

Análisis situacional: Posicionamiento y competitividad de MDO Estudio Creativo

Estudiantes:

María José Castillo Revelo

Valentina Olaya Cortés

Raúl Eduardo Ocampo Montaña

Directores:

Luis Alejandro Zarate Chujfi

Fabian Pedrero Gallego

Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA

Maestría en Dirección de Marketing

Máster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial – ESIC

Bogotá, Colombia (2026)

Resumen Ejecutivo

MDO Estudio Creativo fue analizado como una agencia boutique colombiana especializada en branding, diseño gráfico y producción audiovisual, que operaba en un entorno altamente competitivo y saturado de agencias creativas con ofertas similares. El diagnóstico evidenció que la organización presentaba una baja diferenciación percibida, debido a una propuesta de valor centrada principalmente en la calidad visual y a una alta dependencia de referidos como mecanismo de captación comercial.

Ante este contexto, el proyecto planteó como objetivo estratégico posicionar a MDO como un estudio especializado en narrativa y visualización del impacto y la sostenibilidad, orientado a empresas con compromisos ESG y modelos de negocio certificados como sostenibles. Para ello, se desarrolló un piloto de investigación basado en escucha social en LinkedIn, entrevistas en profundidad y construcción de arquetipos de clientes, cuyos hallazgos permitieron identificar necesidades de comunicación relacionadas con credibilidad, traducción de complejidad técnica y alineación reputacional.

Con base en los hallazgos obtenidos durante el piloto, el equipo identificó la necesidad de estructurar una metodología propia denominada Resonancia, un servicio estructurado para traducir el impacto organizacional en narrativas comprensibles, verificables y estratégicamente relevantes. Asimismo, se diseñó un plan de marketing enfocado en LinkedIn, email outbound, SEO/GEO y SEM, orientado a validar comercialmente la especialización. Los hallazgos sugieren que MDO podría construir una ventaja competitiva diferenciadora si logra consolidar una propuesta consultivo-creativa respaldada por evidencia, credibilidad y comunicación de sostenibilidad, recomendándose fortalecer alianzas, desarrollar contenido especializado y consolidar procesos de medición y validación narrativa.

Palabras clave

Sostenibilidad corporativa, comunicación estratégica, propuesta de valor, narrativa de impacto y posicionamiento competitivo.

Abstract

MDO Estudio Creativo was analyzed as a Colombian boutique studio specialized in branding, graphic design, and audiovisual production, operating within a highly competitive market saturated with creative agencies offering similar services. The diagnosis revealed that the organization faced low perceived differentiation due to a value proposition primarily focused on visual quality and a strong reliance on client referrals as its main customer acquisition mechanism. In response to this context, the project established as its strategic objective the positioning of MDO as a studio specialized in impact and sustainability storytelling and visualization, targeting organizations with ESG commitments and purpose-driven business models. To achieve this, a research pilot was developed based on organizational archetype construction, in-depth interviews, and LinkedIn social listening, whose findings identified communication needs related to credibility, the translation of technical complexity, and reputational alignment. Based on these results, the Resonancia methodology was proposed as a structured service designed to transform organizational impact into verifiable, understandable, and strategically relevant narratives. In addition, a marketing plan focused on LinkedIn, outbound email, SEO/GEO, and SEM was designed to commercially validate the specialization. The study concluded that there was a strategic opportunity to build a defensible competitive advantage through an evidence-based consultative and creative value proposition centered on credibility and sustainability communication. It also recommended strengthening strategic partnerships, developing specialized content, and consolidating narrative measurement and validation processes.

Keywords

Corporate sustainability, strategic communication, value proposition, impact storytelling, and competitive positioning.

