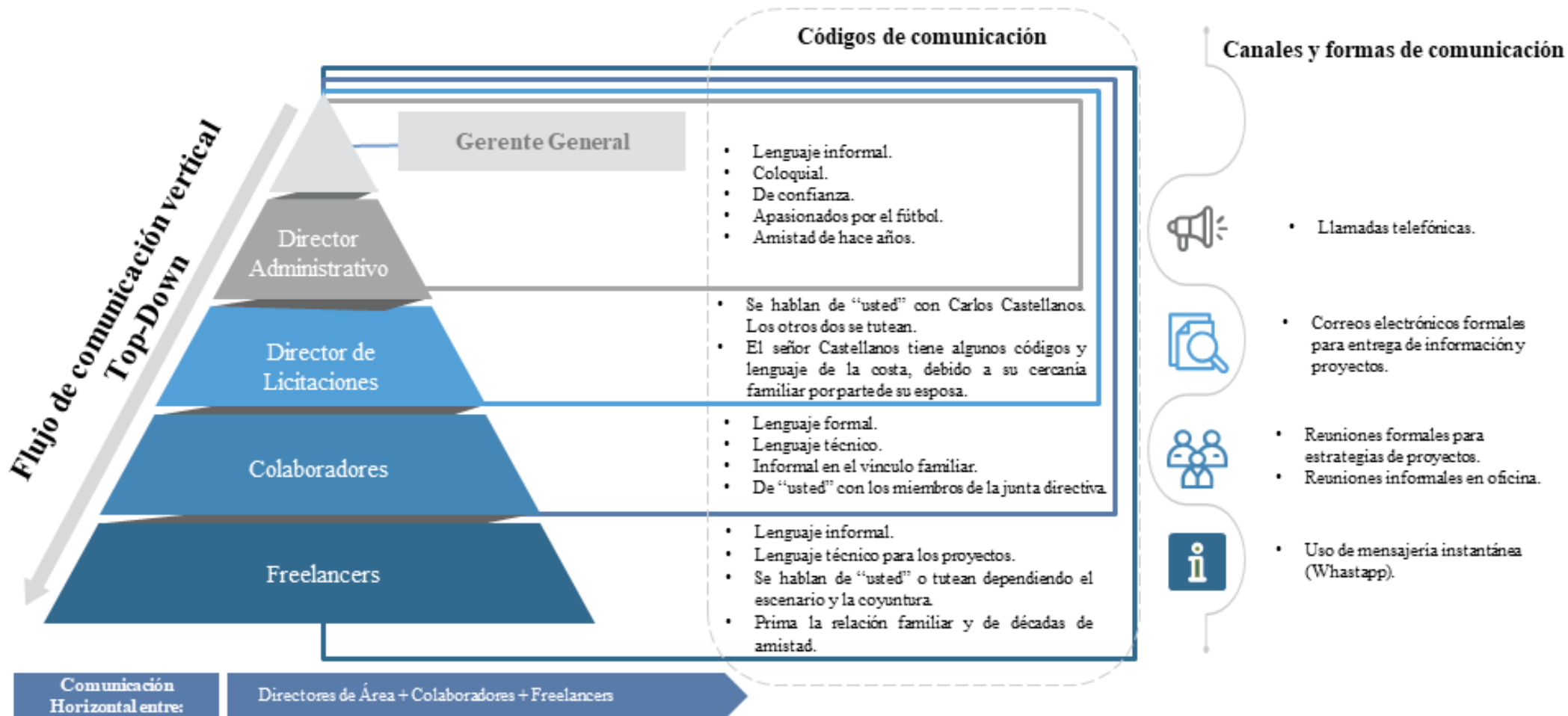
Fuente: elaboración propia.

El otro segmento, es el referente a la comunicación interna, en este sentido a la primera conclusión a la que se llega es que las directrices provienen del líder de la organización, quien es el gerente general y fundador de la organización.

El gerente mantiene una comunicación vertical con los demás miembros de la organización, es la cabeza principal de la Junta Directiva junto a otros dos miembros (directores de área), que según el organigrama son las personas encargadas del manejo administrativo y de los proyectos licitatorios. Los canales que usan estas tres personas son en su mayoría Whatsapp y llamada telefónica en aras de la inmediatez de la información. Si bien se utilizan los correos electrónicos y reuniones presenciales o virtuales (dada la pandemia por la COVID-19) estos son más de carácter formal para envío de documentación y certificación de entrega de material.

En este segmento de comunicación interna, también se encuentra un relacionamiento con el socio estratégico, los colaboradores y asesores externos como el revisor fiscal y jurídico. Aquí prevalecen los canales de comunicación como los correos electrónicos, reuniones presenciales o virtuales, llamadas telefónicas, mensajerías instantáneas (Whatsapp). El lenguaje y los códigos utilizados se traducen a un flujo de comunicación horizontal que obedece a la cercanía que exista entre los miembros implicados. Lo anterior dado que las personas que componen la categoría son familiares y conocidos: esposa, hijos, hermanos y compañeros permanentes o amistades de larga data. Sin embargo, se mantiene la verticalidad de las decisiones con lo que respecta con el Gerente general.

Figura 25. Comunicación Interna.

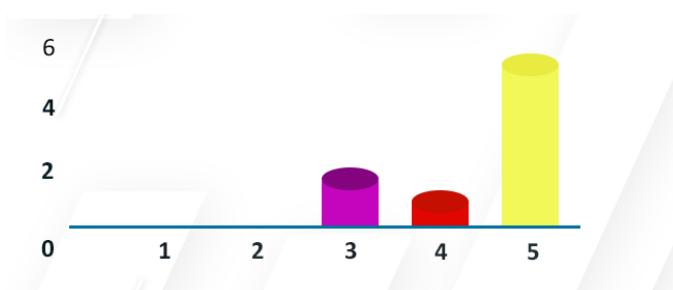


Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, dentro de una de las encuestas aplicadas a los colaboradores para indagar sobre las prácticas comunicativas y direccionamiento estratégico de la organización, se evidenció lo siguiente:

Ante la pregunta sobre “*Existe un ambiente de respeto, diálogo y confianza*”, se analizó mediante escala de Likert, donde 5 es totalmente de acuerdo y 1 totalmente en desacuerdo, que la organización cuenta con una aprobación del 66.7% de los colaboradores con un ambiente excelente.

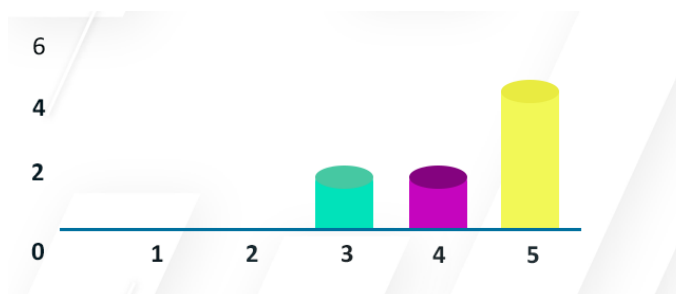
Figura 26. Resultados herramienta encuesta - Ambiente organizacional.



Fuente: elaboración propia a partir de resultados en encuesta.

Por otro lado, se indagó sobre la percepción de la fluidez de la comunicación entre el personal de la organización, en donde el 55.6% de la organización evidenció que la comunicación es excelente, sin embargo, un 44.4% indicó que es buena o le es indiferente.

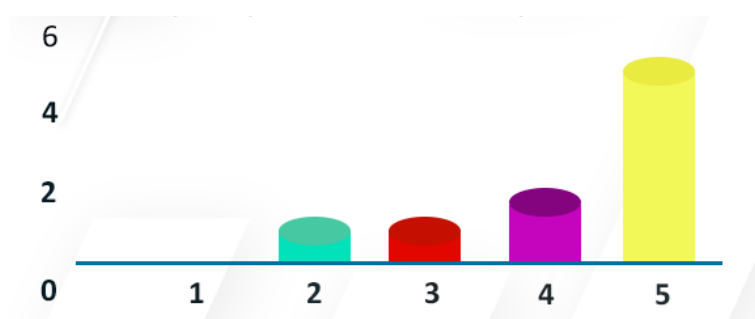
Figura 27. Resultados herramienta encuesta - Comunicación entre el personal.



Fuente: elaboración propia a partir de resultados en encuesta.

Un tercer aspecto dentro de la herramienta de la encuesta fue conocer sobre la “*libertad para expresar sin temor las opiniones y percepciones sobre la empresa*”, en estos resultados los encuestados indicaron que el 55.6% considera que están totalmente de acuerdo, pero se observó que al menos uno de los encuestados (11.1%) respondió que está en desacuerdo.

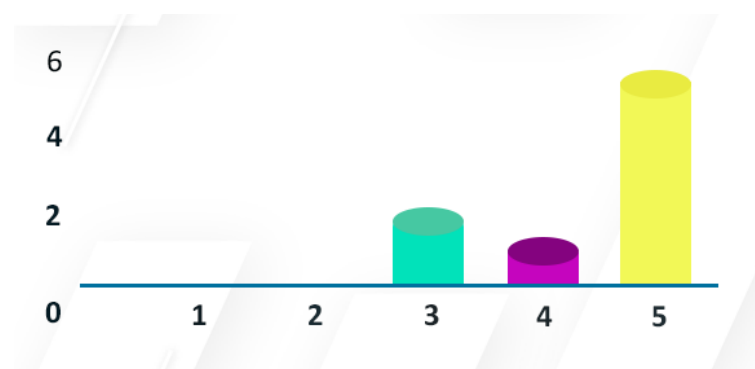
Figura 28. Resultados herramienta encuesta - Libertad de expresión sobre la empresa.



Fuente: elaboración propia a partir de resultados en encuesta.

Un cuarto eje de indagación fue sobre la comunicación oportuna y efectiva sobre decisiones o cambios por parte de los directivos. La gráfica demuestra que sigue la tendencia de entre 5 a 6 colaboradores que indican que es excelente, pero persiste un 33.3% de los encuestados que responden que le es indiferente o buena.

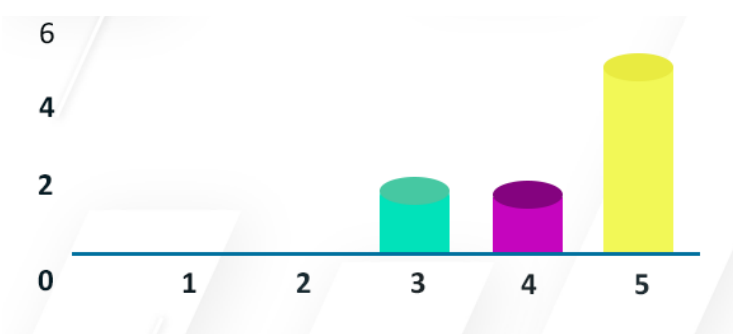
Figura 29. Resultados herramienta encuesta - Comunicación con directivos.



Fuente: elaboración propia a partir de resultados en encuesta.

Frente a la efectividad de los canales de comunicación utilizados, se repite la tendencia, en donde 5 (55.6%) de los encuestados consideran que son excelentes, 2 (22.2%) que son buenos y 2 (22.2%) que le es indiferente. No evidencia una respuesta representativa.

Figura 30. Resultados herramienta encuesta - Efectividad canales de comunicación empleados.



Fuente: elaboración propia a partir de resultados en encuesta.

B. Comunicación de crisis

Durante la investigación y la aplicación de los contenidos adquiridos en la cátedra de gestión de crisis, se evidenció que Virtual Televisión no cuenta con un lineamiento o protocolo de crisis desde el enfoque comunicacional.

Las situaciones de crisis al interior de una organización llegan a gestarse a partir de las dinámicas internas y externas de la misma, lo que puede generar alteraciones al momento de tomar de decisiones por parte de sus miembros. Estas situaciones no siempre están consideradas en la planificación estratégica de la empresa, por lo tanto, es imperante vislumbrar los escenarios y mantener informados a los actores que la conforman de la manera cómo se procederá en el caso de que la organización se encuentre inmersa en alguna de ellas.

De acuerdo con Gonzáles Herrero (1998):

La capacidad de una organización de reducir o prever los factores de riesgo e incertidumbre respecto al futuro, de forma que se capacite a la misma para asumir de

manera rápida y eficaz las operaciones de comunicación necesarias que contribuyan a reducir o eliminar los efectos negativos que una crisis puede provocar sobre su imagen y reputación. (Saura & García, 2010)

Es importante que los miembros cuenten con toda la información disponible de lo general a lo particular para prever cómo atender una situación de crisis, de acuerdo con su origen; así mismo, empezar a diseñar posibles soluciones e interacción con los involucrados.

La comunicación se convierte en un pilar fundamental para transmitir las ideas, actuar y sentir de la organización en una situación de crisis. Sin embargo, debe ser un componente abordado de manera minuciosa y con la integridad suficiente dado que el más mínimo error puede desembocar una crisis mayor a la que se esté gestionando.

Entre las características de las crisis se encuentran: su aumento en intensidad, el seguimiento por la prensa, el efecto en el desarrollo normal del negocio, la solicitud de información por parte de las autoridades, el daño a la imagen de la empresa y a la reputación de sus directivos. (Saura & García, 2020, p. 43)

El valor de la comunicación en la gestión de crisis permite mitigar los efectos, reducir conflictos y minimizar los impactos a mediano y largo plazo. Es por ello por lo que se deben socializar las situaciones de crisis a nivel interno con colaboradores de acuerdo con los lineamientos previamente establecidos en este protocolo. Los miembros deben ser los primeros en conocer la situación para evitar un efecto amplificador que sobredimensiona la crisis.

A nivel externo, la organización debe integrar a su planeación estratégica el relacionamiento con los medios de comunicación, así como potencializar sus canales oficiales en redes sociales y sitio web. No es una construcción que solo se debe establecer durante la crisis, sino de manera permanente desde Virtual Televisión.

Dado lo anterior, se integra en el anexo 2.3.13 una propuesta de lineamientos de crisis para Virtual Televisión para las etapas de pre-crisis, crisis y poscrisis, así como unas tipos de crisis que podrían llegar a presentarse para la organización: económicas, legales, reputacionales, medioambientales, laborales, tecnológicas, de seguridad y comunicacional y la conformación del comité de crisis de acuerdo con los perfiles de los miembros de la organización; dado que “las crisis son situaciones irregulares ocasionadas en la mayoría de los casos por accidentes y, eventualmente, por una actitud negligente predeterminada” (Vidal & Hernández, 2013, p. 149).

C. Manual de identidad corporativa

El Manual de identidad de Virtual Televisión contiene el sistema de identificadores el cual expone las versiones de color del logo y el área de seguridad y cómo debe ser usado por respeto y cortesía alrededor de la imagen corporativa. Por otro lado, la tipografía que debe usarse para la redacción de material POP o publicidad que quiera divulgar la marca. (impresos y online). Un manual de marca definido para la implementación de la imagen corporativa de la organización principalmente en la papelería.

Adicional, expone cómo debe usarse en los diferentes documentos y ejemplos gráficos de cómo debe acomodarse de acuerdo con el documento usado. Esto, para evitar el uso distorsionado del logotipo.

Sin embargo, falta exponer los colores corporativos usados (pantones), en tintas planas y colores directos. Así como la cuatricomía (CMYK) para la correcta impresión y los porcentajes de (RGB) para su uso en material digital.

Aunque no es necesario conocer cómo se realizó el logo, una explicación sencilla facilita la comprensión, identificación y adopción de la identidad visual por parte de la empresa hacia sus colaboradores.

3.3. Pregunta orientadora inicial

¿Cómo la experiencia de Virtual Televisión puede posicionarla en el sector privado a nivel nacional?

4. Problema, necesidad u oportunidad

De acuerdo con la descripción organizacional de Virtual Televisión, esta ha logrado un posicionamiento por más de dos décadas en el sector público al desarrollar su actividad económica en el concurso de licitaciones públicas, diseñando y ejecutando campañas y productos para entidades del Estado y organismos multilaterales, principalmente en proyectos de tipo audiovisual y de comunicaciones con enfoque social.

Sin embargo, de acuerdo con los miembros de la organización, en los últimos años, se han presentado una multiplicidad de proponentes en los procesos licitatorios, incrementando la competencia lo que limita las posibilidades de ganar contrato.

(...) Mientras usted tiene una empresa que tiene costo, tiene gasto, tiene prestigio, tiene infraestructura, pero se enfrenta a una empresa de garaje, esta le puede ganar y eso pasa, estamos en ese dilema, que estamos compitiendo con gente inexperta que nos está ganando porque las reglas del juego cambiaron. (Gerente general).

Esto sumado a que el Estado no está ofertando la misma cantidad de licitaciones, y los pocos presentados han disminuido sus montos de manera significativa respecto a los años anteriores. “En el gobierno Santos hubo un tema muy complicado porque Santos quitó del 100% que gastaban en publicidad, el quitó el 60% y eso fue una falta grandísima, pero a pesar de eso el Estado todos los años pública” (Director administrativo).

En una revisión con el Director administrativo Virtual Televisión de los proyectos adjudicados a en los últimos cinco años, se observó una disminución del número de licitaciones ganadas, de la siguiente manera:

Tabla 6. Número de licitaciones adjudicadas desde 2017 a 2021-1.

Año	2017	2018	2019	2020	2021-1 Primer semestre
Número de licitaciones	15	10	6	5	2

Fuente: elaboración propia a partir de revisión documental con la organización.

En términos estructurales, la organización se ha visto impactada de manera negativa en sus estados económicos, dado que la adjudicación de licitaciones representa la mayoría de los ingresos en su balance general. Se observó que la organización cerró el año 2020 con unos activos inferiores en comparación al 2019, con una variación porcentual de -0.39 (-39%) y un aumento de los pasivos entre los dos años de análisis de un 51% en las deudas y obligaciones. Además de ello, con la llegada de la pandemia por la COVID-19, el Gobierno Nacional, a través de los Planes de Austeridad del Gasto en el 2020 y 2021, recortó el presupuesto destinado para publicidad estatal, en donde normalmente se convocan y adjudican los proyectos de licitación pública.

Asimismo, la declaración de la emergencia sanitaria por la pandemia de la COVID-19, confinó al grueso de la población colombiana, afectando diversos sectores de la economía, incluyendo el sector audiovisual. La organización cesó sus actividades bajo directrices que restringían el acceso a bienes y servicios no esenciales, como en el caso de las producciones audiovisuales.

En vista del panorama para la organización desde la gerencia surgió la iniciativa de documentar a nivel nacional, en medio del confinamiento, la realidad de los protagonistas en la primera línea contra la COVID-19, los profesionales de la salud. El objetivo fundamental consistía en mostrar a los colombianos los alcances de la pandemia y la manera heroica como estos profesionales arriesgaron, y en muchas ocasiones dieron su vida para preservar las vidas de otros.