Índice

1. Presentación de la organización	7
2. Análisis estratégico.....	8
2.1. Análisis situacional de la organización	8
2.1.1. Percepción del cliente	8
2.1.2. Capacidades y recursos estratégicos de MDO	8
2.1.3. Resultados operativos y financieros 2024.....	9
2.2. Diagnóstico del entorno de marketing	9
2.2.1. Mercado competitivo	9
2.2.2. Tensión competitiva.....	10
2.2.3. Lectura del espacio estratégico	10
2.2.4. Conclusión del diagnóstico de entorno	10
3. Mercado en crecimiento y cifras TAM, SAM y SOM	10
3.1. TAM.....	10
3.2. SAM	11
3.3. SOM	11
4. Árbol del problema.....	11
4.1. Causas identificadas	12
4.2. Efectos derivados	12
5. Pregunta guía	12
6. Análisis de literatura académica.....	12
6.1. Propuesta de valor y diferenciación en mercados B2B de servicios.....	12
6.2. Relación con el cliente y co-creación de valor.....	13
6.3. Sostenibilidad y comunicación como problema de reputación	13
6.4. Implicación para MDO.....	14
7. Planteamiento de dirección estratégica.....	14
7.1. Objetivo estratégico central del proyecto.....	14
7.1.1. Objetivos estratégicos específicos	14
7.2. Resultados de mercado esperados	15

7.3.	Indicadores de éxito	15
	Indicadores del proyecto integrador	15
	Indicadores de implementación futura de MDO	16
8.	Piloto de investigación para la especialización de MDO	16
8.1.	Hipótesis del piloto.....	17
9.	Metodología 1: Construcción de arquetipos organizacionales	18
9.1.	Objetivo de la metodología	18
	Etapa 1. Recolección y consolidación de información:.....	18
	Etapa 2. Análisis de patrones y agrupación de perfiles:	18
	Etapa 3. Construcción de los arquetipos:.....	18
	Etapa 4: Síntesis y aplicación estratégica	18
9.2.	Resultados esperados.....	19
9.3.	Hallazgos de la metodología	19
	Arquetipo 1: CEO de PYME B Corp – El articulador	19
	Arquetipo 2: CMO de PYME B Corp – La traductora de marca	20
	Arquetipo 3: CSO de PYME B Corp – El garante de credibilidad	21
9.4.	Lectura comparativa de los tres arquetipos	21
10.	Metodología 2: Entrevistas en profundidad	22
10.1.	Evolución metodológica	22
10.2.	Objetivo de la metodología.....	22
10.3.	Perfiles entrevistados.....	22
10.4.	Bloques temáticos de la entrevista.....	22
10.5.	Hallazgos de las entrevistas	23
	☐ La necesidad de comunicación no es solo externa	23
	☐ La brecha entre datos disponibles y capacidad narrativa	23
	☐ El formato importa, pero el contexto de uso importa más	23
11.	Metodología 3: Escucha social de perfiles de LinkedIn	24
	Evolución del enfoque.....	24
11.1.	Objetivo de la metodología.....	24
11.2.	Proceso de la escucha social	24

11.3.	Resultados esperados.....	25
11.4.	Hallazgos de la escucha social.....	25
12.	Metodología 4: Diseño de modelo de negocio y servicio prototipo	27
12.1.	Hallazgos orientadores para la metodología.....	28
13.	Servicio prototipo: Metodología Resonancia.....	30
13.1.	En qué consiste la metodología	31
13.2.	Relación estratégica con el proyecto	33
13.3.	Valor diferencial de la metodología	34
14.	Plan de marketing para validar comercialmente la especialización.....	34
14.1.	Meta comercial y lógica financiera	35
14.2.	Universo priorizado y enfoque de prospección	35
14.3.	LinkedIn.....	36
14.4.	Email outbound.....	37
14.5.	SEO y GEO	37
14.6.	SEM.....	38
14.7.	Funcionamiento integrado del sistema	38
15.	Matriz de operacionalización del piloto.....	38
16.	Conclusiones estratégicas	39
17.	Referencias bibliográficas.....	42

1. Presentación de la organización

MDO Estudio Creativo es una empresa constituida en Colombia en el 2022, especializada en diseño gráfico, branding y producción audiovisual. Fundada por tres comunicadores sociales con una marcada afinidad por las expresiones culturales y la composición visual, MDO opera como un estudio boutique que combina creatividad narrativa con una ejecución técnica de alto nivel.

Entre sus servicios se incluyen la producción de videos corporativos, documentales, cápsulas para redes sociales, spots para televisión, módulos educativos, talleres audiovisuales, diseño de logos, manuales de identidad, diseño web y comunicación impresa. Ha trabajado con marcas de sectores como la construcción, la gastronomía, la agroindustria, la cooperación internacional, las finanzas, el turismo, las bebidas alcohólicas, la educación y la publicidad. Su modelo de negocio se basa en proyectos personalizados, que pueden ser únicos o bajo tarifas mensuales fijas o variables según la cantidad de entregables. Cuenta con un equipo base de cinco personas y una red de proveedores para proyectos de mayor escala.

Al analizar el modelo de negocio de MDO se identifica un problema estructural de competitividad, tener una propuesta de valor poco diferenciada, centrada en la calidad visual de los servicios, un atributo subjetivo y difícilmente defendible en un mercado saturado de agencias creativas, y una alta dependencia de referencias de clientes anteriores como principal canal de captación de nuevos proyectos. Esta combinación limita el crecimiento comercial y expone a la empresa a una competencia basada en precio más que en valor percibido.

Frente a esta situación, este proyecto explora la posibilidad de orientar a MDO hacia una especialización en narrativa y visualización del impacto y la sostenibilidad, con el fin de construir una propuesta de valor diferencial dentro del mercado en Colombia. Esta orientación constituye una hipótesis estratégica del proyecto, no una decisión ya consolidada ni validada. Su viabilidad y formulación precisa dependen de los resultados del piloto de investigación que se describe más adelante.

Inicialmente, esta idea surgió como una posibilidad de enfoque para el estudio. Sin embargo, durante el proceso investigativo tomó mayor claridad del proyecto. A lo largo del proceso de investigación, esa hipótesis fue tomando una forma más precisa y operativa, hasta convertirse en una formulación preliminar de especialización, respaldada por los hallazgos del piloto. En ese sentido, el documento no presenta una decisión cerrada desde el inicio, sino una dirección estratégica que se fue definiendo progresivamente a partir de la evidencia recogida.

2. Análisis estratégico

2.1. Análisis situacional de la organización

2.1.1. Percepción del cliente

Para entender la percepción que tienen los clientes actuales de MDO sobre el servicio de la agencia, se realizaron encuestas de satisfacción dirigidas a quienes han contratado alguno de sus servicios. Esta encuesta tuvo dos hallazgos principales. El primero, que los resultados muestran una alta satisfacción general, con una puntuación de 5.0 en la disposición a recomendar los servicios. Esto sugiere una experiencia positiva, coherente con respuestas en donde los clientes destacaron la calidad del trabajo entregado y la relación con el equipo como factores diferenciadores.

En segundo lugar, todos los clientes encuestados coincidieron en la necesidad de ampliar la oferta de servicios. Esto sugiere una brecha en la percepción del valor especializado de MDO, en lugar de percibir a la empresa como un aliado estratégico experto en diseño gráfico y producción audiovisual, algunos clientes la ven como un proveedor operativo, lo que genera expectativas de servicios más amplios por fuera del enfoque central de la empresa.

A partir de estos resultados se analizaron tres dimensiones complementarias que son el nivel de satisfacción frente a distintos aspectos del servicio, la importancia que los clientes asignan a ciertos elementos y la percepción de oportunidades de mejora.

Si bien la experiencia general es positiva, es importante subrayar que alta satisfacción no equivale a posicionamiento estratégico. Los clientes valoran a MDO, pero esa valoración no implica que MDO sea percibido con suficiente claridad como un partner especializado. Esto confirma el problema central, porque, aunque MDO tiene capacidad operativa y relacional, aún no logra consolidar un posicionamiento que vaya más allá de la ejecución de piezas.

2.1.2. Capacidades y recursos estratégicos de MDO

MDO cuenta con un conjunto de recursos estratégicos que podrían soportar una especialización futura en comunicación de impacto y sostenibilidad. Estos recursos no constituyen hoy una ventaja competitiva consolidada, sino son activos potenciales cuya activación depende de la validación del piloto.

Entre estos activos se encuentran la experiencia previa en proyectos con componente social, ambiental o territorial, incluyendo trabajos con organizaciones como Grupo Smile y Ocuza, cuyas trayectorias han estado vinculadas a procesos de certificación en sostenibilidad, afinidad genuina de los fundadores con proyectos de impacto positivo, lo cual orienta decisiones sobre selección de clientes, alianzas y formatos de servicio, flexibilidad operativa propia de una estructura boutique que permite competitividad en precios frente a grandes agencias, capacidad

audiovisual y narrativa de alto nivel, y experiencia multisectorial que aporta versatilidad y criterio.