Virtual Televisión encontró en "Héroes en Pandemia", la oportunidad de realizar una producción propia con la intención de incursionar en el mercado privado, ofreciendo una serie documental que abordaba la realidad de un país frente a la pandemia de la COVID-19.

5. Antecedentes del problema

5.1 Conceptuales

Según Felipe Nieves, la comunicación estratégica debe ser “entendida como un proceso participativo que permitirá trazar una línea de propósitos que determina el cómo se pretende lograr los objetivos” (Pérez, 2012, p. 76). A lo largo de esta investigación se encontró dificultad al indagar sobre referentes conceptuales previos que hayan abordado la comunicación estratégica como marco de análisis en organizaciones del sector audiovisual. Si bien no se logró identificar una investigación que partiera de características similares a la organización de análisis, si se vislumbraron tres documentos académicos que desde distintas perspectivas apuntan a posicionamiento de marca, imagen y óptica estratégica pensado desde lo empresarial para organizaciones pertenecientes al sector audiovisual, en Colombia y Ecuador; y un proyecto transmediático puesto en marcha por una entidad descentralizada e indirecta de radio y televisión en Colombia, RTVC.

El primer documento abordado fue sobre el estudio de dos casos del modelo de emprendimiento audiovisual en Colombia a partir de las economías creativas. El autor expone la visión de la estrategia pensada en un modelo económico, en la que, de manera estructural se apoyan estas las organizaciones sujetas de análisis para el logro de sus objetivos. Se esboza que “los colaboradores o socios clave tienen un papel importante para la consecución de las actividades clave y el funcionamiento del modelo de negocio en general” (Vernaza, 2019). Esta premisa es fundamental si es pensada desde la necesidad “orgánica” de Virtual Televisión dado que colaboradores y socios hacen de la organización el referente que es hoy en día al momento de la realización y entrega de los proyectos licitatorios. Es por ello por lo que, en esta investigación se da relevancia a la categoría de talento humano como un eje transversal para el cumplimiento de metas y objetivos en la propuesta de Plan Estratégico de Comunicación.

Un segundo documento da cuenta de unas estrategias de posicionamiento a nivel nacional a partir del marketing digital para una organización del sector audiovisual. Las investigadoras aludieron que “las comunicaciones integradas de marketing son una forma de examinar todo el proceso de marketing desde el punto de vista del receptor” (Quiroga y Alarcón, 2019). Este plan de posicionamiento se pensó desde el marketing, aludiendo a teóricos importantes en la propuesta que se hará a Virtual Televisión, así como un análisis estratégico de la competencia, de aquellas empresas con servicios similares que ya están en el mercado privado, de los cuales Virtual Televisión también ofrece, pero no ha logrado ofertar en ese nicho de mercado.

El tercer texto abordó un plan para una productora de vídeo y audio en Riobamba, Ecuador. Su autora recurrió al análisis comunicativo partiendo de las premisas del marketing, estableciendo estrategias direccionadas a los canales y medios de divulgación; aun cuando en las

conclusiones se evidencia que hay “poco conocimiento de la existencia de la empresa productora de audio y video Ayllupak Kawsay en la sociedad riobambeña” (Pilatuña, 2020).

Esta investigación académica permitió observar que, si bien el marketing es una unidad de análisis complementaria en la estructuración del Plan Estratégico de Comunicación para Virtual Televisión, no se debe recaer en estrategias que solo apunten a acciones comercializadoras, aun partiendo que los postulados de posicionamiento de marca tienen sus génesis en el marketing y que “Héroes en Pandemia”, será un producto estrella que necesitará de campañas de mercadeo pero desde una perspectiva comunicacional. “Los CEO reconocen el rol del marketing al construir marcas fuertes y una base de clientes leales, activos intangibles que contribuyen en gran medida al valor de una empresa” (Kotler y Keller, 2016).

Otro referente conceptual analizado, es el proyecto transmediático puesto en marcha de RTVCplay, de RTVC Sistemas de Medios Públicos en Colombia, que lo que busca es mediante la memoria histórica acudir a la materia audiovisual de programas, novelas o documentales para reafirmar la línea editorial de la entidad.

Específicamente, RTVC nace de un proceso de convergencia de entidades públicas del orden nacional las cuales cumplen, en primera instancia una misión de reunir a los medios del país. Este Sistema está compuesto por: Televisión Nacional, Señal Colombia, Canal Institucional y las Emisoras Públicas Nacionales, Radio Nacional de Colombia y Radiónica; y tiene el propósito de salvaguardar, promocionar y divulgar el patrimonio audiovisual y sonoro de la entidad con programas diseñados para ese fin como Señal Memoria y RTVCPlay, plataforma gratuita de entretenimiento. “RTVC está comprometido con la evolución hacia una radio, televisión y web contemporáneas, dinámicas, atractivas y más cercanas a la audiencia para

promover y fortalecer el desarrollo cultural y educativo de los habitantes del territorio nacional” (RTVC, 2021).

5.2 Prácticos

En el caso concreto de Virtual Televisión, se logró identificar que esta organización no cuenta con antecedentes prácticos en el diseño y/o ejecución de un Plan Estratégico de Comunicación o planeación estratégica de la organización. Durante la etapa de diagnóstico en entrevista con el Gerente general de Virtual Televisión, indicó que:

Para mí la palabra visión y todos esos temas son “carreta” porque la empresa nace de una forma empírica, sin haberlo calculado o estudiado, nació de la nada. Lo que hemos proyectado es de acuerdo con el consumo de la gente y de acuerdo a los servicios que quiere la gente.

En el proceso de aprendizaje de la especialización en comunicación estratégica para las organizaciones, se reiteró desde el grupo de trabajo que la motivación para desarrollar la propuesta de plan estratégico iba de la mano del adagio popular “en casa de herrero, azadón de palo”, dado que Virtual Televisión al ser una agencia de comunicaciones no contaba con un direccionamiento en comunicación. “La comunicación no es únicamente un intercambio de mensajes, sino un proceso circular en el que la conducta de una persona en el contexto de la otra provoca un cambio en los actores y en el entorno.” (Bravo, 2016, p. 179), es por ello por lo que aun cuando la organización no cuente con este tipo de contenidos estratégicos si se considera necesario esbozar en este apartado los distintos proyectos identificados a partir de la revisión documental que fueron realizados por la empresa desde la perspectiva de la comunicación estratégica para otros actores y/o clientes en las licitaciones públicas, donde una de las

características en común es el enfoque social orientado a la promoción y divulgación de temas relevantes a nivel nacional a través de campañas de comunicación masiva.

Dada la naturaleza de sus clientes, instituciones públicas, organismos multilaterales y agencias de cooperación, estos proyectos priorizaron temas como: el conocimiento y la cultura, la promoción de los derechos humanos, el desarrollo para el cambio social y el establecimiento de la paz, reflejando la incidencia e importancia en el panorama comunicativo a nivel nacional:

1- La línea de emergencias 123 de Bogotá, es un sistema integrado que se encarga de recibir las llamadas de los ciudadanos o las entidades que requieren ayuda en eventos de seguridad y emergencias.

En cabeza de la Alcaldía Mayor de Bogotá y gestionada por la Secretaría de Salud, la línea de emergencias atiende y captura la información pertinente caracterizando los incidentes y tramitándolos hacia las agencias adscritas a la línea con el fin de despachar las unidades de los organismos de Emergencia.

Esta línea fue implementada en 2005 en la alcaldía de Luis Eduardo Garzón y en ella se llevaron a cabo las siguientes acciones comunicativas por parte de Virtual Televisión: cinco comerciales de televisión de 30 segundos, cinco cuñas e intervenciones artísticas callejeras para divulgar el alcance y los servicios que prestaba la línea 123.

Material impreso: afiches, volantes y cartillas instructivas.

Material POP: bolsos, calcomanías, libretas, esferos, pac mouse.

Para 2021 la línea de emergencias 123 sigue funcionando y tiene la misma relevancia que le fue impuesta desde su creación.

2- Internet Sano, es una estrategia que surge de la necesidad de proteger la identidad de niños y jóvenes en el uso de la red de todas las actividades que puedan representar un riesgo a su

integridad. Desde esta premisa el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, a través de la Dirección de Apropiación de TIC, les da cumplimiento a las leyes 679 de 2001 y 1336 de 2009.

La iniciativa de incidencia nacional está enfocada a brindar protección en temas como turismo y explotación sexual, pornografía, y toda conducta que pueda llegar a afectar la integridad de niños y jóvenes en la red.

La estrategia implementada en 2012 fue presentada por Suzy, una adolescente generada por animación que navega en la internet y hace parte de la imagen de la campaña. La campaña promueve controles y supervisión de parte de los padres o familiar del círculo inmediato, el incentivo a colegios que usen efectivamente las TIC y que adopten estas iniciativas de protección a través de disposiciones preventivas y sancionatorias. Los niños, niñas y adolescentes del país participarían activamente al integrar “Brigadas de Voluntarios en Alfabetización” para que apoyen a sus padres y vecinos para que puedan convertirse en Ciudadanos Digitales.

En internet Sano de desarrollaron las siguientes acciones: lanzamiento en el Centro Cultural Gabriel García Márquez con la presentación oficial de la viceministra de las TIC, más de 1000 asistentes y la presencia de Suzy, que cobro vida, para darle la bienvenida a los asistentes.

Se produjeron dos comerciales para televisión de 30 segundos y dos videos instructivos para escuelas y colegios de cuatro minutos de duración.

- Material impreso: afiches, volantes y cartillas instructivas.
- Material POP: bolsos, calcomanías, libretas, esferos, pac mouse.

Otro antecedente práctico esbozado por Andrés Jaramillo, experto en el sector audiovisual y derechos de autor, se centró en que largometrajes de acción pueden tener un costo de hasta 1.500 millones de pesos, ejemplo de ello son En el cine son las películas Amazona y Señorita María.

Para el caso de los documentales o cortometrajes, este costo puede ser menor, permitiendo ser financiados a través de modalidades de financiación colaborativa como el crowdfunding; sin embargo, ello requiere el acompañamiento de estrategias de promoción y captación para que el propósito de la recaudación sea efectiva e inteligente.

El experto indicó mediante entrevista:

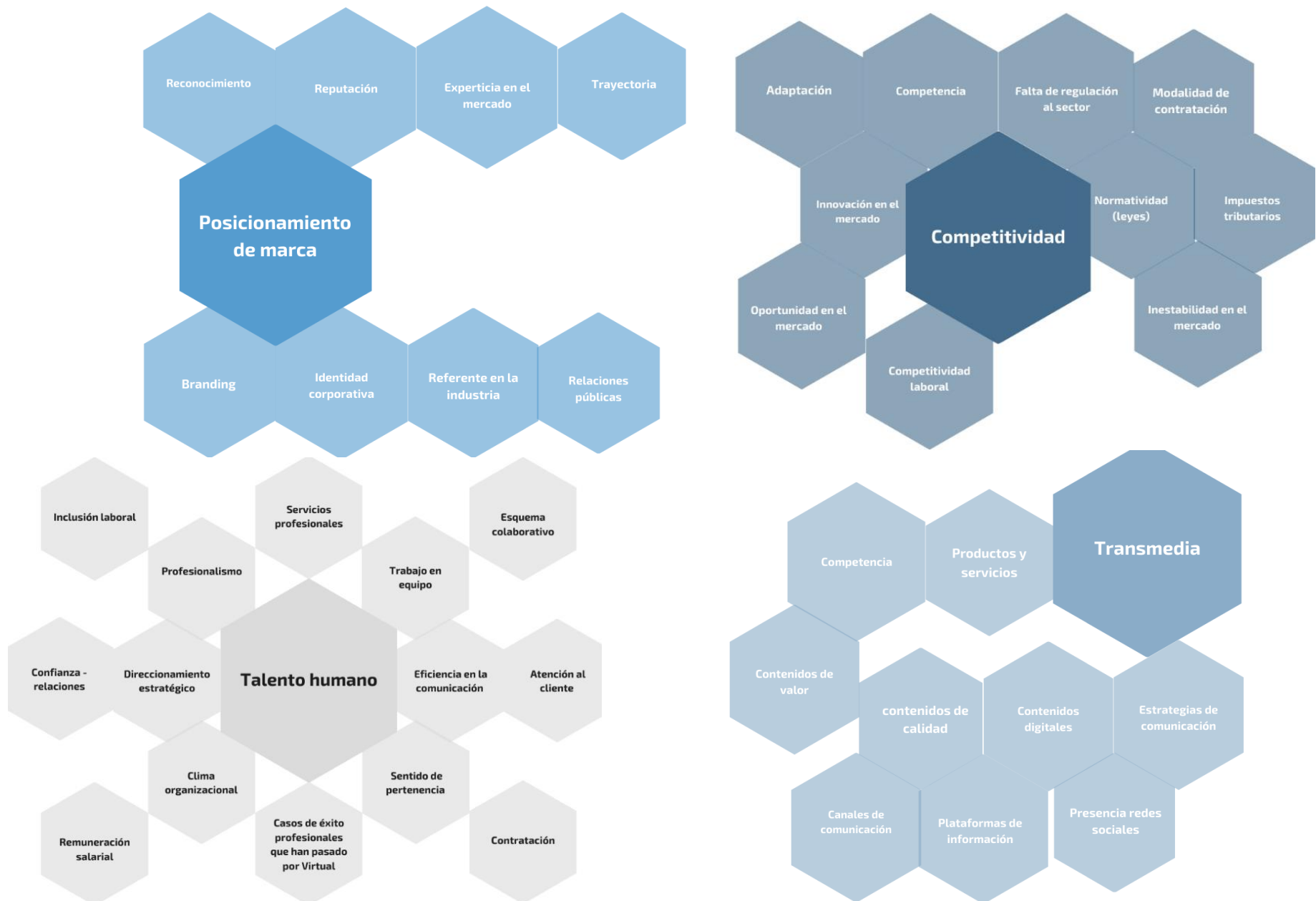
Porque lo que hace la gente es que hace dos videítos y dice: ve a nuestro crowdfunding y ya, y ahí se quedó. Y es como todo, si tú necesitas plata para cualquier cosa que quieras hacer, un negocio de empanadas o hacer una película, y más hacerla por crowdfunding, pues tiene que moverla y moverla, y estar pendiente y estar sacando cosas y todo.

6. Categorización

Dada la metodología utilizada para la investigación, de carácter cualitativo, las distintas herramientas de recolección aplicadas arrojaron una serie de resultados que permitieron condensar la información y categorizar una serie de conceptos para el abordaje teórico y explicativo en la construcción del plan estratégico de comunicaciones para Virtual Televisión.

De acuerdo con lo anterior, se procedió a categorizar cada uno de los conceptos obtenidos a partir de la inferencia y análisis de la información esbozada en las técnicas de recolección de la siguiente manera:

Figura 31. Reducción de categorías de análisis.



Fuente: elaboración propia a partir de la reducción de categorías en las herramientas de indagación.

A continuación, se exponen los fundamentos epistemológicos en los cuales se apoya esta investigación, la pertinencia de los autores y como sus postulados fueron pensados con base en las categorías que se identificaron a lo largo del diagnóstico de comunicación como los son posicionamiento de marca, competitividad, transmedia y talento humano, éste último como un eje transversal para la realización y cumplimiento de las otras tres categorías.

En primer lugar, se estableció la necesidad de plantear un posicionamiento de marca, entendiendo al posicionamiento según Kotler y Keller (2016) como “la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa de modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado” (p. 275).

De acuerdo con lo anterior, se puede deducir que la marca estratégicamente debe ocupar un lugar en la mente de los consumidores, puesto que lo que transmite una organización es lo que lleva al consumidor a optar por su servicio o producto. El sentirse identificados con la marca, los hace poco a poco parte de ella, y el que la empresa pueda tomar para sí un principio como este, es vital al momento de tomar decisiones e interiorizar la necesidad de darle paso a la creación de una estrategia de comunicaciones.

El consumidor es quien decide qué lugar ocupa en su mente cualquier marca y bajo este precepto la organización se puede ver beneficiada financieramente aportando al crecimiento de la organización. “Son estos últimos la pieza clave bajo este enfoque, al constituir el alma de cualquier organización” (Buil y Martínez, 2013).

Las marcas no se crean con publicidad. Los consumidores pueden llegar a conocer una marca mediante un sinnúmero de encuentros o puntos de contacto: observación y uso personal, comentarios de conocidos, interacciones con los empleados de la empresa, experiencias telefónicas o en línea, y transacciones de pago. Podríamos definir contacto

con la marca como cualquier experiencia cargada de información que protagoniza un cliente real o potencial con la marca, la categoría de productos o el mercado, y que está relacionada con el producto o servicio de la empresa. (Kotler y Keller, 2016, p. 284)

Considerar la marca como un activo valioso de las empresas más allá de la función publicitaria, es quizá un aspecto que se ha dejado de lado y que no es considerado fundamental para ocupar un espacio dentro de un entorno competitivo. En la actualidad, donde el valor de las marcas toma un papel protagónico, se debe tomar como una prioridad estratégica para las organizaciones. El aporte de Farquhar, citado por Buil, De Charnatony y Martínez (2013), consideró que el valor de marca representa el valor añadido con el que la marca dota a una empresa. Reflejando así, la importancia de la gestión de la marca ayudando a proporcionar ventajas competitivas en el entorno donde se desarrolla la organización.

Para lograr un buen posicionamiento la organización debe mantenerse en la realidad del entorno que le rodea. Sin embargo, también se debe analizar lo que puede venir para el futuro, el cambio constante y la actual crisis que se ha desatado, la desaceleración económica fue profunda y expansiva, y esto, debe entrar en consideración a la hora de diseñar un plan de posicionamiento estratégico a través de la comunicación.

Bajo estas premisas, Virtual Televisión se ha caracterizado entonces, por tener un posicionamiento como marca a nivel de calidad y por su experticia en el mercado en cuanto a la realización de sus productos de comunicación. Sin embargo, este reconocimiento es frente al mercado interno – audiovisual- y con las empresas con las que ha podido realizar dichos productos. Es necesario entonces establecer un equilibrio entre lo que es actualmente Virtual Televisión y lo que podría ser. Con una estrategia basada en las necesidades del cliente y los desafíos que plantea la incursión en un mercado que por décadas estuvo desatendido.

Identificando el valor agregado de la marca frente a su competencia, - similitudes y diferencias- reconociendo los puntos a favor y en contra del entorno y bajo ese marco de referencia explorar la esencia de la marca.