Se reconocen también puntos de mejora como el codiseño con el cliente y la red de colaboradores especializados, que requieren mayor estandarización para consolidarse como ventajas sostenibles. Asimismo, las capacidades operativas como rapidez de respuesta y construcción de confianza son valiosas, pero el reto es anclarlas a entregables con métricas verificables y a una arquitectura de servicios coherente con una especialización, de modo que no solo aporten eficiencia, sino diferenciación.

2.1.3. Resultados operativos y financieros 2024

El estado financiero de 2024 refleja un incremento de más del 50% en los ingresos netos y un porcentaje de rentabilidad similar al del año anterior. Estos resultados se dieron a pesar de la ausencia de una estrategia comercial estructurada, lo cual indica que el negocio ha sido rentable incluso sin una propuesta de valor que se diferencie en el mercado. Esta situación representa una oportunidad de crecimiento por especialización, no una reacción ante una crisis, y subraya la viabilidad de trabajar en una redefinición estratégica desde una posición financiera estable.

2.2. Diagnóstico del entorno de marketing

2.2.1. Mercado competitivo

En Colombia, el espacio competitivo relevante para MDO se configura como un mercado híbrido en el que conviven distintos tipos de actores. Por un lado, están las consultoras ESG enfocadas en materialidad, reportes y gobierno corporativo. También participan firmas reputacionales, agencias creativas, estudios de visualización de datos, productoras audiovisuales y actores híbridos que combinan varias de estas capacidades.

Dentro del primer grupo, firmas con operación local como EY Colombia, RSM Colombia, Anthesis y Russell Bedford compiten con servicios que van desde la estrategia ESG y la elaboración de reportes de sostenibilidad hasta la integración de métricas no financieras en la comunicación corporativa. Su narrativa comercial comunica la propuesta de valor como la rigurosidad, la transparencia y la trazabilidad, y presenta la comunicación como el resultado de procesos técnicos de gestión ESG, más que como un fin en sí mismo.

En un segundo grupo aparecen actores colombianos y regionales con foco en visualización y storytelling. Casos como Mouse Interactivo, que ha desarrollado proyectos de comunicación de datos climáticos para entidades públicas y multilaterales, muestran que existe una demanda concreta por traducir evidencia en formatos accesibles. También operan consultoras con prácticas integradas de comunicación y sostenibilidad, como ATREVIA Colombia y Komunika

Latam, que combinan asuntos públicos, reputación y programas de sostenibilidad con la ejecución de campañas y contenidos.

2.2.2. Tensión competitiva

El mapa competitivo puede leerse a partir de dos dimensiones principales. Por un lado, está la profundidad técnica en ESG, donde se ubican sobre todo las consultoras. Por otro, está la capacidad de storytelling y comunicación gráfica y audiovisual, más propia de agencias y estudios creativos. En general, las consultoras suelen tener mayor solidez técnica, pero una capacidad más limitada para traducir esa información en narrativas visuales comprensibles. Las agencias, en cambio, destacan por su capacidad creativa, aunque suelen tener menos profundidad temática en sostenibilidad. Entre ambos perfiles podría abrirse una oportunidad estratégica.

Un estudio de Kreab Colombia de 2024, basado en el análisis de 189 empresas y 1.200 notas en medios durante seis meses, encontró que más de la mitad de las empresas en el país ya cuentan con una política de sostenibilidad, aunque muchas todavía no logran implementarla ni comunicarla de manera efectiva. Esta brecha sugiere que el desafío competitivo no consiste solo en producir piezas, sino en articular de forma coherente la evidencia, la narrativa y su uso.

2.2.3. Lectura del espacio estratégico

Aun así, esa zona intermedia no debería presentarse como un nicho ya conquistado por MDO, sino como un espacio estratégico que el proyecto todavía está explorando. Que exista una brecha entre capacidad técnica en ESG y capacidad narrativa no significa automáticamente que haya una demanda clara y sostenible para un actor como MDO.