Este hallazgo nos lleva a la segunda categoría identificada como competitividad, donde la estrategia comunicativa se enfrenta a un cambio social que ha modificado las dinámicas organizacionales e individuales del ser humano. Y con base a esto, analizar las transformaciones estructurales necesarias que generen un clima de competitividad de las políticas públicas de determinado sector. (Suñol, 2006, p. 180).

La competitividad entonces se puede definir como una eficiencia en la utilización de recursos respecto a su calidad o servicio ofrecido, que se adapta al mercado al que quiere apuntar y moderniza sus procesos de manera estratégica para incurrir en buenas prácticas para la organización.

En cuanto a las políticas de equidad dispuestas por los gobiernos, son necesarias para fomentar la apertura de los mercados, así como la implementación de políticas educativas para mejorar la calidad de vida de sus colaboradores. En ese orden de ideas, para poder elevar el nivel competitivo que tiene Virtual Televisión en la industria del marketing y las comunicaciones a partir del análisis de las fuerzas del entorno que la rodean: económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico se debe propender por contar con talento humano que sea más competitivo e integral, que esté en capacidad de responder a las nuevas necesidades del mercado.

Según Porter (1990), citado por Suñol (2006), “la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente”. Una ventaja competitiva identificada son los objetivos y la adaptación al cambio que ha prevalecido en la

organización, Virtual Televisión con más de 20 años de experiencia en el mercado, ha logrado mostrar la dedicación e inversión sostenida a través de los años; lo que ha validado su permanencia y la ha convertido en referente en el mercado, y que en momentos de crisis le ha permitido mantenerse a flote. Esta es una organización con un ambiente dinámico, adaptable y que afronta desafíos, que estimula la mejora y amplía sus ventajas competitivas a largo plazo.

El talento humano cobra especial importancia en la trayectoria de Virtual Televisión dadas las características del negocio que obedecen a dos rasgos importantes: la disposición del mismo a trabajar a riesgo, es decir en propuestas que están sujetas a la adjudicación de procesos licitatorios y en las hay que invertir una considerable cantidad de tiempo.

Por otro lado, están las calidades profesionales relacionadas con la creatividad y adaptabilidad al proponer contenidos con sentido social que cumplan con las expectativas que imponen las nuevas narrativas y las mediaciones en las que transitan. Estos dos aspectos en particular se convierten en grandes propulsores en la adjudicación de contratos y es lo que posibilita el éxito de la organización.

Virtual Televisión no tiene un capital humano fijo o de planta robusto, los profesionales con los que dispone, si bien son calificados y con amplia experiencia, se hacen insuficientes en términos estratégicos. El modelo de las licitaciones públicas impone dinámicas de oportunidad que están dispuestas por el tipo de contrato y la duración del mismo, así que es indispensable hacer convocatorias dirigidas al personal freelancer, profesionales que han trabajado para la organización y que cuentan con amplio reconocimiento en la industria audiovisual.

Expuestas estas particularidades, fortalecer el bienestar del talento humano a través del mejoramiento del clima organizacional, la remuneración salarial, las condiciones de trabajo, etc, constituye un gran esfuerzo por parte de la organización. También es clave tener en cuenta las

necesidades intelectuales, emocionales y del entorno del talento humano con el propósito de lograr mayor eficiencia en la ejecución de los proyectos.

Las empresas no podrán mantenerse si no tienen la capacidad de adaptarse al mercado, y esto incluye las necesidades y expectativas de su talento humano. Respondiendo a estas necesidades se hace indispensable poder crear una oportunidad en el mercado privado, soportados en las ventajas competitivas de Virtual Televisión y la calidad profesional de la organización es vital para dotar las necesidades de aquellas cualidades intangibles del recurso como como un impulso de la organización y no como agentes inertes o estáticos. (Chiavenato, 2007).

El talento humano de Virtual Televisión también tiene unas necesidades específicas, y en la investigación se pudo establecer que temas como el flujo de la comunicación si no siempre son satisfactorios. Cabe resaltar que la organización está conformada por un alto porcentaje familiar y eso, al parecer de los encuestados puede entorpecer la comunicación. En el flujo de una organización, Chiavenato (1997) afirma que: “la relación individuo-organización no es siempre un lecho de rosas o una relación cooperativa y satisfactoria” (p.79).

Por lo anterior, es imprescindible buscar un equilibrio entre aquellos quienes conforman la organización internamente y el personal externo en aras de promover un funcionamiento óptimo. Lo importante es poder fortalecer esta comunicación y que su cultura se vea fortalecida para cumplir con los objetivos misionales. Teniendo en cuenta que cada persona que la conforma tiene una realidad distinta y bajo esta premisa la organización debe atender estas diferencias respetando su individualismo sin dejar de lado sus valores y su misión corporativa. (Chiavenato, 1997, p. 79).

Propender por el bienestar del talento humano es un punto de vital importancia para cualquier organización y su gestión, en el caso de Virtual Televisión este ha sido un aspecto por el que históricamente se ha destacado. Durante años, la organización, ha sido un referente no solo en la industria audiovisual, si no que ha hecho parte integral de la historia del periodismo, la radio y la televisión colombiana tal como la conocemos hasta ahora. Destacados comunicadores y periodistas han forjado su carrera profesional en la organización y ahora se desempeñan como directores de medios, jefes de prensa y líderes de importantes medios de comunicación.

Personajes como: Gustavo Gómez, director del programa 6AM Hoy por hoy de Caracol Radio y columnista de el periódico El Tiempo; Vicente Silva, gerente de Radio Nacional de Colombia; Juan Carlos Piedrahita, redactor de actualidad y cultura del diario El Espectador; Martín Cicuamía Suárez, director audiovisual en la Secretaría de Educación de Bogotá-Oficina de Comunicaciones; Rocío Capador y Daina Grajales, productoras delegadas en Sistema de Medios Públicos (RTVC), en Canal Capital, en Canal Trece. Comunicadores y realizadores audiovisuales que salieron de Virtual Televisión para cumplir sus sueños de ser empresarios, es el caso de Camilo Carrillo y su empresa Universal Group y Luis Garavito con su productora 169 Films.

Es así como Virtual Televisión forja un nombre de manera colateral y se constituye en una organización de donde se forjaron grandes talentos que a la fecha han logrado establecerse en importantes cargos, dos de ellos con sus propios proyectos y en algunos casos, también como aliados estratégicos. Este es un plus al que se le debe dar una mirada estratégica, teniendo en cuenta el trabajo de posicionamiento y competitividad que se quiere reforzar.

Uno de los aspectos que se deben visibilizar es el de la memoria histórica ya que no se ha documentado y dada la incidencia de la organización es importante entender por qué esta hace parte de las más reconocidas productoras en la industria audiovisual colombiana.

Este éxito ha estado ligado al diseño y desarrollo que los creativos de la organización han puesto en cada una de sus campañas desarrolladas a través de más de dos décadas. La habilidad que tiene el equipo humano de la organización para la creación de contenidos en distintos formatos y de la mano de las nuevas narrativas, es lo que lo ha llevado a ganar múltiples procesos licitatorios.

En aras de ir a la par con esas dinámicas Virtual Televisión logra con sus productos transformarse en un contador de historias (Storytelling) en los diferentes formatos que ofrece el transmedia:

Los mundos narrativos transmedia constituyen un verdadero desafío para la narratología y la semiótica textual narrativa, todos ellos campos de estudio fuertemente monomedia – existe una semiótica del teatro, de la radio, del cine, etcétera, pero todavía no tenemos una semiótica del transmedia. (Guerrero & Scolari, 2016, p. 185)

Estas narrativas se extienden de un lado a otro y son adaptables a cualquier entorno: los discursos políticos, científicos, religiosos o educativos, también empiezan a entrar en la dinámica de transmediatizarse.

Empezar a ver la transmedia como una actividad estratégica es el reto de Virtual Televisión para lograr una conexión con sus audiencias y cambiar las relaciones con las mismas, y con ello lograr ese reposicionamiento de marca que le abrirá espacios de competitividad en el mercado actual.

La categoría transmedia se convierte en una columna vertebral en la propuesta de Plan Estratégico de Comunicación para Virtual Televisión con el producto estrella “Héroes en Pandemia”. Para Ocampo (2018):

La implementación de estrategias de comunicación en el contexto transmedia, dentro de los ecosistemas digitales, es fundamental para alcanzar el éxito en los procesos comunicativos actuales y generar valor en cualquier tipo de organización. La meta está en el aprovechamiento de los recursos y la proyección interna y externa que se dé a partir de esta planificación, para la articulación con las nuevas audiencias activas y participativas.

7. Resultados

A través del diagnóstico a la organización Virtual Televisión, se logró indagar las características del modelo de negocio y la experiencia adquirida por Virtual Televisión durante más de 20 años de trayectoria en el sector audiovisual en Colombia.

El modelo de negocio de las licitaciones públicas es muy competitivo y la organización ha logrado posicionarse en ese nicho de mercado de la contratación pública. “A Virtual Televisión las personas que están en el medio y lo reconocen saben de sus capacidades incluso en las licitaciones y nos tienen como posicionados dentro de las empresas que saben licitar y que es muy fuerte competidor” (Jefe de proyectos y licitaciones).

Sin embargo, la misma organización tiene claro que con los años el modelo licitatorio ha cambiado y hoy en día la competencia se multiplica en cada uno de los proyectos que se presentan desde el SECOP II.

El mercado en este momento está muy complicado, hubo una convocatoria para MinTic y se presentaron 600 empresas, eso quiere decir que el mercado estalló en mil pedazos; todos llevamos una empresa adentro y ahora cualquier persona saca una cámara de

comercio y se vuelve empresario, entonces para dónde vamos nosotros (...). (Gerente general).

Lo anterior, va de la mano de las reglamentaciones expedidas en los últimos cinco años, que, desde el análisis del entorno, dan cuenta de beneficios tributarios para impulsar las industrias creativas o economía naranja. Fortaleciendo el sector audiovisual y generando inversión extranjera en el país, pero en detrimento de las productoras audiovisuales, realizadores, y/o agencias que ya venían con un largo recorrido en el país como es el caso de Virtual Televisión.

Otro resultado obtenido a lo largo de la indagación fue los efectos económicos que causó la pandemia por la COVID-19 en el país, específicamente en el sector audiovisual se evidenció una caída pronunciada interanual del 24,9% entre 2019 y 2020 (Bulloni, et al., 2021), directamente ligado a esa disminución de la demanda de productos audiovisuales durante la época de confinamiento y la imposibilidad de que las empresas lograsen, en ese lapso de tiempo, salir a generar contenido (grabar, producir, entre otras), para la pos-pandemia.

Virtual Televisión cerró el año 2020 con unos activos inferiores en comparación al 2019, con una variación porcentual de -0.39 (-39%) y un aumento de los pasivos entre los dos años de análisis de un 51% en las deudas y obligaciones. Aunque en términos contables la reducción de gasto no significó una liquidación de la organización, sí generó entre su junta directiva la necesidad de mirar otro tipo de proyecto que genere ingresos de manera inmediata.

Esto es muy complicado, la post pandemia será muy complicada, aquí abrieron el mercado a: “cualquiera hace cualquier cosa”. Ahorita estamos haciendo por primera vez la inversión de un proyecto a riesgo – eso nunca lo había hecho-. La idea nació por el encierro de la pandemia y salí a buscar el proyecto, salen unas series y llevamos 5 meses

grabando, estamos arriesgando todo viajando por toda Colombia, vamos a ver cómo nos va. (Gerente general).

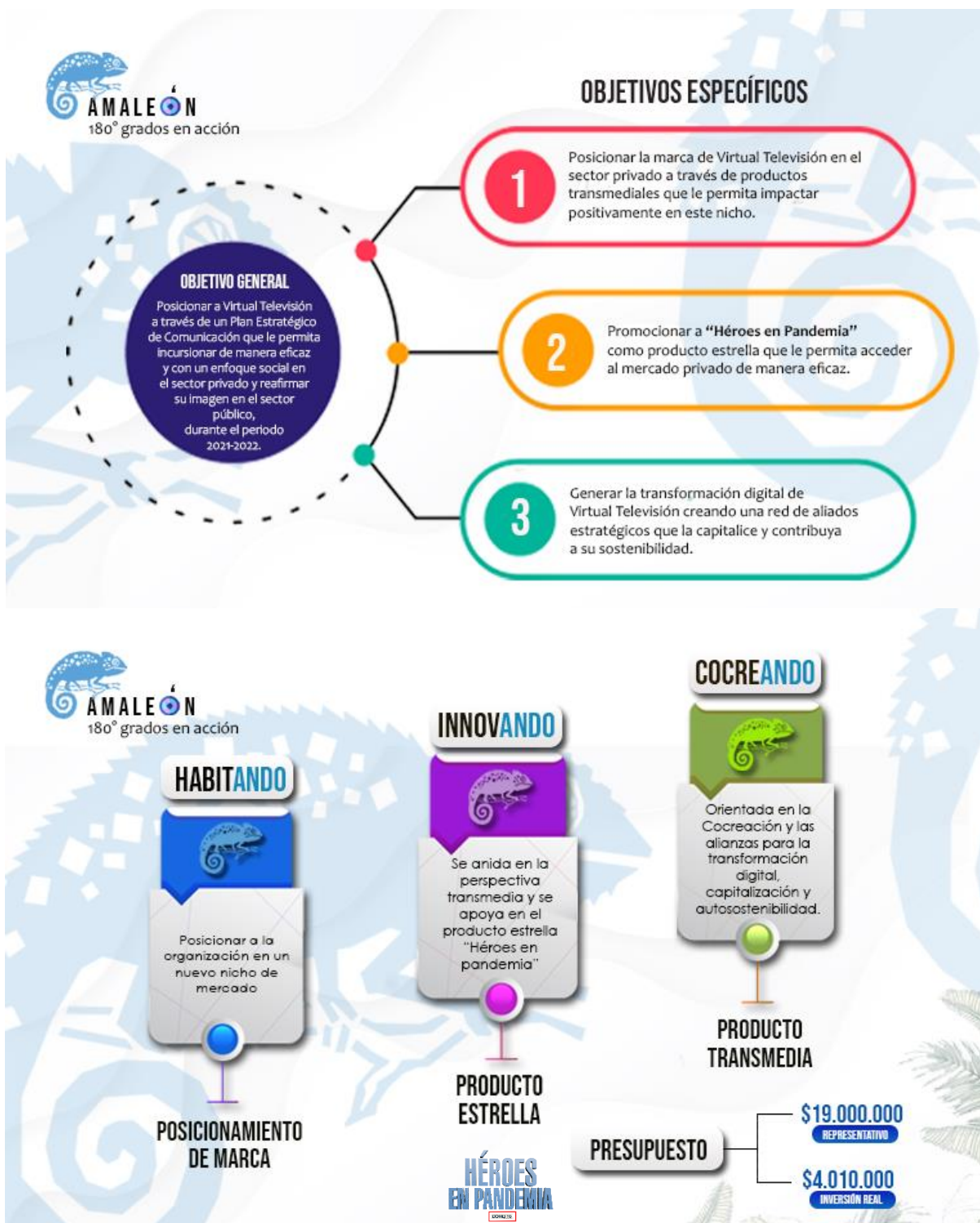
Es precisamente, la anterior reflexión de gerente, que permitió identificar las potencialidades que tiene Virtual Televisión en los campos de la comunicación y el marketing para posicionarla en el sector privado y fortalecer su marca en el sector público, y sea ese el direccionamiento para la creación de una propuesta desde la comunicación estratégica que le permita a la organización darse paso a un nuevo nicho de mercado, tras una alta competitividad en el core de negocios actual; y a su vez utilizar un producto estrella pensado desde la concepción “Estrategar” de Pérez.

A lo que se quiere apuntar es formular un Plan Estratégico de Comunicación para Virtual Televisión respaldados en su amplia experiencia en el sector público para que pueda incursionar en el sector privado basado en el reposicionamiento de marca de la organización mediante acciones que logren llegar a ofrecer el portafolio de servicios a empresas privadas, desarrollar colaboraciones con socios estratégicos, algunos con los cuales ya se desarrollaban proyectos como uniones temporales, en el marco de las licitaciones públicas; y fortalecer las potencialidades existentes de la organización en ese nuevo nicho de mercado como lo es el producto de “Héroes en Pandemia” desde una perspectiva transmediática, con la oportunidad de apelar a otros modelos de financiación económica como los son el crowdfunding y el bartering.

8. Propuesta de Plan Estratégico de Comunicación- Camaleón 180 grados EnAcción

8.1 Infografía Plan Estratégico de Comunicación – Camaleón 180 grados EnAcción

Figura 32. Infografía Plan Estratégico de Comunicación.



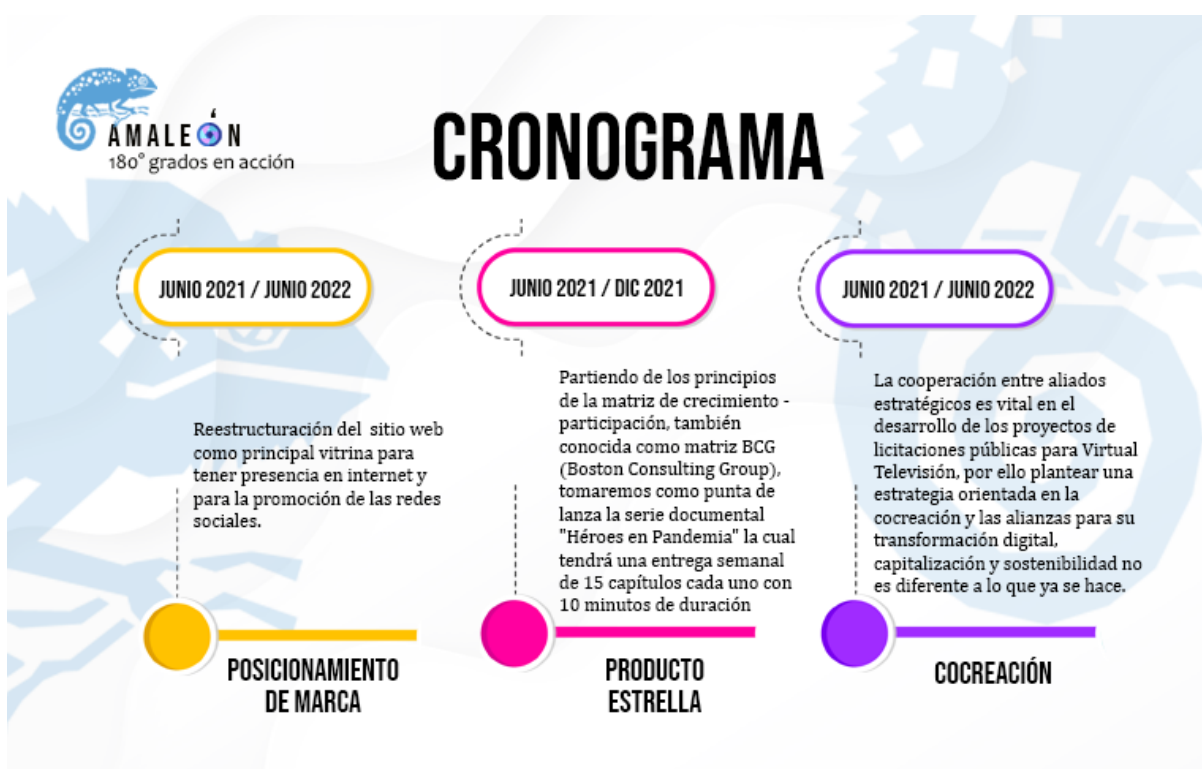
PÚBLICOS

SECTOR: PÚBLICO Y PRIVADO



MENSAJES





Fuente: elaboración propia.