2.2.4. Conclusión del diagnóstico de entorno

Aunque el mercado evidencia oportunidades reales, la especialización solo tendría sentido si responde a problemas concretos de comunicación que las organizaciones estén dispuestas a resolver y contratar. La pregunta de fondo no es si existe un vacío, porque todo indica que sí, sino cómo delimitarlo con suficiente precisión para construir una propuesta de valor que responda a la necesidad de los clientes.

3. Mercado en crecimiento y cifras TAM, SAM y SOM

La redefinición del mercado hacia la sostenibilidad y la comunicación de impacto permite delimitar un universo relevante de organizaciones donde hacer una especialización de este tipo podría tener sentido. Esta delimitación se construye desde una lógica TAM-SAM-SOM que prioriza la identificación organizacional y estratégica sobre la proyección financiera.

3.1.TAM: El universo total de pequeñas y medianas empresas en Colombia. De acuerdo con datos del Ministerio de Comercio y Confecámaras, este grupo se estima en

aproximadamente 80.000 empresas, lo que representa una fracción minoritaria dentro del tejido empresarial, pero con mayor capacidad organizacional y de inversión frente a las microempresas.

3.2.SAM: Dentro del TAM, se puede identificar un submercado compuesto por las organizaciones que ya muestran un compromiso explícito y voluntario con la sostenibilidad, al estar adheridas al grupo de Pacto Global o de B Corp en Colombia. Estos son grupos a los que las empresas ingresan si cumplen unos requisitos mínimos de sostenibilidad, postuladas de forma voluntaria. El total de este universo es de 614 organizaciones, 478 pertenecientes a Pacto Global y 136 a B Corp, de acuerdo con su base de datos de adheridos de sus páginas web actualizadas a septiembre de 2025.

3.3.SOM: Finalmente, el SOM de este universo corresponde a aquellas empresas pertenecientes a Pacto Global y a B Corp que trabajan en las industrias en las que MDO tiene experiencia previa, aprovechando la experiencia evidenciada en su portafolio. Este segmento se compone de un total de 112 organizaciones pertenecientes a las industrias de petróleo, gas y carbón, servicios financieros y crediticios, servicios de apoyo industrial, publicidad, procesamiento agrícola, apoyo agrícola, construcción, bebidas, comunicaciones y marketing, educación, ambiental, productos alimenticios, reciclaje y turismo. Para este grupo se calculó el total de sus ingresos del año 2024 a partir de la base de datos EMIS (COP 131.427.377,28 millones).

Posteriormente, se calculó el total de los ingresos de los clientes de MDO en 2024, (COP 516.761 millones) y la fracción la facturación de MDO sobre estos en 2024 (COP 320 millones), correspondiente al 0,06%. Esta relación aplicada a los ingresos de nuestro segmento es equivalente a un tamaño de mercado obtenible de COP 82.526 millones.

Es importante precisar que esta delimitación TAM-SAM-SOM cumple una función estratégica de marco y permite estimar el espacio general donde una especialización como la de MDO podría tener sentido. Sin embargo, la estrategia comercial operativa del proyecto no se construye directamente sobre la totalidad de ese universo, sino sobre una priorización posterior derivada de la clusterización cualitativa y comercial desarrollada en el piloto. En consecuencia, el plan de marketing y validación futura se enfoca en un subconjunto más específico de empresas con mayor afinidad estratégica, necesidad comunicacional visible y mejor encaje con la propuesta de valor en construcción.

4. Árbol del problema

El problema central del proyecto radica en la baja diferenciación percibida de MDO dentro de un mercado saturado. Esta situación se explica por una propuesta de valor basada en atributos subjetivos y por una oferta demasiado generalista en relación con su visión fundacional de comunicación de impacto.

4.1.Causas identificadas

Entre las principales causas se encuentra una propuesta de valor centrada en la calidad visual, un atributo difícil de sostener como diferencial porque depende en gran medida de percepciones subjetivas. A esto se suma una baja especialización percibida, ya que MDO opera como un estudio generalista para múltiples sectores. También influye la dependencia del canal de referidos como principal mecanismo de captación comercial, la ausencia de una estrategia y estructura comercial alineada con el cliente ideal y la dispersión de la oferta de servicios, que dificulta consolidar una identidad clara.

4.2.Efectos derivados

Este problema se traduce en dificultades para acceder a proyectos de mayor valor estratégico y económico para MDO. También genera presión competitiva por precio frente a otras agencias con ofertas similares, reduce la claridad del posicionamiento ante potenciales clientes y limita el crecimiento comercial, a pesar de que MDO cuenta con capacidad operativa y una rentabilidad en sus años de operación.

5. Pregunta guía

¿Cómo puede MDO construir una propuesta de valor diferenciada y defendible mediante una especialización en narrativa y visualización del impacto y la sostenibilidad, manteniéndose fiel a su visión como empresa?

Esta pregunta delimita el campo de búsqueda del proyecto sin cerrar de forma prematura la formulación final de la especialización. Además, mantiene la diferenciación como problema central y se articula con el piloto de investigación que se desarrolla más adelante.

6. Análisis de literatura académica

Una vez identificado el problema central de MDO Estudio Creativo, se recurre a la literatura para construir una base conceptual que permita investigar si una especialización en narrativa y visualización de sostenibilidad puede convertirse en una ventaja competitiva. El marco se organiza en cuatro bloques temáticos.

6.1.Propuesta de valor y diferenciación en mercados B2B de servicios

La propuesta de valor es esencial para que las organizaciones generen una conexión profunda con sus clientes y logren fidelizarlos. Según Kotler (2021), la propuesta de valor no solo debe responder a las necesidades inmediatas de los clientes, sino proporcionar un valor percibido que sea superior al de la competencia. Esto implica ofrecer algo diferenciador que haga que los clientes prefieran a una marca sobre otras.

En el contexto de MDO, la propuesta de valor juega un papel fundamental en la adquisición y retención de clientes estratégicos, especialmente aquellos que se convierten en embajadores de la marca y aseguran ingresos recurrentes. Noble (2002) refuerza que una propuesta de valor sólida tiene impacto directo en la rentabilidad a largo plazo, la fidelización genera ingresos recurrentes y reduce los costos de captación. Para MDO, esto significa que una base de clientes estratégicos con una propuesta clara reduce significativamente el costo de mantenimiento frente al costo de adquisición de nuevos clientes.

6.2.Relación con el cliente y co-creación de valor

a lógica del servicio dominante, propuesta por Vargo y Lusch (2004), sugiere que el valor no se entrega al cliente, sino que se co-crea durante la interacción entre la empresa y el cliente. MDO puede aplicar esta lógica involucrándose activamente en la estrategia de sus clientes, entendiendo sus objetivos de negocio y asumiendo que cada proyecto es una oportunidad para co-crear soluciones visuales estratégicas.

El marketing de relaciones se enfoca en construir relaciones a largo plazo con los clientes. Sarmiento (2014) destaca que la clave del marketing relacional en el entorno B2B es la confianza, la comunicación constante y el compromiso. Para MDO, esto implica ir más allá de los briefs y dedicar esfuerzos a comprender a fondo los modelos de negocio, retos y oportunidades de cada cliente, con el fin de anticiparse a sus necesidades y construir relaciones basadas en resultados.

Las agencias más exitosas no se posicionan solo como ejecutores de servicios, sino como socios estratégicos que se involucran en los objetivos de negocio de sus clientes. La transición de proveedor operativo a socio estratégico es una aspiración central del proyecto de MDO.

6.3.Sostenibilidad y comunicación como problema de reputación

La sostenibilidad puede entenderse como la gestión integral, basada en evidencia, de los impactos ambientales, sociales y de gobernanza de una organización a lo largo de su cadena de valor. Su propósito es preservar la capacidad de los sistemas naturales y sociales para sostener el bienestar humano y la actividad económica, tanto en el presente como en el futuro. Esta definición retoma la noción de desarrollo sostenible planteada por la Comisión Brundtland. En términos conceptuales, la sostenibilidad funciona como una visión más amplia, mientras que ESG alude de forma más específica al conjunto de métricas y divulgaciones que utilizan inversionistas y reguladores.

En este contexto, el principal desafío de la comunicación en sostenibilidad no es únicamente lograr visibilidad, sino construir credibilidad y reputación. El riesgo de greenwashing ha hecho que la trazabilidad, la posibilidad de verificación y la coherencia entre lo que la organización dice y lo que realmente hace se vuelvan condiciones esenciales para comunicar el impacto de

manera legítima. Como señala Kotler (2021), las marcas que construyen su propuesta desde valores sostenibles pueden generar vínculos más duraderos y una mayor percepción de valor, pero esto solo ocurre cuando la comunicación está respaldada por evidencia real.