8.2. Marca

8.2.1 Nombre

CAMALEÓN

Inspiradas en la entrevista al fundador y gerente general de la organización, al aludir a la gran virtud de Virtual Televisión para mantenerse vigentes tras más de dos décadas en el mercado: "tenemos una gran capacidad de adaptación, somos camaleónicos". (Carlos Castellanos, Gerente general y fundador de Virtual Televisión). Lo anterior va de la mano de los postulados de Kotler y Armstrong (2016) "el estilo actual es crear una identidad corporativa a partir de palabras que tengan un significado real, nombrar a las cosas con el espíritu que poseen realmente (p. 216).

8.2.2 Isologo

Figura 33. Isologo Plan Estratégico de Comunicación.



Fuente: elaboración propia a partir del diagnóstico situacional.

El logo para el Plan Estratégico de Comunicación - Camaleón, parte de la identificación del gerente de la organización con la versatilidad para adaptarse en los más de 20 años de experiencia. En ese sentido, el logo de la estratégica obedece a un isologo. De acuerdo con Eduardo Harada (2014) “se habla de ‘isologo’ o ‘isologotipo’ cuando el logotipo y el isotipo se encuentran fusionados en un solo elemento, de manera que no pueden ser desligados sin que pierdan su sentido” (p. 10).

El camaleón, como reptil adaptativo en su hábitat a manera de supervivencia, cobra relevancia en color azul en el isologo, en donde la cola hace las veces de la letra **C**, siendo parte íntegra de la marca, para transmitir el nombre del Plan en el logo de ésta. Este tipo de lagarto cuenta con una vista periférica, estratégica y un sistema de comunicación en sus cambios de color, características identitarias que serán complementarias para la estrategia de plan de comunicación para Virtual Televisión.

La letra Ó, es la fusión y representación del sector audiovisual y la actividad realizada por la organización, es por ello por lo que, dentro del isologo, la letra Ó se sustituye por el diafragma comúnmente encontrado en el lente de las cámaras de vídeo.

8.2.3 Slogan

Figura 34. Slogan Plan Estratégico de Comunicación.

180° GRADOS EN ACCIÓN

Fuente: elaboración propia.

Una de las características visuales del camaleón es poseer un rango oculomotor, nervio ocular, muy amplio “son los más desarrollados del Reino Animal. Pueden mover sus ojos **180° grados en eje horizontal**” (Borrero, 2013). Asimismo, en el cristalino del camaleón, la luz incidente está dispersa, lo que permite que los objetos se proyecten en un tamaño más grande del que en realidad es y pueda enfocarlos con mayor nitidez (NCYT, 2013), como lo hace el lente de una cámara.

Acción, es un juego de palabra que apunta a la acción en el quehacer profesional y la reconocida frase de los directores: "Luces, cámara, **acción**".

En resumen, **180° grados en acción**, responde a la combinación de la característica visual que tiene el camaleón con la mezcla de los conceptos propios del sector audiovisual muy presentes en el día a día de Virtual Televisión.

8. 3. Objetivos del Plan Estratégico de Comunicación

8.3.1 General

Posicionar a Virtual Televisión a través de un Plan Estratégico de Comunicación que le permita incursionar de manera eficaz, y con un enfoque social, en el sector privado y reafirmar su imagen en el sector público, durante el periodo 2021-2022.

8.3.2 Específicos

1. Posicionar la marca de Virtual Televisión en el sector privado a través de productos transmediales que le permita impactar positivamente en este nicho.
2. Promocionar a “Héroes en Pandemia” como producto estrella que le permita acceder al mercado privado de manera eficaz.
3. Generar la transformación digital de Virtual Televisión creando una red de aliados estratégicos que la capitalice y contribuya a su sostenibilidad.

8.4. Estrategias del Plan (EnAcciones)

En la construcción del Plan Estratégico de Comunicación para Virtual Televisión se avocó a Sandra Massoni dado que “las estrategias de comunicación son dispositivos de diseño, en tanto modalidad de investigación enactiva centrada en acompañar procesos de cambio social conversacional operando en el vínculo micro-macro social de generación de conocimiento para la innovación.” (Massoni, 2013).

Virtual Televisión tiene como identificador la creación de producciones que han contribuido a la documentación, promoción y divulgación del conocimiento y la cultura nacional a través de campañas de comunicación y medios, enmarcados por la naturaleza de sus clientes, en proyectos de promoción de los derechos humanos, desarrollo para el cambio social y el establecimiento de la paz.

Es importante resaltar que las estrategias que se plantearán a continuación están bajo la influencia de Rafael Alberto Pérez y la Nueva Teoría Estratégica, dado que esta “propone un modelo llamado *Estrategar* que permite a los operadores diseñar estrategias de forma más natural y fácil.” (Pérez, 2014). En los siguientes numerales se explicarán cada una de las estrategias a desarrollar con sus respectivas tácticas respondiendo al diagnóstico situacional realizado en la fase investigativa y respondiendo a la habilidad de “*Estrategar*” evidenciada por Pérez.

8.4.1. EnAcción – HabitANDO

HabitANDO, responde al objetivo específico uno en el cual se busca **posicionar a la organización** en un nuevo nicho de mercado, habitando al camaleón en este nuevo ecosistema.

Lo que se pretende con esta estrategia es presentar acciones oportunas para la organización en el proceso de apertura a un nuevo mercado y que en el transcurso de la aplicación de esta se logre el posicionamiento de la marca. De acuerdo con Kotler y Keller (2016) “el posicionamiento es la manera en que se distingue su producto o compañía en la mente de sus posibles clientes.” (Kotler & Keller, 2016, p. 50).

Por otro lado, para Joan Acosta, citado en Briançon (2009) “la identidad corporativa es un sistema de comunicación que se incorpora a la estrategia global de la empresa y se extiende y está presente en todas sus manifestaciones” (p. 27).

Tácticas HabitANDO

Figura 35. Tácticas HabitANDO.



Fuente: elaboración propia.

8.4.2. EnAcción – InnovANDO

InnovANDO es una estrategia que se anida desde la **perspectiva transmedia** y se apoya en el uso y provecho del **producto estrella de “Héroes en Pandemia”**. De acuerdo al modelo de la firma consultora americana Boston Consulting Group (BCG), empresas como Virtual Televisión son catalogadas como empresas vaca “al tener una alta participación en un mercado maduro de poco crecimiento” (Ramírez et al., 2011, p. 41), como es el caso de su actividad en el core de negocio de las licitaciones públicas. El camaleón cambia de color como mecanismo de comunicación con su exterior, en aras de llamar la atención de su interpelado.

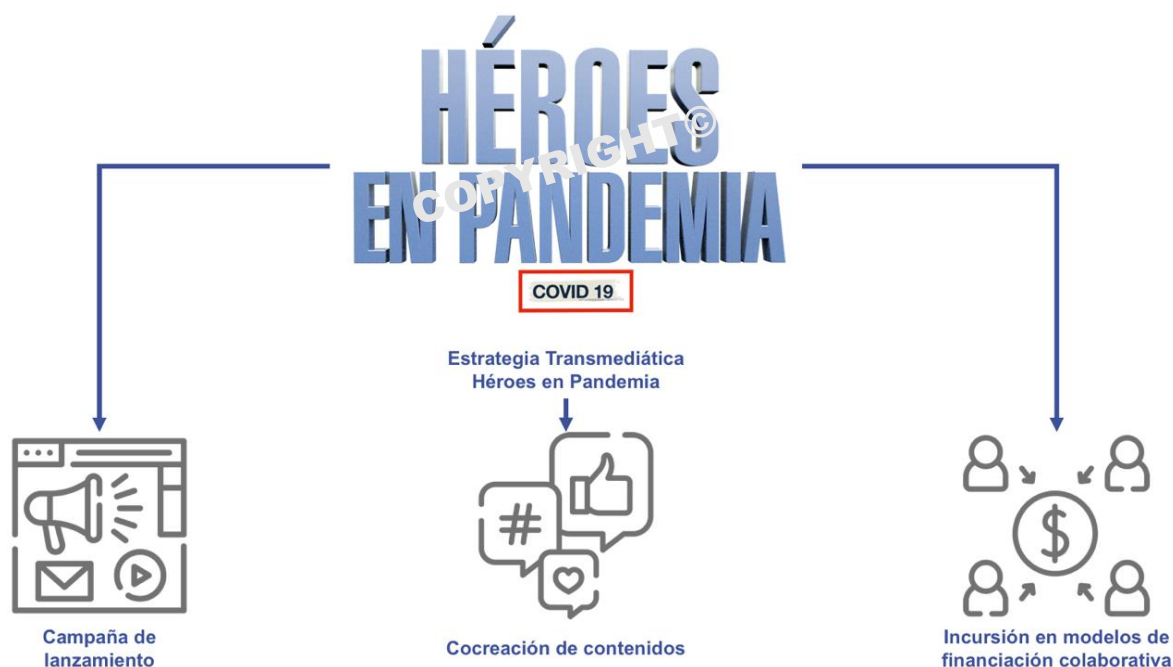
Por lo tanto, el resultado esperado con esta estrategia orientada desde el segundo objetivo específico del plan es diseñar una estrategia transmediática en el marco del producto audiovisual “Héroes en Pandemia” que catapulte a Virtual Televisión y a su vez ésta le permita incursionar en el mercado privado de manera eficaz.

“Si el relato que convoca hoy es transmediático, la comunicación también debe serlo.” (Ocampo, 2018, p.19). en ese sentido, la organización a partir de la comunicación estratégica logrará dar ese salto transformador con un “producto estrella” transmediático que se alimentará de manera orgánica y la visibilizará en un nuevo sector para futuros proyectos.

Asimismo, “la narrativa transmedia ha cambiado el concepto tradicional de receptor o audiencia del producto audiovisual” (Mut & Miquel, 2019, p. 237); y en ese sentido permiten recurrir a nuevas interacciones con los públicos, más simétricas entre las organizaciones y sus *prosumidores*, como “nuevos modelos de negocio como el crowdfunding, que cuenta con la implicación de las audiencias” (Mut & Miquel, 2019, p. 237).

Tácticas InnovANDO

Figura 36. Tácticas InnovANDO.



Fuente: Elaboración propia.

La historia central de “Héroes en Pandemia” surge con el brote de la enfermedad por coronavirus (COVID-19) que fue notificado por primera vez en Wuhan (China) el 31 de diciembre de 2019. A partir de esta fecha los expertos mundiales, gobiernos y asociados aunaron esfuerzos para ampliar rápidamente los conocimientos científicos sobre este nuevo virus, rastrear su propagación, virulencia, asesorar a los países y las personas sobre las medidas para proteger la salud y prevenir la propagación del brote. (Organización Mundial de la Salud, S.f).

Con este panorama de fondo, uno de los sectores más afectados en el país por la pandemia fue el audiovisual, es así como la organización se ve obligada a aplazar sus producciones al tiempo que el gobierno reduce la oferta de licitaciones como mecanismo de austeridad en el gasto nacional.

Por iniciativa del gerente general, se lleva a cabo un proyecto de producción propia, *Héroes en Pandemia* es una serie de 10 capítulos con 15 minutos de duración que nace desde la necesidad de documentar los desafíos de la comunidad médica, en su doble rol como profesional y paciente, y por supuesto las traumáticas experiencias de familiares y amigos.

Las historias complementarias de la serie abarcan aspectos relacionados a las siguientes clasificaciones:

- **Comunidad científica:** calidad y experticia del profesional médico en Colombia y tecnología disponible para atender a los pacientes. Apoyo de universidades e institutos de investigación pueden aportar y servir a la población brindando soluciones en materia de investigación. Disposición de Plataformas Regionales de Información y Coordinación a partir de un trabajo colaborativo para reducir la exposición y la toma de medidas específicas.
- **Gestión gubernamental:** garantías del derecho a la salud de los colombianos; garantías laborales y salariales; implementación de nuevas medidas médicas en la capacidad para atender pacientes; capacidad técnica, tecnológica e instrumental en clínicas y hospitales. Condiciones de asistencia para los colombianos que viven en el extranjero y sus familiares. Agilidad y asegurabilidad en el esquema de vacunación para los colombianos. Capacidad de adquirir insumos médicos y hospitalarios. Disposiciones establecidas para la salida de nacionales y extranjeros del país.
- **Apoya internacional:** buenas prácticas, nuevas tecnologías disponibles, apoyo de profesional médico experto en las patologías físicas y psicológicas. Apoyo para abastecimiento de vacunas. Acuerdos internacionales para tratamiento y control de la

enfermedad. Solución a los grandes desafíos planetarios y socioeconómicos, soluciones sostenibles requieren esfuerzos científicos eficientes, transparentes y dinámicos.

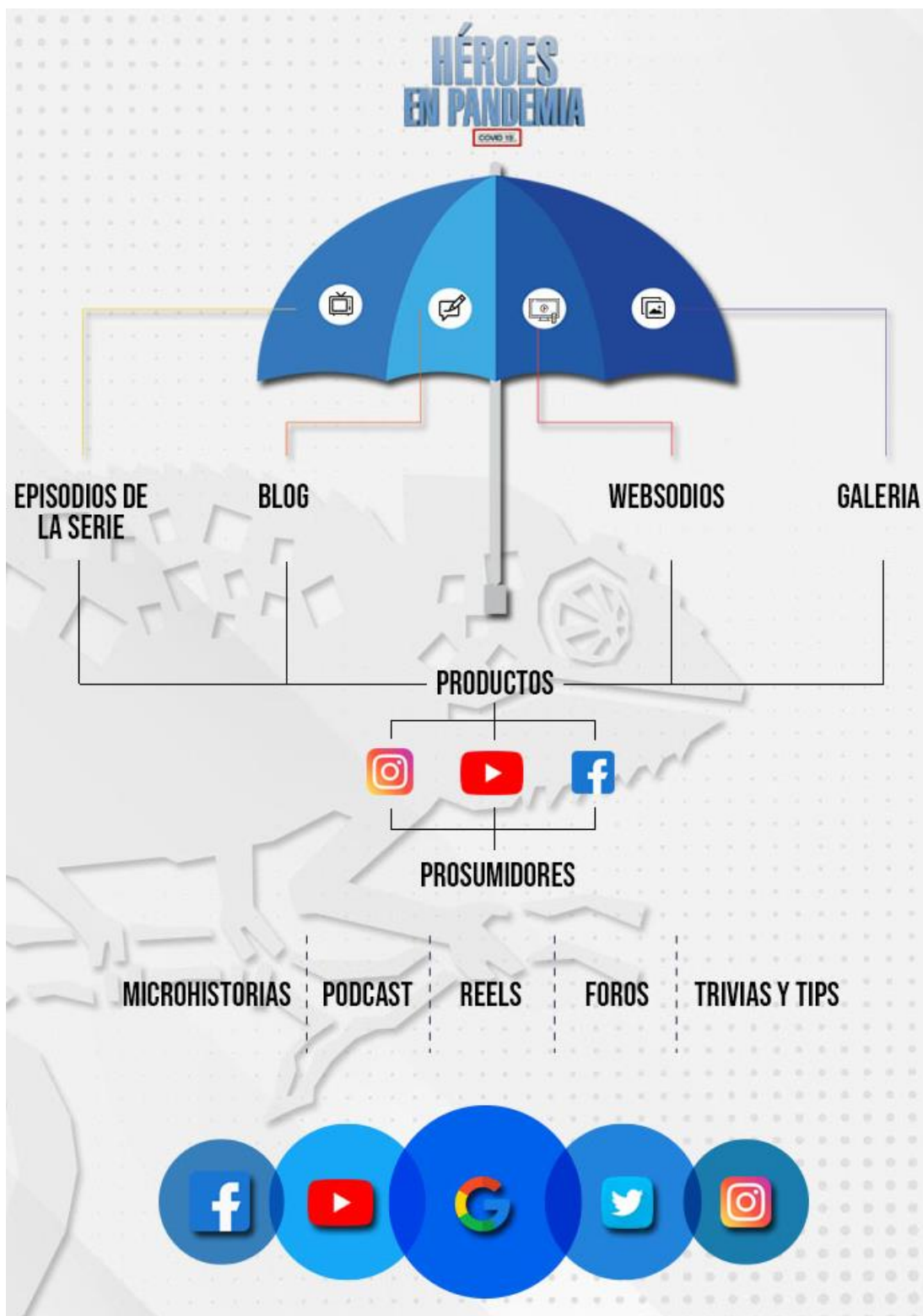
- **Vida y condición humana:** los doctores Ocampo y Mujica expusieron acerca de la desigualdades e inequidades a corto y a largo plazo en la Región de las Américas a causa de la COVID- 19, en los ámbitos social, económico, ambiental y sanitario.

Consecuencias potencialmente graves para la salud de las poblaciones y, sobre todo, para la distribución equitativa de las oportunidades para la salud y el bienestar de todos a todas las edades –precisamente el Objetivo Número Tres de la Agenda 2030 de desarrollo sostenible, basada en la promesa de no dejar a nadie atrás. (Organización Panamericana de la Salud, 2019).

Se hace énfasis en que la estrategia transmediática que se propone es de carácter transversal para una organización como Virtual Televisión, ya que se trata de una agencia de comunicaciones, marketing y publicidad.

El diseño ecosistémico de la propuesta apunta a la presentación transmediática de un formato documental concebido como el gran astro. Las unidades mediáticas que convergen en este son: websodios, blogs, galerías, microhistorias, podcast, videos, foros, trivias y tips, diseñados en primera instancia con contenidos y canales.