La complejidad de comunicar sostenibilidad está en convertir datos técnicos, indicadores y procesos de gestión en mensajes que sean comprensibles, relevantes y verificables para audiencias diversas. Esto incluye desde inversionistas hasta colaboradores internos. Es justamente en ese punto donde la literatura identifica una oportunidad para actores capaces de combinar capacidad narrativa con solidez temática.

6.4. Implicación para MDO

Las discusiones anteriores justifican explorar una especialización basada en la traducción de impacto y sostenibilidad en narrativas gráficas y audiovisuales. La lógica de propuesta de valor diferenciada, la transición de proveedor a socio estratégico, la co-creación de valor y la necesidad de credibilidad en la comunicación de sostenibilidad convergen en un espacio donde MDO podría construir una ventaja defendible, si el piloto de investigación valida que existe una necesidad comprable y específica en ese campo.

Este marco teórico no constituye una justificación de una decisión ya tomada, sino la base conceptual para investigar si una especialización de este tipo puede funcionar como diferenciador estratégico en el mercado colombiano.

7. Planteamiento de dirección estratégica

A partir del diagnóstico, proponemos orientar a MDO hacia una especialización en narrativa y visualización del impacto y la sostenibilidad. El objetivo es dejar atrás la percepción de MDO como una agencia creativa generalista y, de manera progresiva, posicionarla como un socio estratégico que acompaña a las organizaciones en la comunicación de su desempeño ambiental y social.

La implementación de esta especialización se ajustará con los resultados del piloto de investigación. Lo que presentamos a continuación es una ruta estratégica inicial, abierta a iteraciones, no una solución conclusa.

7.1. Objetivo estratégico central del proyecto

Posicionar a MDO como un estudio especializado en narrativa y visualización de sostenibilidad, con una propuesta de valor clara y diferenciada.

7.1.1. Objetivos estratégicos específicos

1. Posicionar a MDO como un estudio especializado en comunicación sostenible y narrativa visual de impacto: Consolidar a MDO como una agencia reconocida por su capacidad

para transformar datos, indicadores y acciones sostenibles en mensajes visuales que conecten emocionalmente con las audiencias.

2. Fortalecer la reputación y credibilidad de MDO a través de alianzas estratégicas, formación y contenido especializado: Construir relaciones con aliados sostenibles y con comunidades empresariales afines, que permitan posicionar a MDO como un referente confiable y con conocimiento real del tema.
3. Aumentar la atracción y fidelización de clientes estratégicos mediante una propuesta de valor coherente, consultiva y orientada al propósito: Implementar una estrategia de comunicación que conecte con empresas comprometidas con la sostenibilidad, fortaleciendo el vínculo a largo plazo a partir de la coherencia, la transparencia y la generación de valor compartido.

7.2.Resultados de mercado esperados

A partir de la propuesta de especialización en el sector de sostenibilidad y las oportunidades identificadas para MDO, se establecen los siguientes resultados de mercado esperados, tomando como referencia los datos de ingresos de las empresas pertenecientes a Pacto Global y a Sistema B en 2024, comparados frente a la facturación de MDO sobre los ingresos de sus clientes en 2024.

7.3.Indicadores de éxito

Para medir el avance del proyecto se distinguen dos niveles de indicadores.

Indicadores del proyecto integrador

Estos indicadores miden el avance y la calidad de la investigación aplicada: claridad en la formulación de la propuesta de valor a partir de evidencia; validación de necesidades de comunicación en el segmento objetivo; definición de segmentos prioritarios basada en arquetipos y entrevistas; diseño preliminar de servicio coherente con los hallazgos; alianzas exploradas con actores del ecosistema; y generación de casos o contenido especializado como activos de posicionamiento.

Estos indicadores se agrupan en cuatro dimensiones, las cuales son posicionamiento, reputación y alianzas, desempeño comercial y fortalecimiento interno, que, en conjunto, permitirán medir la transformación de MDO desde una agencia operativa hacia un estudio consultivo y especializado.