Figura 37. Ecosistema mediático “Héroes en Pandemia”.



Fuente: elaboración propia.

La historia central es narrada en formato documental basado en hechos reales y pretenden narrar cómo en Colombia la comunidad médica enfrentó los desafíos de una pandemia desconocida para el mundo, ya que fue rodada en tiempo de confinamiento total en el 2020.

Aunque los capítulos están sujetos a elementos que les dan cierta unidad, como en el caso del *look and feel*, estos se adaptarán a las narrativas que se ajusten a las características específicas de la historia. Esto incluirá también la necesidad de nuevos argumentos, datos relevantes y miradas expertas actualizadas, dados los vertiginosos cambios hasta la fecha, 2021.

El ejercicio académico sobre el análisis de públicos reveló una consideración fundamental sobre la pandemia de la COVID-19: "Nunca antes habíamos visto una pandemia provocada por un coronavirus. Y nunca antes hemos visto una pandemia que pueda ser controlada, al mismo tiempo". (Organización Mundial de la Salud, S.f)

Teniendo en cuenta las declaraciones de la Organización Mundial para la Salud la pandemia es un tema de interés mundial.

La epidemia de la COVID-19 fue declarada por la OMS una emergencia de salud pública de preocupación internacional el 30 de enero de 2020. La caracterización ahora de pandemia significa que la epidemia se ha extendido por varios países, continentes o todo el mundo, y que afecta a un gran número de personas. (Organización Panamericana de la Salud, S.f)

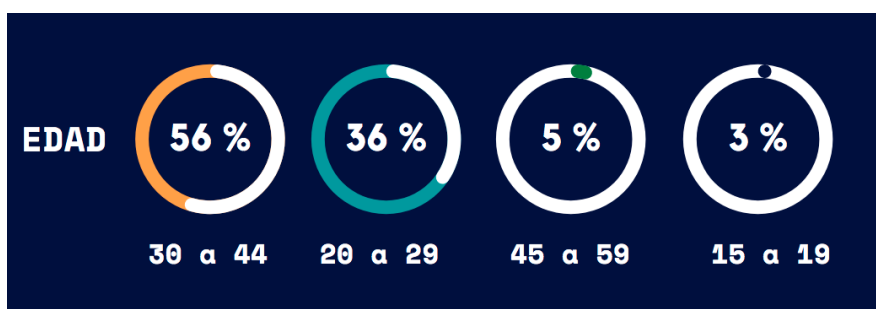
En consecuencia, al gran espectro de la línea editorial y las temáticas del producto audiovisual, se identificó al usuario final como el público de interés, de acuerdo con lo abordado en el apartado 8.5 de este documento, se relaciona el sector público: entidades del estado, organismos multilaterales y agencias de cooperación. Y los públicos privados: canales de televisión, productoras asociadas para alianzas de bartering (intercambio de bienes y servicios), y

nuevas plataformas de difusión. Instituciones educativas y por supuesto el usuario final, que interactúa como cocreador o prosumidor y el cual funge como financiador de los proyectos.

El equipo de investigación realizó una muestra aleatoria y orgánica a 75 personas que arrojaron datos muy reveladores frente a los contenidos relacionados con la pandemia que les gustaría ver. (Ver anexo 2.3.12).

Los rangos de edades de las personas que contestaron la encuesta esta entre 20 y 44 años.

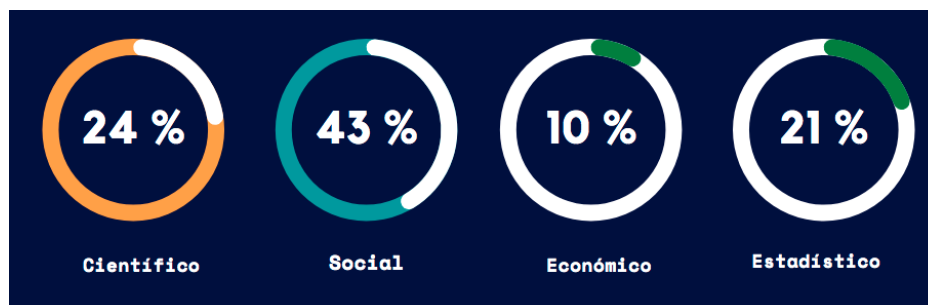
Figura 38. Rangos etéreos muestra público “Héroes en Pandemia”.



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la índole de contenidos recibidos acerca de la pandemia de la COVID -19, un 43% de la muestra recibió contenido audiovisual social, seguido de un 24% de carácter científico.

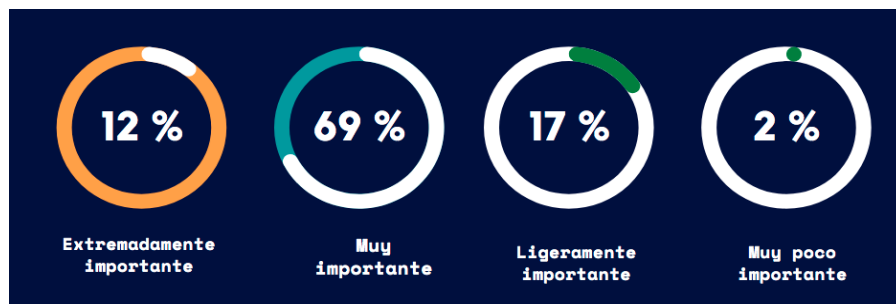
Figura 39. Contenidos audiovisuales recibidos durante el confinamiento.



Fuente: elaboración propia.

Aproximadamente el 80% de la muestra consideran que los contenidos con temáticas experienciales sobre la pandemia de la COVID - 19 son considerablemente importantes.

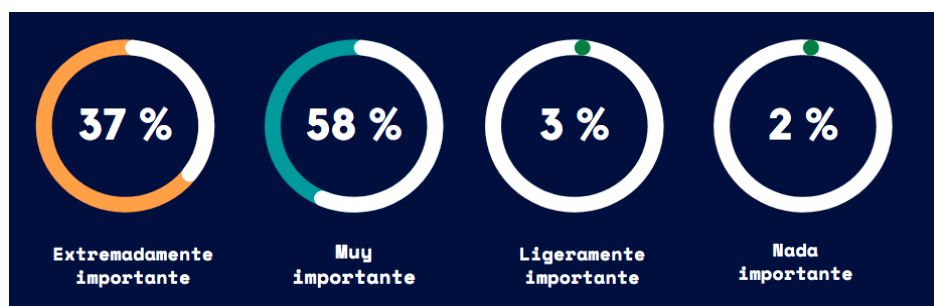
Figura 40. Importancia de contenidos experienciales sobre la COVID-19.



Fuente: elaboración propia.

Más del 90% de los encuestados respondieron que es importante que los desafíos enfrentados y las lecciones aprendidas sobre la COVID -19 deben ser documentados y divulgados.

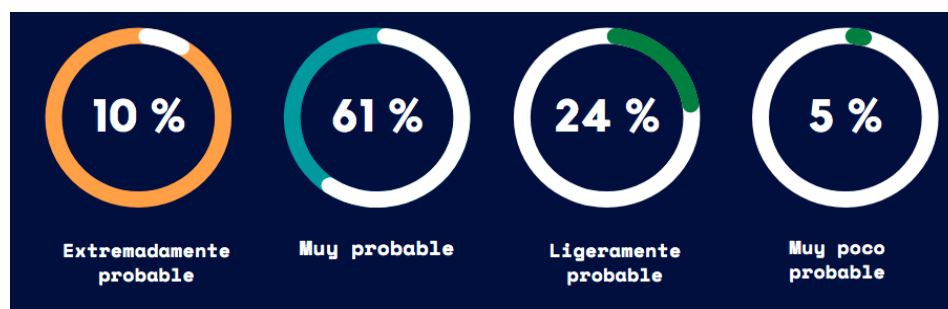
Figura 41. Documentación y divulgación de desafíos y lecciones de la COVID-19.



Fuente: elaboración propia.

El 70% de la muestra dedicarían tiempo a ver contenidos relacionados al trabajo que llevaron a cabo los profesionales de la salud responsables de salvar vidas en la pandemia COVID -19.

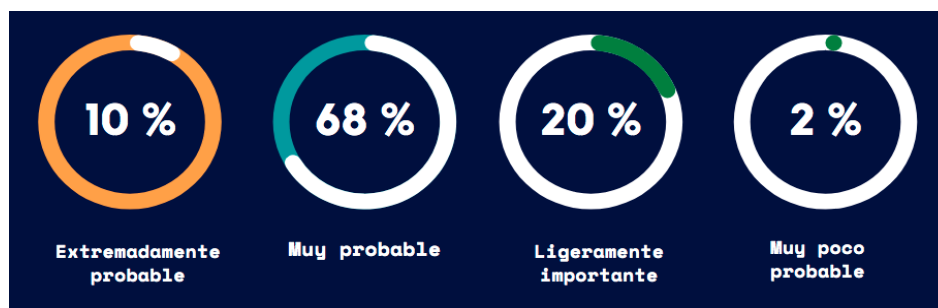
Figura 42. Intensión de consumir contenido relacionado con el talento humano en salud durante la pandemia por COVID-19.



Fuente: elaboración propia.

Están dispuestos a dedicar tiempo a ver contenidos relacionados al trabajo que otros sectores: social, económico, tecnológico, llevaron en la pandemia COVID – 19.

Figura 43. Disposición consumo contenido audiovisual del impacto del COVID-19 en otras temáticas o sectores.



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con los resultados de la encuesta realizada por TicTac para el Informe Colombia Audiovisual 2020 (ver Figura 3) los hábitos de consumo audiovisual en Colombia se diferencian de la siguiente manera: Consumo de radio (62%); Consumo de televisión (90%); Asistencia a cine (40%); y Consumo de videos (70%).

Figura 44. Público objetivo “Héroes en Pandemia”.



Fuente: elaboración propia.

Según el segundo estudio sobre el rol de los servicios “Over the top” (OTT) del sector audiovisual de la CRC (2020) “los jóvenes solteros entre 15 y 26 años son quienes más consumen OTT audiovisuales (43%), de los cuales el 53%, denominados llamados “heavy users”, consumen contenido audiovisual por más de 8 horas a la semana a través de internet”.

“El 38% de las personas que no consumen servicios OTT son mayores de 51 años, están casados o en unión libre, y tienen hijos”. (CRC, 2020)

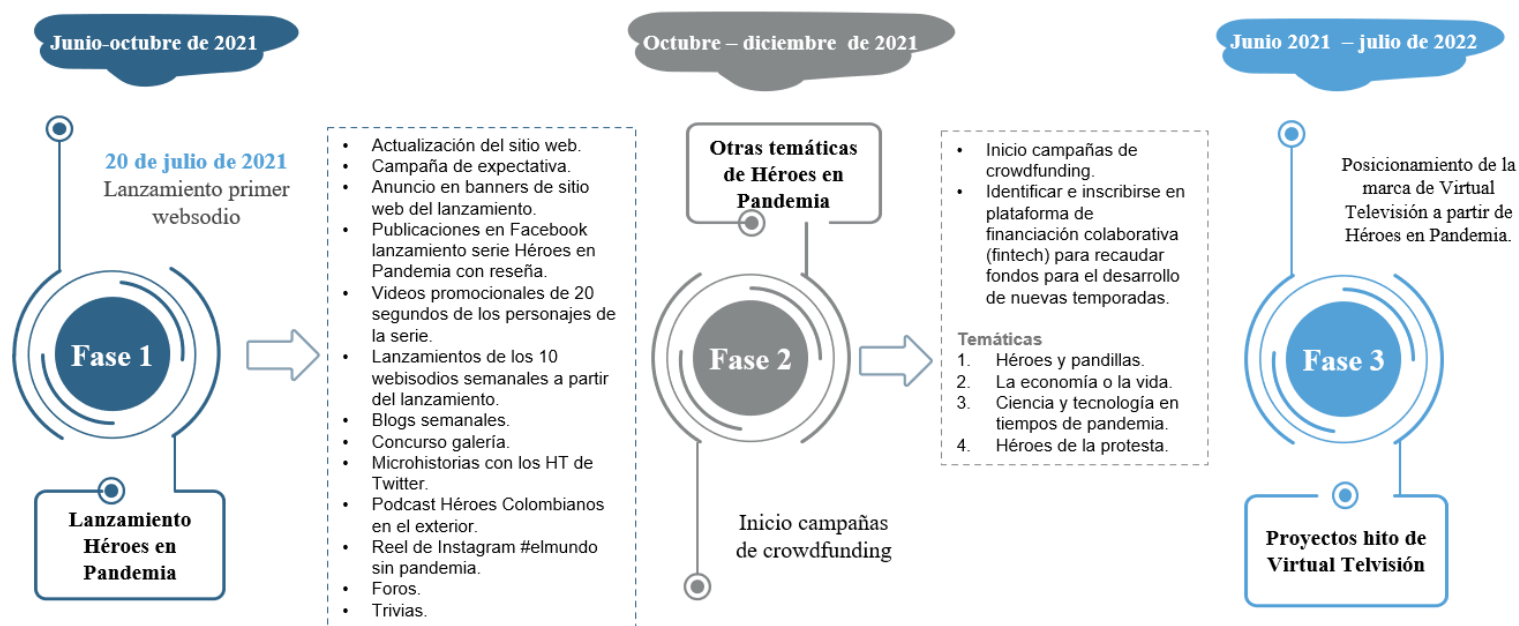
Se han planteado inicialmente las siguientes iniciativas para la estrategia transmediática de Héroes en Pandemia:

- La creación de microhistorias realizadas por los prosumidores que apunta a generar tendencia con contenidos a través del hashtag #TuHistoriaTuHeroe y #HaciendoMemoria.
- Los contenidos sonoros para el podcast: “Héroes colombianos en el mundo” que narra las historias de cómo han vivido la pandemia lejos de su país y de sus familias.
- También podrán participar con videos "El mundo sin pandemia" en Instagram y menciones del hashtag #ElMundoSinPandemia.
- En Twitter podrán participar en los foros a través de hilos, que permitirá contar con el consenso mediante encuesta sobre los temas que se quieren abordar y sobre los que quieren interactuar, asociados a casos presentados en la serie.
- Las trivias y tips están pautadas con los contenidos en rotación.
- Las interacciones con los prosumidores estarán en constante seguimiento y evaluación por parte de los productores, es decir que tendrán un crecimiento orgánico marcado por la recepción de estos.

Las experiencias que tendría los públicos objetivos están alineados a los contenidos para posicionar la marca de Virtual Televisión bajo el enfoque social que la caracteriza: desarrollo social, cultural, educativo y en consecuencia a que la COVID-19 se cataloga como de interés nacional, los públicos objetivo podrán tener participación en temas como: ciencia médica; gestión gubernamental, apoyo internacional, vida y condición humana.

Una de las condiciones para que se creen universos transmediales es que los prosumidores tengan participación, que las actividades estén diseñadas para promover experiencias y que los contenidos nazcan desde la cocreación, es decir con necesidades compartidas.

Figura 45. Fases desarrollo estratégica transmediática “Héroes en Pandemia”.



Fuente: elaboración propia.

Amparados en una estrategia sombrilla, y teniendo en cuenta aspectos como: prolongación de la pandemia por dos a más años, cambios sustanciales para la pospandemia, y que las temáticas abordadas en la serie se trasladan a cada ámbito de la vida, se han propuesto los siguientes contenidos para futuras temporadas, pensados desde el modelo de financiación de crowdfunding.

1. Héroes y pandillas

Una serie que aborda la manera en que el crimen organizado, la guerrilla del ELN y las disidencias de la FARC han operado en tiempos de pandemia en Colombia.

Foco: líderes sociales.

2. ¿La economía o la vida?

Una serie que aborda los casos cuyos sectores fueron particularmente afectados por la pandemia en Colombia y cómo lograron mantener sus negocios a flote.

Foco: casos de éxito - emprendimiento.

3. Ciencia y tecnología en tiempos de pandemia

Una serie que aborda los desafíos médicos y tecnológicos que enfrentó Colombia durante la pandemia.

Foco: salud, educación y economía familiar.

4. Héros de la protesta:

Para el 2021 se detono un estallido social debido a la Reforma Tributaria presentada por el gobierno colombiano, que según los expertos afectaría de manera negativa a la clase media.

Un informe acerca de las razones para que ese fenómeno social se haya desatado, registra las siguientes cifras:

“(…) casi la mitad de los colombianos (42.5%) viven en condiciones de pobreza; y 7,47 millones están en pobreza extrema —ganan menos de \$145.004 pesos al mes, aproximadamente 38,14 dólares—, la tasa de desempleo es de 14,2%, el empleo existente está precarizado, y otro tanto es informal —autoempleo con ventas ambulantes, por ejemplo—; micro y pequeñas empresas han quebrado en medio de la pandemia”.

(Hekatombe, 2021).

8.4.3. EnAcción – CocreANDO

La cooperación entre aliados estratégicos es vital en el desarrollo de los proyectos de licitaciones públicas para Virtual Televisión, por ello plantear una estrategia orientada en la **cocreación** y las alianzas para su transformación digital, capitalización y sostenibilidad no es diferente a lo que ya se hace. Esta propuesta se enmarca en la nueva teoría estratégica que:

Enfatiza en el rol de los sujetos y sus relaciones de cooperación y coordinación social, según ello, la comunicación es un factor para el desarrollo de las organizaciones en la medida que el valor se haya íntimamente conectado con las actividades de producción de sentido propia de las relaciones entre los sujetos. (Herrera & Bendezú, 2019. p. 85).

El camaleón, campeón en estrategia, hace uso de sus colores extremadamente llamativos para “transmitir información de varios tipos durante interacciones sociales importantes” (NYTC, 2013).

Tácticas CocreANDO

Figura 46. Tácticas CocreANDO.



Fuente: elaboración propia.

8.5. Públicos

La estrategia diseñada para este Plan de Comunicación se basó en el análisis situacional realizado en la etapa de diagnóstico, mediante mapeo de actores y relaciones, con los cuales Virtual Televisión ha tenido vinculación en sus más de dos décadas de experiencia. “Los

públicos son definidos con base en los objetivos de comunicación que se planteen, que a su vez fueron definidos según los hallazgos del análisis DOFA, como consecuencia de la realización del análisis de situación” (Aljure, 2015. p.161).

Este tipo de análisis permitió ratificar los públicos con los que históricamente Virtual Televisión se ha relacionado y que responden a su core de negocio: entidades del Estado (Ministerios públicos – Mintic y Mincultura, entidades descentralizadas, entidades adscritas y entidades de vigilancia y control), organismos multilaterales (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo-PNUD; Unión Europea; Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados-ACNUR; Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura-Unesco e UNICEF) y agencias de cooperación (Agencia Española de Cooperación Internacional). En lo que respecta a los públicos privados el espectro es mucho más amplio, según el mercado: canales de televisión (Canal RCN, Canal Caracol, Sistema de Medios Públicos-RTVC), Radio Nacional, Canal 13), productoras asociadas para alianzas de bartering (Dynamo, 64A Films, Negrita Films, Quinto Color, Congo Films, Gloow, entre otros) y nuevas plataformas de difusión (Netflix, HBO GO, DirecTV, Movistar Play, Disney Plus, Movistar Play, Tigo, Amazon Prime y Hulu).

Atendiendo a la necesidad de contar con inyección de capital: modalidades de crowdfunding para llegar a usuarios finales.

También implementa la colaboración con instituciones educativas en las que se ofrecerá la opción de contrato de aprendizaje mientras la organización alivia económicamente algunas funciones que pueden ser desarrollados por estudiantes de termino de carrera, algunas como Universidad Jorge Tadeo Lozano, Uniagustiniana, Universidad Manuela Beltrán, Zona Cinco, Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (CUN), Unilatina, Universidad de La

Sabana, Fundación Universidad Central, Politécnico Grancolombiano, Universidad Nacional, Corporación Universitaria Unitec, entre otras.

Virtual Televisión adopta los contenidos transmediales como estrategia de manera coyuntural, propia de una agencia de comunicaciones, y alineada con la estrategia transmediática para el producto estrella “Héroes en Pandemia”.

En el caso de público o usuarios finales, este se direcciona en dos sentidos: como es propio del transmedia ellos hacen parte fundamental en la producción de contenidos o entendidos como los *‘prosumidores’*, que en De la Puente (2018), citado en Mut y Miquel (2019) es, ese usuario que “participa de alguna o múltiples maneras en la creación y desarrollo de la historia. Los espectadores “se convierten en prosumidores, usuarios + creadores” (p. 232); y en el rango de la modalidad de crowdfunding donde cualquiera con acceso a estas plataformas puede ser donante o accionista en las proporciones que establece el modelo de financiación mediante fintechs como Agrapp, a2scenso, Cannvest, Finnova, Vaki, Kua y Energy, por mencionar algunas. (Colombia Fintech, 2021).

Lo anterior, de acuerdo con la finalidad a la que apuntan los objetivos específicos y la necesidad de expandir el mapa relacional de la organización en aras de incursionar en un nuevo nicho de mercado, así como de ser partícipe en modelos de financiación a partir de las nuevas tecnologías en los que se fundamentan estas.

8.6. Mensajes

A continuación, se esbozarán los mensajes “especificados por cada público o conjunto de públicos en coherencia con la realidad de la situación y de la organización.” (Aljure, 2015, p. 101); analizados en un proceso de cocreación con la organización de acuerdo con las priorizaciones de carácter estructural a los cuales debe responder por el momento coyuntural que

atraviesa en el marco de los efectos por el confinamiento y medidas que se mantienen en el país por la COVID-19. En este apartado se desarrollan los mensajes de acuerdo con cada uno de los objetivos específicos de este Plan de Comunicación y las estrategias que le secundan.

HabitANDO - Objetivo específico 1: posicionar la marca de Virtual Televisión en el sector privado a través de productos transmediales que le permita impactar positivamente en este nicho.

En consecuencia, la propuesta consiste en presentarse al mercado privado avalados por su experiencia en la creación de contenidos transmediales de gran interés. Por más de 20 años su trabajo ha estado enmarcado en el desarrollo de productos con calidad y narrativas que conectan con sus públicos.

Mensajes sugeridos:

- ¡Nuestra experiencia hace realidad tus ideas!
- ¡Las grandes ideas nos hacen únicos, hagámoslas inolvidables juntos!
- ¡Pasemos de ser invisibles a ser invencibles!

InnovANDO - Objetivo específico 2: promocionar a “Héroes en Pandemia” como producto estrella que le permita acceder al mercado privado de manera eficaz.

Virtual Televisión ha contribuido a la transformación de realidades generando contenidos de gran impacto y recordación.

La humanidad ha resistido de todas las formas posibles a los efectos de una de las pandemias más impactantes. Para la economía colombiana no fue la excepción y específicamente en el sector audiovisual en donde se evidenció una caída pronunciada interanual del 24,9% entre 2019 y 2020 (Bulloni, et al., 2021). Por otro lado, “el congelamiento de las **grabaciones ha llevado a que los escritores y los equipos creativos se hayan podido concentrar en la**

ideación de nuevos productos, los cuales van a ser necesarios una vez la industria pueda retomar actividades” (Ramón, 2020).

Lo que se prevé para que los empresarios puedan afrontar los cambios con la pandemia es: visión a medio y largo plazo, seguridad jurídica, colaboración público-privada, estabilidad presupuestaria, innovación y digitalización. Igualdad de oportunidades y crecimiento inclusivo. “Este virus ha venido para quedarse” (Egaña, 2020).

Mensajes sugeridos:

- ¡No dejes que otros cuenten tu historia, se tú el protagonista!
- ¡Tú eres la voz que todos queremos escuchar!
- ¡Descubre todo lo que puedes lograr, haz parte de esta nueva historia!
- ¡Ahora es el mejor momento, hagamos juntos un nuevo comienzo!
- ¡Aquí estamos abiertos al cambio!

CocreANDO - Objetivo específico 3: generar la transformación digital de Virtual Televisión creando una red de aliados estratégicos que la capitalice y contribuya a su sostenibilidad.

Virtual Televisión incursiona al mercado privado avalados en su experiencia creando contenidos transmediales de gran interés. Por más de 20 años su trabajo ha estado enmarcado en el desarrollo de productos de calidad y con narrativas atractivas que conectan con tus públicos.

Mensajes sugeridos:

- ¡Construyamos juntos desde adentro para consolidarnos hacia afuera!
- ¡Abramos espacios para las nuevas alianzas, permitámonos ser mucho más que solo buenas acciones!

8.7. Matriz de estrategias, tácticas y actividades

EnAcción 1 – HabitANDO

Tabla 7. Matriz Estratégica HabitANDO.

OBJETIVO ESPECÍFICO	PÚBLICOS	MENSAJES	TÁCTICAS	ACTIVIDADES	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Posicionar la marca de Virtual Televisión en el sector privado a través de productos transmediales que le permita impactar positivamente en este nicho.	Nuevas plataformas de difusión. Sector Privado.	¡Nuestra experiencia hace realidad tus ideas! ¡Las grandes ideas nos hacen únicos, hagámoslas inolvidables juntos! ¡Pasemos de ser invisibles a ser invencibles!	Comunicación digital.	Reestructurar el sitio web de Virtual Televisión mejorando su navegabilidad y adecuación de nuevos contenidos.	Única vez	Diseñador gráfico de Virtual Televisión.
				Obtener presencia en canales digitales (redes sociales) creando contenidos de valor ligados a los productos audiovisuales.		Community Manager (Contrato de aprendizaje).
			Estrategia Transmedia.	Diseñar una estrategia transmediática que propicie interés y participación de los públicos objetivo.	Única vez	Asesores externos.
			Campañas de posicionamiento.	Diseño de campaña de comunicación para los canales digitales de Virtual Televisión con los siguientes temas: - Memoria histórica. - Profesionales destacados a nivel nacional que hicieron parte de la organización. - Proyectos destacados.	Cada 10 días hasta diciembre de 2021.	Asesores externos. Diseñador gráfico de Virtual Televisión. Community Mánager (Contrato de aprendizaje).
			Incursión en nuevo nicho de mercado.	Aplicar a las convocatorias de prestación de servicios de las empresas privadas con el fin de ser parte de sus bases de proveedores de abastecimiento.	Mensual, todo el tiempo.	Gerente General y Director Administrativo.

Fuente: elaboración propia.

EnAcción 2 – InnovANDO

Tabla 8. Matriz Estratégica InnovANDO.

OBJETIVO ESPECÍFICO	PÚBLICOS	MENSAJES	TÁCTICAS	ACTIVIDADES	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Promocionar a "Héroes en Pandemia" como producto estrella que le permita acceder al mercado privado de manera eficaz	Canales de televisión. Productoras asociadas. Periodistas. Inversionistas a partir de modelos de financiación colaborativa. Usuario final.	¡No dejes que otros cuenten tu historia, se tú el protagonista! ¡Tú eres la voz que todos queremos escuchar! ¡Descubre todo lo que puedes lograr, haz parte de esta nueva historia! ¡Ahora es el mejor momento, hagamos juntos un nuevo comienzo! ¡Aquí estamos abiertos al cambio!	Estrategia Transmediática Héroes en Pandemia.	Diseñar una estrategia transmediática para el producto "Héroes en Pandemia" que propicie interés y participación de los públicos objetivo.	Única vez	Asesores externos.
			Campana de lanzamiento	Crear la campaña de expectativa de "Héroes en Pandemia".	Única vez	Alianzas estratégicas.
				Lanzamiento Día D. 20 de julio de 2021 "Héroes de la Patria - Héroes en Pandemia".	20 de julio de 2021	Diseñador gráfico de Virtual Televisión. Community Mánager (Contrato de aprendizaje). Asesores Externos. Host (Influencer).
				Desarrollo de campaña: - Publicar en Facebook el lanzamiento de la serie "Héroes en Pandemia" con reseña. - Anunciar en banners de sitio web del lanzamiento de la serie "Héroes en Pandemia". - Publicar videos promocionales de 20 segundos de los personajes de la serie en el sitio web y redes sociales.	Hasta diciembre de 2021.	Community Mánager (Contrato de aprendizaje).
				Cocreación de contenido	Planeación de contenidos y canales de Héroes en Pandemia. - Crear Blog. Tema: desafíos y avances médicos. - Crear galería, homenaje héroes caídos. - Abrir foro de Twitter asociado a casos presentados en la serie. - Lanzar #Hashtag "Tu historia, tu héroe". - Hacer trivias y tip's con temas pertinentes y asociados a los contenidos. - Crear campaña para recibir Podcast de colombianos alrededor del mundo. - Crear campaña de participación a través de reel's de Instagram generados por los seguidores utilizando el #hashtag "El mundo sin pandemia" y etiquetando a Virtual Televisión. - Alojjar microhistorias de seguidores en Youtube de la organización, en lista de reproducción "Héroes en Pandemia".	Quincenal hasta diciembre de 2021.
Incursión en modelos de financiación colaborativa.	Incursionar en modelos de financiación colaborativa para desarrollo de otros conceptos de Héroes en Pandemia.	Única vez	Director administrativo. Productora.			

Fuente: elaboración propia.

EnAcción 3 – CocreANDO

Tabla 9. Matriz Estratégica CocreANDO

OBJETIVO ESPECÍFICO	PÚBLICOS	MENSAJES	TÁCTICAS	ACTIVIDADES	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Generar la transformación digital de Virtual Televisión creando una red de aliados estratégicos que la capitalice y contribuya a su sostenibilidad.	Productoras asociadas. Aliados estratégicos: - Gloow (diseño gráfico y animación). - Mavecol Comunicaciones. - Central de Medios (Planes de medios). - Congo Films (Equipos técnicos audiovisuales).	¡Construyamos juntos desde adentro para consolidarnos hacia afuera! ¡Abramos espacios para las nuevas alianzas, permitámonos ser mucho más que solo buenas acciones!	Estrategia de producción de información.	Hacer mapeo de medios, actores sociales y de la competencia para proponer posibles alianzas de co-branding.	Única vez	Gerente General y Director Administrativo. Asesores Externos.
				Diseñar una estrategia transmediática que propicie interés y participación de los públicos objetivo.	Única vez	Asesores Externos.
			Estrategia de alianzas financieras.	Recolectar la información financiera de Virtual Televisión que nos permita establecer la meta de recaudación.	Única vez	Gerente General y Director Administrativo.
				Identificar las plataformas de bartering en Colombia e inscribir a Virtual Televisión.	Mensual, todo el tiempo.	Productora de Virtual Televisión.
			Estrategia de alianzas relacionales.	Gestionar la red o networking del sector audiovisual en Colombia.	Única vez	Gerente General y Director Administrativo. Asesores Externos.

Fuente: elaboración propia.

8.8 Indicadores

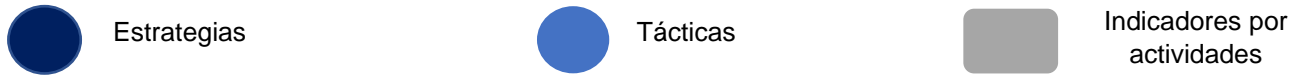
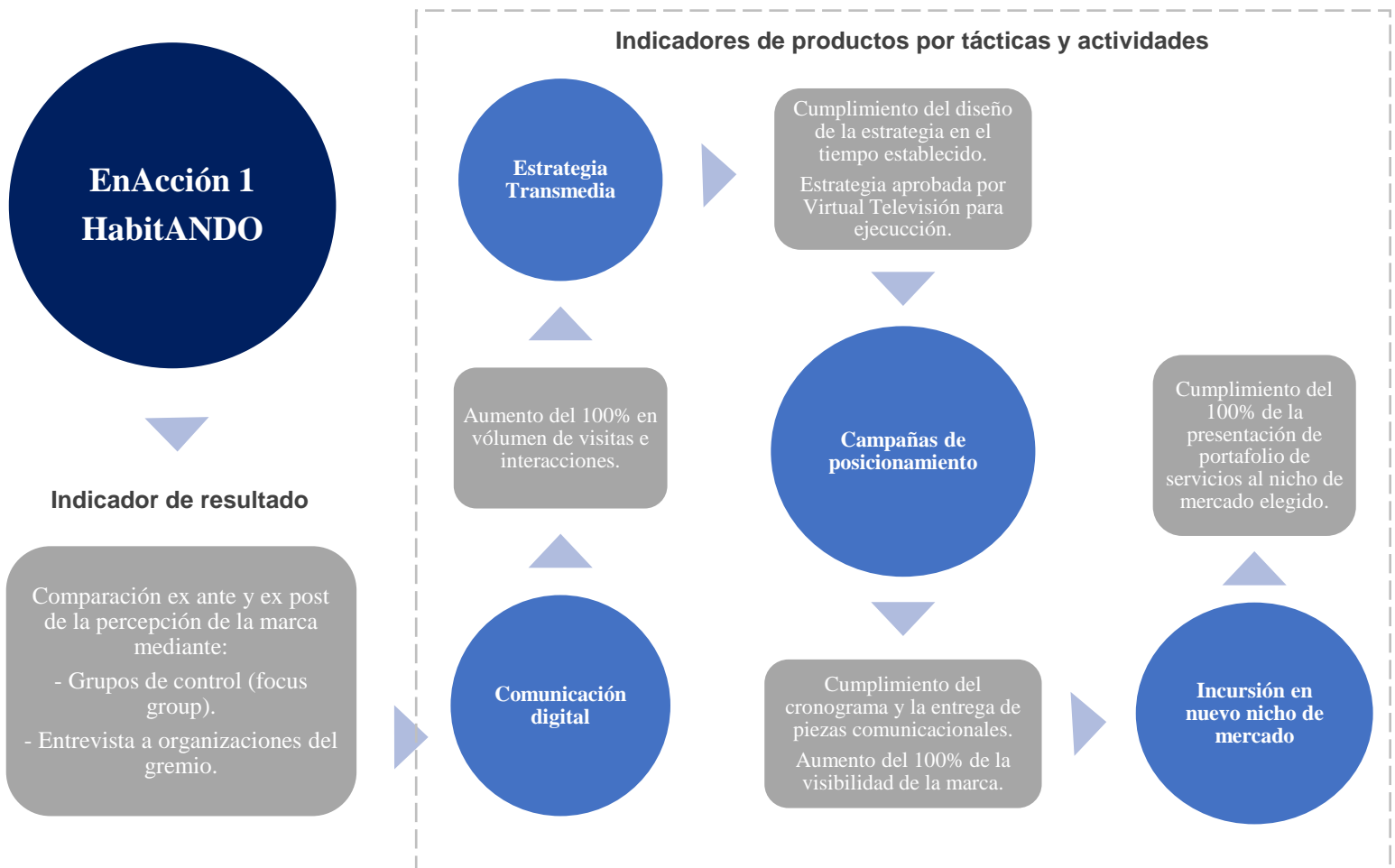


Figura 47. Indicadores Estrategia HabitANDO.



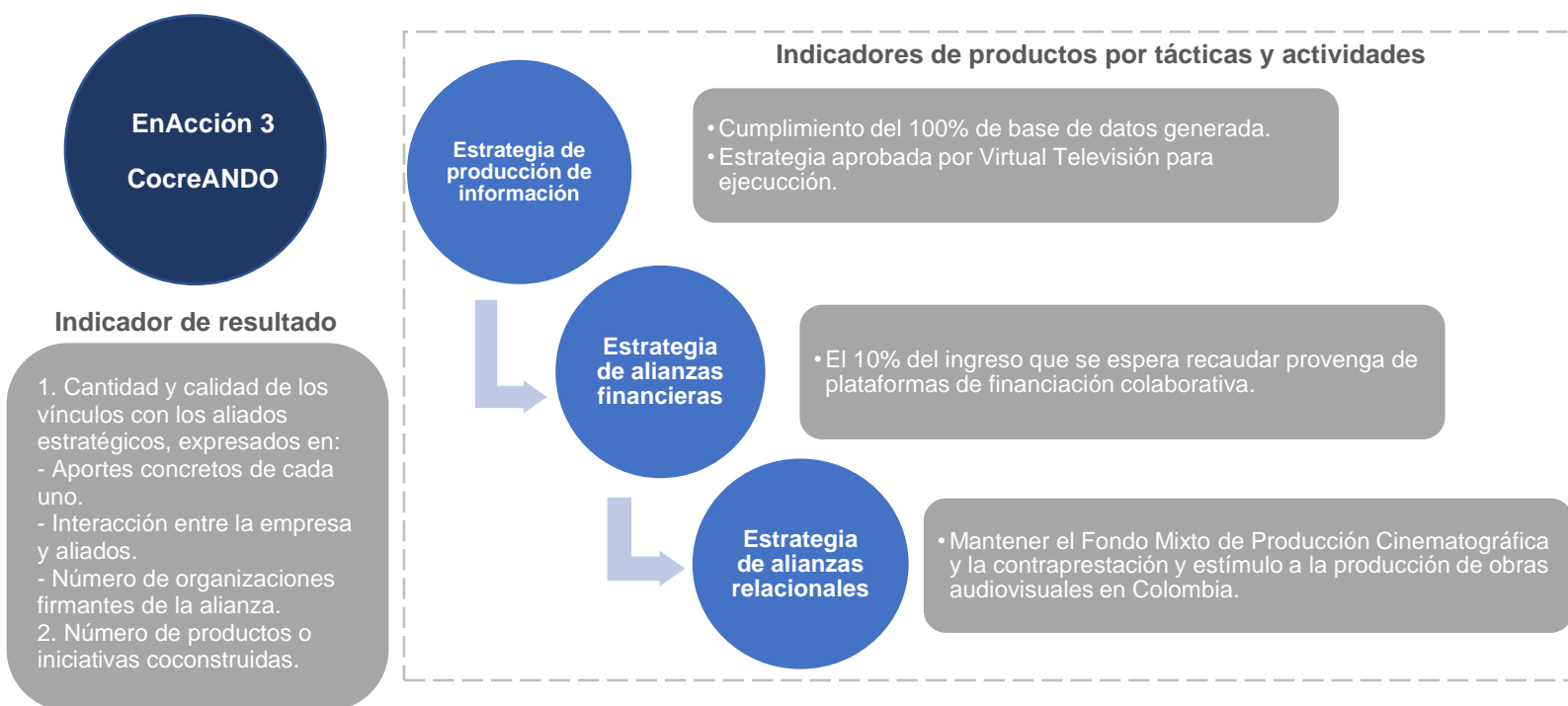
Fuente: elaboración propia.

Figura 48. Indicadores Estrategia InnovANDO



Fuente: elaboración propia.

Figura 49. Indicadores Estrategia InnovANDO



Fuente: elaboración propia.

8.9. Cronograma

Tabla 10. Cronograma Plan Estratégico de Comunicación – Camaleón

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA														
			Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Maz	Abril	May	Jun		
EnAcción 1 HabitANDO (Posicionamiento)	Comunicación digital.	Reestructurar el sitio web de Virtual Televisión mejorando su navegabilidad y adecuación de nuevos contenidos.	x														
		Obtener presencia en canales digitales (redes sociales) creando contenidos de valor ligados a los productos audiovisuales.	x														
	Estrategia Transmedia.	Diseñar una estrategia transmediática que propicie interés y participación de los públicos objetivo.	x														
	Campañas de posicionamiento.	Diseño de campaña de comunicación para los canales digitales de Virtual Televisión con los siguientes temas:															
		<ul style="list-style-type: none"> • Memoria histórica. • Profesionales destacados a nivel nacional que hicieron parte de la organización. • Proyectos destacados. 				x	x	x	x	x							
Incursión en nuevo nicho de mercado.	Aplicar a las convocatorias de prestación de servicios de las empresas privadas con el fin de ser parte de sus bases de proveedores de abastecimiento.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
EnAcción 2 InnovANDO (Transmedia)	Estrategia Transmediática Héroes en Pandemia.	Diseñar una estrategia transmediática para el producto "Héroes en Pandemia" que propicie interés y participación de los públicos objetivo.	x														
	Campaña de lanzamiento	Crear la campaña de expectativa de "Héroes en Pandemia".	x														
		Lanzamiento Día D. 20 de julio de 2021 "Héroes de la Patria - Héroes en Pandemia".		x													
		Desarrollo de campaña - Publicar en Facebook el lanzamiento de la serie "Héroes en Pandemia" con reseña. - Anunciar en banners de sitio web del lanzamiento de la serie "Héroes en Pandemia". - Publicar videos promocionales de 20 segundos de los personajes de la serie en el sitio web y redes sociales.	x	x	x	x	x	x	x								
	Cocreación de contenido	Planeación de contenidos y canales de Héroes en Pandemia. - Crear Blog. Tema: desafíos y avances médicos. - Crear galería, homenaje héroes caídos. - Abrir foro de Twitter asociado a casos presentados en la serie. - Lanzar #Hashtag "Tu historia, tu héroe". - Hacer trivias y tip's con temas pertinentes y asociados a los	x	x	x	x	x	x	x								

		<p>contenidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crear campaña para recibir Podcast de colombianos alrededor del mundo. - Crear campaña de participación a través de reel's de Instagram generados por los seguidores utilizando el #hashtag "El mundo sin pandemia" y etiquetando a Virtual Televisión. - Alojar microhistorias de seguidores en Youtube de la organización, en lista de reproducción "Héroes en Pandemia". 															
	Incurción en modelos de financiación colaborativa.	Incurcionar en modelos de financiación colaborativa para desarrollo de otros conceptos de Héroes en Pandemia.						x									
<p>EnAcción 3</p> <p>CocreANDO</p> <p>(Cooperación)</p>	Estrategia de producción de información.	Hacer mapeo de medios, actores sociales y de la competencia para proponer posibles alianzas de co-branding.			x												
		Diseñar una estrategia transmediática que propicie interés y participación de los públicos objetivo.				x											
	Estrategia de alianzas financieras.	Recolectar la información financiera de Virtual Televisión que nos permita establecer la meta de recaudación.				x											
		Identificar las plataformas de bartering en Colombia e inscribir a Virtual Televisión.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Estrategia de alianzas relacionales.	Gestionar la red o networking del sector audiovisual en Colombia.	x															

Fuente: elaboración propia.

8.10. Presupuesto

Tabla 11. Presupuesto Plan Estratégico de Comunicación - Camaleón.

PRESUPUESTO VIRTUAL TELEVISIÓN			
Estrategia de comunicación 2021 - 2022			
Táctica	Valor unitario	Ejecución	Total
Comunicación digital	\$ 3.000.000	Contratación del profesional	\$3.000.000
	\$ 1.010.000	Contratación en modalidad de aprendizaje	\$1.010.000
Estrategia transmedia	\$ 4.000.000	Sin pago monetario	
Campaña de posicionamiento	\$ 5.000.000	Sin pago monetario	
Incursionar en nuevo nicho de mercado	\$ 0	A cargo de los directivos y el equipo base	
Estrategia Transmediática Héroes en Pandemia	\$ 6.000.000	Sin pago monetario	
Campaña de lanzamiento	\$ 0	A cargo del equipo base	
Cocreación de contenido	\$ 0	Gestión a cargo de los directivos	
Incursionar en modelos de financiación colaborativa	\$ 0	Gestión a cargo de los directivos	
Estrategia de producción de información	\$ 0	A cargo del equipo base	
Estrategia de alianzas financieras	\$ 0	Gestión a cargo de los directivos	
	\$ 19.010.000		\$ 4.010.000
Notas:			
*** El presente presupuesto no contempla el pago al equipo creativo encargado de diseñar y producir las piezas.			
*** El presente presupuesto no contempla los rubros en los que se pueda incurrir en procesos			
*** Las estrategias están respaldadas por la labor de estudiantes en contrato de aprendizajes.			
*** Los rubros del diseño de las estrategias son representativos (las asesoras no tuvieron pago monetario).			

Fuente: elaboración propia.

8.11 Resultados esperados

Para este Plan Estratégico de Comunicación como resultado se espera que Virtual Televisión incursione en el nuevo nicho de mercado, que sería el sector privado, avalando su experiencia de más de 20 años en el sector público y proponiendo nuevos proyectos bajo la producción de contenidos transmediales en cocreación con aliados estratégicos para cimentar ese posicionamiento de marca en el nuevo sector.

Dado lo anterior, se plantean los siguientes resultados esperados, respondiendo a los objetivos específicos y las estrategias de comunicación presentadas:

En el marco del objetivo específico y la estrategia EnAcción 1 – HabitANDO, se espera lograr la incursión y posicionamiento de Virtual Televisión en el sector privado en el plazo de un año, a través de la comunicación digital enfatizando su experticia fundamentada en el desarrollo de proyectos con sentido social.

Respecto al objetivo específico y la estrategia EnAcción 2 – InnovANDO, se pretende que la serie documental de “Héroes en Pandemia” sea el producto estrella que posicionará a la organización en el sector privado para lograr un esquema de co-alianzas que le permita la comercialización de esta producción audiovisual y sus posibles temporadas.

Por último, al objetivo específico y la estrategia EnAcción 3 – CocreANDO, el resultado se orienta a generar mecanismos de cooperación y bartering con aliados estratégicos para nuevos proyectos que permitan visibilidad en el sector privado y/o público; apuntando a crear una red de alianzas que: contribuya a la sostenibilidad entre las partes y genere acciones de vital importancia para el sector audiovisual en aspectos político-normativos, a propósito de los recientes de sucesos de la Reforma Tributaria 2021.

así como crear una red del sector audiovisual para temas coyunturales de vital importancia para sus interesados.

9. Conclusiones

Las limitaciones del proyecto estuvieron sujetas a factores circunstanciales, la organización siempre mostró interés y ofreció su colaboración de forma oportuna, pero el acercamiento y la implementación de las herramientas de recolección de información estuvieron mediadas por la tecnología, dada la pandemia de la COVID -19 que inició el mes de abril de 2020.

En el caso de Virtual Televisión, requerirá un trabajo muy juicioso: programado sistemático para recuperar parte de su patrimonio fílmico, ya que parte de la estrategia de posicionamiento de marca se está sustentada en el valor su memoria histórica y como su experticia avalará un reconocimiento de su trabajo en un nuevo nicho de mercado.

Otro punto que vale la pena mencionar es que en el segundo semestre tuvimos cambio de tutora, lo que representó una visión más amplia de las posibles acciones que podíamos implementar en la estrategia dada la experiencia de la docente en casos en donde las organizaciones debieron tomar medida de choque para superar la crisis.

Desde la comunicación estratégica una de las dificultades encontradas fue el comprender cómo una agencia de comunicación que viene operando desde hace más de dos décadas, no dispone de una estrategia de comunicación propia. Si bien se trata de una organización que se adapta al cambio, hay ciertos procesos metodológicos que deberían ser documentados para que cualquier persona ajena que llegue a ser parte de la organización pueda liderar sin ningún contratiempo.

La necesidad de que una organización cuente con una planeación estratégica definida es fundamental. Esta servirá de guía para saber hacia dónde encaminar determinada estrategia y cumplir los objetivos misionales de la misma.

Es importante aclarar que en el caso de Virtual Televisión estos aspectos misionales tampoco estaban establecidos y que un ejercicio de cocreación desarrollamos una propuesta en lo relativo al: quiénes somos, misión, visión, valores y objetivos.

Esto sin duda proporciona mayores certezas para el crecimiento de la organización.

El objetivo comunicacional, por la naturaleza de esta investigación, fue preponderante. Apropiar a la comunicación como eje transversal nos permitió acotar a la interdisciplinaridad alcances más amplios.

La manera más eficaz de lograrlo fue nuestro punto de partida, bajo una dinámica colectiva nutrida de información previamente recabada llegamos hasta las categorías de análisis: talento humano, posicionamiento de marca, competitividad y transmedia.

Algunas de ellas llevaban relación, pero teníamos otras que estaban más distantes, el símil con el que podemos ejemplificar este proceso es el de la lupa y el caleidoscopio.

Estudiamos con lupa cada una de ellas y luego con un caleidoscopio las pudimos ver coexistiendo con lógica y armonía.

En cuanto los aportes al campo de la comunicación estratégica, en metodologías, conceptos y retos. La revisión documental, el registro de datos y el análisis de los mismos hacen parte fundamental en el proceso de investigación, no solo para soportar los hallazgos, sino, para la obtención de una mirada más especializada de la misma. En el caso de Virtual Televisión estos resultados nos ofrecieron un panorama completo respecto a su estado actual y bajo esta lupa

logramos establecer las necesidades y las amenazas de la organización y transformarlas en oportunidades.

La implementación de la matriz de coherencia representó un gran reto para el grupo. Aunque en principio se pudo considerar como un insumo importante asociado a los aprendizajes del Seminario de Investigación II, al ir desarrollándola pudimos comprender que se trataba en realidad de una herramienta que funcionaba como un centro de acopio en donde se hacía posible consignar los hallazgos e información relevante del proceso de diagnóstico.

Esta construcción representó una herramienta transversal de gran valor y relevancia para la investigación.

La capacidad de observación desarrollada para construir y deconstruir el conocimiento que se tenía sobre el territorio, entendiendo que como comunicadoras estratégicas debíamos estudiar al individuo, que en el ámbito organizacional se traduce al talento humano, desde la comprensión de sus valores, sus normas, sus prácticas y las creencias que la constituyen.

Por último, frente a los aprendizajes obtenidos por el grupo en el proceso de investigación y la propuesta de plan estratégico, permitió contemplar la estrategia para Virtual Televisión bajo un componente empresarial de amplio alcance: proponer acciones que promuevan un tejido de red que representan para el gremio una mejor consolidación en términos normativos y de mejor asociación, todo ello a través de la comunicación.

Lo anterior, obedece a el momento coyuntural del país en abril de 2021 por cuenta de las disposiciones gubernamentales con el proyecto de Reforma Tributaria que provocó duras críticas respecto a la permanencia del Fondo de Desarrollo Cinematográfico que es la entidad encargada de promover la industria audiovisual y cinematográfica en el país.

Otro aprendizaje, fue la identificación de las debilidades y fortalezas dentro del grupo de trabajo en el transcurso de la investigación, aspecto fundamental para designar roles. Esta tarea conjunta brindó un espacio de diálogo y debate que aportó valor a la investigación desde tres miradas distintas. El respeto por la diferencia, la fraternidad, el valor agregado desde la experticia a nivel laboral, la disciplina, el compromiso y la cohesión nos brindaron una experiencia en el intercambio de saberes y una invaluable ganancia personal.

10. Referencias

- Aljure, A. (2015). "Plan Estratégico de Comunicación". Chía: Editorial UOC. Recuperado de:
<https://www.jstor.org/stable/j.ctvn5twd2>
- Anguera, M. (1986). La Investigación cualitativa. *Educación*, (10). 23-50. Recuperado de:
<https://www.raco.cat/index.php/Educacion/article/view/42171/94904>
- Borda, P. & Güelman, M. (2017). "El campo de la investigación cualitativa y las características de los diseños cualitativos". En *Herramientas para la investigación Social Serie: Cuadernos de Métodos y Técnicas de la investigación social ¿Cómo se hace? N° 2*. Recuperado de: <https://metodosautu.wordpress.com/serie-como-se-hace/>
- Borrero, M. (2013). "Iguanas y camaleones: miradas fascinantes". *Macotea*. Recuperado de:
<http://www.mascotea.net/es/blog/2013/01/30/iguanas-y-camaleones-miradas-fascinantes>
- Bravo, P. et al. (2016). "Comunicación Estratégica: construcción comunicacional de la estrategia corporativa en organizaciones sociales". En *Civilizar. Volumen 3*. Universidad Sergio Arboleda: Bogotá. Recuperado de:
<https://revistas.usergioarboleda.edu.co/index.php/Civilizarcomunicacion/article/view/601>
- Briançon Messinger, Mónica. (2009). "Un soporte teórico para la comunicación integrada". *Punto Cero*, 14(18), 23-32. Recuperado de:
<http://www.scielo.org.bo/pdf/rpc/v14n18/v14n18a04.pdf>
- Buil, De Charnatony y Martínez (2013, 06, 02). La importancia de medir el valor de marca desde la perspectiva del consumidor: Evidencia empírica en España y el Reino Unido. *Revista de Ciencias Sociales*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/280/28026992003.pdf>
- Bulloni, M. et al. (2021). Informe - Impacto de la pandemia de la COVID-19 en el sector audiovisual y del espectáculo en vivo en las Américas. Un estudio en ocho países.

Universidad Metropolitana para la Educación y el Trabajo (UMET), UNI Medios de Comunicación, Espectáculos y Artes (UNI-MEI), de la Federación Internacional de Actores (FIA) y de los grupos regionales de cada Federación, FIA-LA y Panartes.

Recuperado de:

https://www.uniglobalunion.org/sites/default/files/files/news/estudio_covid_19_es.pdf

Colombia Fintech. (2021). “Mapa - Miembros Colombia Fintech 2021”. Colombia Fintech.

Recuperado de: <https://www.colombiafintech.co/publicaciones/mapa-miembros-colombia-fintech-2021>

Constitución Política de Colombia [Const]. Art. 70 & 71. 7 de julio de 1991 (Colombia).

Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las

organizaciones. Recuperado de: <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-12-Administracion-de-recursos-humanos.-El-capital-humano.pdf>

CRC. (2020). ¿Cuáles fueron los hábitos de consumo de servicios OTT en Colombia durante 2019?. Comisión de Regulación de la Comunicaciones. Recuperado de:

<https://www.crcom.gov.co/es/noticia/cu-les-fueron-los-h-bitos-de-consumo-de-servicios-ott-en-colombia-durante-2019>

Decreto 1091 de 2018 [Ministerio de Cultura]. Por el cual adiciona el artículo 2.10.3.3.4 y el Capítulo IV al Título 111 de la Parte X del Libro 11 del Decreto 1080 de 2015 con el objeto de fortalecer la promoción de la actividad audiovisual en el país. 28 de junio de 2018. Recuperado de:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=87182>

Decreto 1009 de 2020 [Ministerio de Hacienda y Crédito Público]. “Por el cual se establece el Plan de Austeridad del Gasto”. 14 de julio de 2020. Recuperado de:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=135104>

Decreto 371 de 2021 [Ministerio de Hacienda y Crédito Público]. “Por el cual se establece el Plan de Austeridad del Gasto 2021 para los órganos que hacen parte del Presupuesto General de la Nación”. 8 de abril de 2021. Recuperado de:

<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO-371-DEL-8-DE-ABRIL-DE-2021.pdf>

Decreto 456 de 2021. [Ministerio de Hacienda y Crédito Público]. “Por el cual se reglamenta el párrafo del artículo 481 del Estatuto Tributario y se modifican y adicionan unos artículos del Decreto 1625 de 2016 Único Reglamentario en Materia Tributaria”. 3 de mayo de 2021. Recuperado de:

<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20456%20DEL%203%20DE%20MAYO%20DE%202021.pdf>

Díaz, J. (1982). Democratización de la Comunicación: Teoría y Práctica. Revista

Latinoamericana de Comunicación Chasqui. (1). 13-21. Recuperado de:

<https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/10469/15187/REXTN-Ch1-03-diaz.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Duran, Alejandra. (2020). “11 formas de financiar un proyecto”. En BBVA Colombia.

Recuperado de: <https://www.bbva.com/es/11-formas-de-financiar-un-proyecto/>

Egaña, C. (2020). “¿Cuánto tiempo podría durar la pandemia de coronavirus en EE.UU.?”. CNN

Español. Recuperado de: <https://cnnespanol.cnn.com/video/eeuu-duracion-pandemia-elmer-huerta-entrevista-camilo-especial-coronavirus/>

González, Miguel. (2021). “¿Qué es la realidad virtual?”. Wondershare. Recuperado de:

https://filmora.wondershare.es/video-editing-tips/what-is-vr.html?gclid=Cj0KCQjwsLWDBhCmARIsAPSL3_3wmEvXJgsx_4ZKdA7MSAwzqu4Qs-8fNz_rW3YyoHjSk00FIenSurYaAtIIEALw_wcB

Guerrero, M. & Scolari, C. (2016). Narrativas transmedia y contenidos generados por los usuarios: El caso de los crossovers. Cuadernos.info, (38), 183-200. Recuperado de:

<https://dx.doi.org/10.7764/cdi.38.760>

Harada, E. (2014). “Logotipos, isotipos, imagotipos e isologos: una aclaración terminológica”.

En Revista Mixcoac. Ciudad de México. Recuperado de:

[http://www.paginaspersonales.unam.mx/files/157/Logotipos,_isotipos,_imagotipos_e_isologos_\(e.pdf](http://www.paginaspersonales.unam.mx/files/157/Logotipos,_isotipos,_imagotipos_e_isologos_(e.pdf)

Hekatombe. (2021). ABC | ¿Qué pasa en Colombia? El estallido social de 2021. Revista

Hekatombe. Recuperado de: <https://www.revistahekatombe.com.co/abc-que-pasa-en-colombia-el-estallido-social-de-2021/>

Herrera, R. & Bendezú, R. (2019). “El valor comunicación”. En Comunicación estratégica:

interfaz relacional entre organizaciones y sus *stakeholders*. FISEC. Universidad Sergio Arboleda. Recuperado de:

<https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/1274/Comunicaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica.pdf?isAllowed=y&sequence=1>

Hora.es (S.f). “4 avances de la tecnología que han revolucionado el sector audiovisual”.

Recuperado de: <https://www.hora.es/avances-tecnologicos-audiovisual/>

Hurtado, J. (2008). Guía para la comprensión Holística de la ciencia, Unidad III, Capítulo 3, 45-

65. Recuperado de: <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0092769/cap03.pdf>

Jaramillo, E. (S.f). Análisis PEST(EL). Nota Técnica. Escuela de Alta Dirección y

Administración. Recuperado de: https://www.academia.edu/38214807/Analisis_PESTEL

Kotler, P. y Keller, K. (2016). Dirección de Marketing. Recuperado de:

https://www.academia.edu/42883847/Direccion_en_Marketing_Kotler_y_Keller20200428_5005_17yjdmy

Ley 80 de 1993 (1993, 28 de octubre). Congreso de la República. Diario oficial. No 41.094.

http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0080_1993.html

Ley 814 de 2003. (2003, 3 de julio). Congreso de la República. Diario Oficial. No 45.237.

http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0814_2003.html

Ley 1150 de 2007 (2007, 16 de julio). Congreso de la República. Diario oficial. No 46.691.

http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1150_2007.html

Ley 1556 de 2012 (2012, 9 de julio). Congreso de la República. Diario oficial. No 48.486.

http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1556_2012.html

Ley 1955 de 2019 (2019, 25 de mayo). Congreso de la República. Diario oficial. No 50.964.

http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1955_2019.html

Ley 2022 de 2020 (2020, 22 de julio). Congreso de la República. Diario oficial No. 51.383.

http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_2022_2020.html

López, P., & Fachelli, S. (2015). Metodología de la Investigación Social Cuantitativa.

Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona. Recuperado de:

https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163565/metinvsocua_a2016_cap1-3.pdf

Martín, M., Roque, D., De la Fuente, Y., Rodríguez, F., Muñoz, M., García, L., ... Pérez, J.

(2020). Accesibilidad universal para la gestión estratégica del envejecimiento poblacional en la provincia de Villa Clara (Cuba). Diagnóstico y propuestas. Villa Clara: Universidad

- de Jaen (Cuba). Recuperado de: https://www.ujaen.es/grupos-de-investigacion/gedex/sites/investigacion_gedex/files/uploads/node_book/2020-07/Accesibilidad%20Universal%20para%20la%20gesti%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20del%20envejecimiento%20poblacional%20en%20la%20provincia%20de%20Villa%20Clara%20%28Cuba%29.%20%20Diagn%C3%B3stico%20y%20propuestas.pdf
- Massoni, S. (2013). “Comunicación estratégica: matrices de datos en la investigación enactiva”. *Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación* Año X N° 18, ALAIC, enero-junio 2013. Recuperado de: <https://drive.google.com/file/d/1OSqL9UU0cSA2rYHRKpnB-q8gIjs3P9Rw/view>
- Massoni, S. (2019). Teoría de la Comunicación Estratégica Enactiva: un aporte latinoamericano a la comunicación organizacional. *Revista Organicom*. 16 (30). Recuperado de: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/157466/156045>
- Montes. S. (2019, 26 de marzo). Colombia exporta más de 80% de su producción cinematográfica a EE.UU. *La República*. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/empresas/colombia-exporta-mas-de-80-de-su-produccion-cinematografica-a-estados-unidos-2843410>
- Morsch Kihn. E. (2011). “Anatomía de un sistema de apoyo al cine ProimÁgenes Colombia”. *Cinémas d’Amérique latine*. Recuperado de: <https://journals.openedition.org/cinelatino/1104>
- Mut M. & Miquel, S. (2019). “La narrativa transmedia aplicada a la comunicación corporativa”. *Revista de Comunicación*, 18(2), 225-244. Recuperado de: <http://www.scielo.org.pe/pdf/rcudep/v18n2/2227-1465-rcudep-18-02-225.pdf>

- NYTC. (2013). “Los camaleones se comunican entre sí mediante cambios de color”. En Noticias de la Ciencia. Recuperado de: <https://noticiasdelaciencia.com/art/9136/los-camaleones-se-comunican-entre-si-mediante-cambios-de-color>
- Ocampo, D. (2018). La comunicación estratégica y las narrativas transmedia en los ecosistemas digitales. e-ikon 5, (1), 31 - 38. Recuperado de: <https://app.eam.edu.co/ojs/index.php/eikon/article/download/184/323>
- Organización Mundial de la Salud. (S.f). Brote de enfermedad por coronavirus (COVID-19). Organización Mundial de la Salud. Recuperado de: <https://www.who.int/es/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>
- Organización Panamericana de la Salud. (2020). Impacto de la pandemia Covid-19 en las desigualdades sociales promesa no dejar nadie atrás. Organización Panamericana de la Salud. Recuperado de: <https://www.paho.org/es/eventos/impacto-pandemia-covid-19-desigualdades-sociales-promesa-no-dejar-nadie-atras>
- Organización Panamericana de la Salud. (2020). La OMS caracteriza a COVID-19 como una pandemia. Organización Panamericana de la Salud. Recuperado de: https://www3.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=15756:who-characterizes-covid-19-as-a-pandemic&Itemid=1926&lang=es
- Patton, M. (1990). Qualitative Research & Evaluation Methods. London: Sage Publications. Recuperado de: <https://aulasvirtuales.files.wordpress.com/2014/02/qualitative-research-evaluation-methods-by-michael-patton.pdf>
- Pérez, R. (2012). El Estado del Arte en la Comunicación Estratégica. En Discussion Papers N°10: Spatial and Organizational Dynamics. University of Algarve. Recuperado de: <http://www.cieo.pt/discussionpapers/discussionpapers10.pdf#page=53>

- Pérez, R. A. (2014). “La Estrategia como campo de estudio. ¿Tenemos ya un nuevo paradigma?”. Revista Mediterránea de Comunicación, vol. 5(2), 9-31. Recuperado de: https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/43161/5/ReMedCom_05_02_03.pdf
- Pilatuña, N. (2020). “Plan de Comunicación para posicionar la imagen corporativa de la empresa productora de audio y video Ayllupak Kawsay de la ciudad de Riobamba”. [Trabajo de grado]. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo: Ecuador. Recuperado de: <http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/13991/1/42T00563.pdf>
- Presidencia de la República. (2020, 06 de mayo). Gobierno Nacional expide el Decreto 637, mediante el cual se declara el Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica en el país. Recuperado de: <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2020/Gobierno-Nacional-expide-Decreto-637-mediante-el-cual-declara-Estado-Emergencia-Economica-Social-Ecologica-pais-200506.aspx#:~:text=El%20Gobierno%20Nacional%20expidi%C3%B3%20el,pandemia%20del%20coronavirus%20covid%2D19>
- Procolombia (S.f). Impuesto es Colombia. Invest in Colombia. Recuperado de: <https://investincolombia.com.co/es/como-invertir/impuestos-en-colombia>
- Proyecto de Ley No. 594 de 2021 Cámara, 439 de 2021 Senado. [Congreso de la República]. “Por medio de la cual se consolida una infraestructura de equidad fiscalmente sostenible para fortalecer la política de erradicación de la pobreza, a través de la redefinición de la regla fiscal, el fortalecimiento y focalización del gasto social y la redistribución de cargas tributarias y ambientales con criterios de solidaridad y que permitan atender los efectos generados por la pandemia y se dictan otras disposiciones”. Recuperado de:

<https://www.camara.gov.co/sites/default/files/2021-04/P.L.594-2020C%20%28SOLIDARIDAD%20SOSTENIBLE%29.docx>

Quiroga, L. & Alarcón, O. (2019). Estrategias de posicionamiento en marketing digital para la empresa V.I.P AUDIOVISUAL S.A.S. en el mercado audiovisual colombiano. [Trabajo de grado]. Universidad Agustiniana: Bogotá D.C. Recuperado de:

<https://repositorio.uniagustiniana.edu.co/handle/123456789/1010>

Ramírez, A. et al. (2011). “Cambios en la posición de mercado de las empresas colombianas”.

Semestre Económico, vol. 14, núm. 30, julio-diciembre, pp. 37-59 Universidad de Medellín, Medellín. Recuperado de:

<http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v14n30/v14n30a3.pdf>

Ramón, S. (2020). “Así ven grandes productores el futuro del contenido audiovisual”. Invest in

Bogotá. Recuperado de: <https://es.investinbogota.org/BogotaBigIdeas/asi-ven-grandes-productores-el-futuro-del-contenido-audiovisual>

Redacción Tecnosfera (2020, 03 de junio). Mintic abrió 5 convocatorias para la industria audiovisual. El Tiempo. Recuperado de:

<https://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/mintic-abrio-5-convocatorias-para-la-industria-audiovisual-502882>

Revista Dinero. (2019, 21 de febrero). Pelea entre ProColombia y las agencias de publicidad.

Revista Dinero. Recuperado de: <https://www.dinero.com/edicion-empresa/negocios/articulo/pelea-entre-procolombia-y-agencias-de-publicidad-por-licitacion/267315>

Revista Portafolio (S.f). El Consejo Gremial Nacional. Revista Portafolio. Recuperado de:

<https://www.portafolio.co/economia/finanzas/consejo-gremial-nacional-232114>

RTVC. (2021). Quiénes somos. Sitio web RTVC. Recuperado de:

<https://www.rtvco.gov.co/quienes-somos/quienes-somos#:~:text=Somos%20una%20entidad%20descentralizada%20indirecta,Emisoras%20P%3BAblicas%20Nacionales%2C%20Radio%20Nacional>

Saura, P. & García, F. (2010). La comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial. En ICONO 14, Revista de comunicación y tecnologías emergentes. 8. Pp. 42-56. España. Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/pdf/5525/552556586004.pdf>

Santana, R. (2020). Rediseño, adaptación y recuperación. Tv y Video. Recuperado de:

<https://www.tvyvideo.com/2020100610004/articulos/tecnologia/redisenoadaptacion-y-recuperacion.html>

Semana. (2014, 05 de octubre). Así se habrían gastado \$2,3 billones en publicidad y eventos.

Revista Semana. Recuperado de: <https://www.semana.com/nacion/articulo/asi-se-habrian-gastado-23-billones-en-publicidad-eventos/405171-3/>

Suñol, S. (2006). Aspectos teóricos de la competitividad. Revista de Ciencias y Sociales.

Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=870/87031202>

Teseo. (2020, 11 de febrero). ¿Qué es y cómo funciona la captura de movimiento? Teseo.es.

Recuperado de: <https://teseo.es/noticias/que-es-y-como-funciona-la-captura-de-movimiento/>

Tic Tac. (2020). Colombia audiovisual; un panorama del sector en el contexto nacional.

Recuperado de: <https://www.ccit.org.co/estudios/produccion-de-contenido-audiovisual-en-colombia/>

Troncoso, C., & Amaya, A. (2017). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. *Revista de la Facultad de Medicina*, 65(2). 329-332. Recuperado de: <https://doi.org/10.15446/revfacmed.v65n2.60235>

Universidad Imposible. (2014). *Investigación Work Place 2020. Ideas Realidad y HDO Company*. México. Recuperado de: <https://www.hdo.company/themillennials/>

Vernaza, H. (2019). *Ímpetu de la economía creativa: Los modelos de emprendimiento audiovisual de dos casos de estudio en Colombia*. [Trabajo de grado]. Universidad Pontificia Javeriana. Recuperado de: <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/44164/TG-Vernaza%20Hector%20.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Vidal, F. & Hernández, H. (2013). *Medios y crisis: Una nueva visión sobre la estrategia de respuesta*. En *Investigando la comunicación en crisis*. 1^{ra} Edición. Tecnológicos de Monterrey: México. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Francisco-Vidal-Bonifaz/publication/267927486_Medios_y_crisis_una_nueva_vision_sobre_la_estrategia_de_respuesta/links/545d4fd90cf27487b44d4dd6/Medios-y-crisis-una-nueva-vision-sobre-la-estrategia-de-respuesta.pdf

11. Anexos

Los anexos pueden ser revisados en el siguiente vínculo de Google Drive disponible para las cuentas de origen Uniminuto.

ECEO_VIRTUALTELEVISIÓN:

<https://drive.google.com/drive/folders/1mICoXgPmP2yTfs26Lye6lNMgaRo5PUf0?usp=sharing>

Para acceder desde una cuenta ajena al dominio Uniminuto, se debe enviar petición para compartir la documentación.

Índice de Anexos

1. Lo operativo.

1.1. Carta firmada organización - intención de investigación en comunicación

1.2. Acta de inicio de proyecto de investigación

2. La investigación.

2.1. Material de análisis

2.1.1. Encuesta

2.1.1.1. Encuesta 1 – Direccionamiento estratégico

2.1.1.1.1. Cuestionario encuesta de direccionamiento estratégico

2.1.1.1.2. Respuesta encuesta de direccionamiento estratégico

2.1.1.2. Encuesta 2 – Satisfacción colaborador interno

2.1.1.2.1. Formato de encuesta de satisfacción colaborador interno

2.1.1.2.2. Cuestionario encuesta satisfacción - colaborador interno

2.1.1.2.3. Respuesta encuesta satisfacción colaborador interno

2.1.1.3. Encuesta – Conocimiento de públicos

2.1.1.3.1. Formato y resultados encuesta contenidos de comunicación sobre la pandemia COVID-19.

2.1.2. Entrevistas

2.1.2.1. Entrevista 1 – Carlos Castellanos

2.1.2.1.1. Audio entrevista

2.1.2.1.2. Transcripción entrevista

2.1.2.2. Entrevista 2 – Carlos Hernández

2.1.2.2.1. Audio entrevista

2.1.2.2.2. Transcripción entrevista

2.1.2.3. Entrevista 3 – Gabriel Lozano

2.1.2.3.1. Audio entrevista

2.1.2.3.2. Transcripción entrevista

2.1.2.4. Entrevista 4 – Andrés Jaramillo

2.1.2.4.1. Audio entrevista

2.1.2.4.2. Transcripción entrevista

2.1.3. Revisión documental

2.1.3.1. Análisis de la competencia

2.1.3.2. Página web

2.1.4. Línea de tiempo

2.2. Trabajo de campo

2.2.1. Guía de acercamiento inicial

2.2.2. Matrices de diseño metodológico inicial – primer semestre

2.2.2.1. Definición de aspectos y ejes

- 2.2.2.2. Preguntas aspectos y ejes
- 2.2.2.3. Listado de fuentes
- 2.2.2.4. Definición de aspectos
- 2.2.2.5. Metodología de instrumentos e indagación
- 2.2.2.6. Cronograma – primer semestre
- 2.2.3. Matriz de la organización de la información
- 2.2.4. Matriz de triangulación
- 2.3. Procesamiento de la organización
 - 2.3.1. Formatos de registro y análisis de herramientas de recolección
 - 2.3.1.1. Categorías – entrevista 1 Carlos Castellanos
 - 2.3.1.2. Categorías – entrevista 2 Carlos Hernández
 - 2.3.1.3. Categorías – entrevista 3 Gabriel Lozano
 - 2.3.1.4. Categorías – encuesta 1 Direccionamiento estratégico
 - 2.3.1.5. Categorías – encuesta 2 Satisfacción colaborador interno
 - 2.3.1.6. Categorías – análisis de la competencia
 - 2.3.1.7. Categorías – análisis de la página web
 - 2.3.1.8. Categorías – línea de tiempo
 - 2.3.1.9. Ejercicio de reducción de las categorías
 - 2.3.2. Matriz organización y reducción de las categorías
 - 2.3.3. Matriz de relaciones entre categorías
 - 2.3.4. Matriz conceptual
 - 2.3.5. Propuesta de organigrama
 - 2.3.6. Mapa de actores – prediagnóstico de comunicación

- 2.3.7. Análisis estado financiero 2019 Virtual Televisión Ltda.
 - 2.3.8. Análisis resultados financieros Virtual Televisión 2019
 - 2.3.9. Análisis razones financieras Virtual Televisión 2019
 - 2.3.10. Herramienta de análisis de la información SODA MECA
 - 2.3.11. Matriz de coherencia Virtual Televisión
 - 2.3.12. Infografía encuesta conocimiento de públicos.
 - 2.3.13. Lineamiento de gestión de crisis para Virtual Televisión.
3. Otros anexos
- 3.1. Correo presentación de las integrantes del grupo a la organización
 - 3.2. Flyer de presentación de las integrantes del grupo a la organización
 - 3.3. Vídeo de presentación de las integrantes del grupo a la organización
 - 3.4. Ejes de indagación, insumo para realizar entrevistas semi estructuradas
 - 3.5. Certificado de Cámara y Comercio
 - 3.6. Brochure Virtual Televisión
 - 3.7. Manual de identidad visual Virtual Televisión
 - 3.8. Estados financieros 2019 Virtual Televisión
 - 3.9. Manual de licitaciones públicas