Indicadores de implementación futura de MDO

En la primera dimensión, correspondiente al posicionamiento estratégico, el propósito es consolidar a MDO como un estudio reconocido por su capacidad para transformar datos e indicadores sostenibles en narrativas visuales de alto impacto. En este sentido, se estableció como meta que al menos el 70% de los proyectos ejecutados durante el primer periodo de 2026 estén vinculados a temas de sostenibilidad. Paralelamente, se espera documentar y publicar cinco casos de éxito en comunicación sostenible, con resultados verificables y materiales visibles. Estos casos se convertirán en insumos tangibles para el posicionamiento comercial y la comunicación externa.

La segunda dimensión abarca los indicadores de reputación y alianzas estratégicas, fundamentales para fortalecer la credibilidad institucional y ampliar la red de colaboración de la empresa dentro del ecosistema sostenible. Se propone alcanzar dos alianzas formales con actores clave, en este caso esos actores son consultoras, gremios, fundaciones o redes empresariales como Pacto Global y Sistema B, que funcionen como catalizadores de proyectos conjuntos y de aprendizaje compartido.

Adicionalmente, MDO desarrollará una estrategia de difusión de conocimiento que contemple al menos cinco publicaciones especializadas (en formato de artículos, cápsulas audiovisuales, boletines o webinars) sobre comunicación sostenible, equivalentes a una pieza mensual promedio.

Estos indicadores no deben leerse como resultados ya validados por el proyecto, sino como metas de implementación futura derivadas de la dirección estratégica formulada. Su función en este documento es mostrar cómo podría medirse la consolidación de la especialización una vez MDO entre en fase de ejecución comercial y operativa.

8. Piloto de investigación para la especialización de MDO

Este piloto busca abordar el principal desafío estratégico de MDO Estudio Creativo, que consiste en su baja diferenciación frente a agencias de comunicación y contenido. El objetivo estratégico es desarrollar una propuesta de valor que posicione a MDO como un estudio especializado en narrativa de sostenibilidad. El piloto está diseñado para generar evidencia accionable que permita identificar necesidades prioritarias, momentos y audiencias de activación, formatos más relevantes y viabilidad de compra. A partir de estos hallazgos, se elaborará un diseño preliminar del servicio y un modelo de negocio coherente con las oportunidades identificadas.

8.1.Hipótesis del piloto

Mediante una triangulación entre la construcción de arquetipos organizacionales, entrevistas en profundidad con decisores del ecosistema y una escucha social de perfiles de LinkedIn de decisores de Empresas B en Colombia, es posible identificar y priorizar las necesidades de comunicación por industria, junto con los determinantes de credibilidad, los usos críticos y los patrones de formato que mejor las soportan. Con base en ello, es posible desarrollar un diseño de servicio y un modelo de negocio que respalden la especialización de MDO.

Esta hipótesis evita sesgos de confirmación, pues orienta la recolección y el análisis hacia las necesidades, condiciones y con qué medios, para finalmente informar el cómo diseño de servicio.

Para esta versión final del proyecto, el piloto de investigación se presenta como un proceso ya desarrollado e integrado en el documento. Las entrevistas en profundidad fueron ejecutadas y sus hallazgos se incorporan en la Metodología 2. La construcción de arquetipos organizacionales fue desarrollada y sus resultados se presentan en la Metodología 1. La escucha social de perfiles de LinkedIn también fue realizada e integrada en la Metodología 3. En conjunto, estas tres metodologías constituyen la base empírica sobre la cual se formulan la propuesta de valor, el servicio prototipo y el plan de marketing de MDO.

8.2.Sistema de variables

La variable independiente principal es la necesidad de comunicación prioritaria, entendida como la motivación central de compra de los servicios de MDO. El conjunto de necesidades exploradas incluye comunicar hitos de sostenibilidad de forma verificable y comprensible, habilitar decisiones ejecutivas sustentadas en indicadores, mitigar riesgos de greenwashing mediante información respaldada, alinear equipos internos alrededor de la estrategia de sostenibilidad, explicar a inversionistas la relevancia financiera de los temas ESG, documentar y socializar aprendizajes, visibilizar la participación en foros y alianzas y disponer de un repositorio central de información de sostenibilidad.

Partimos de una variable independiente que estructura el análisis, a partir de ella derivamos cinco variables dependientes 1. el caso de uso, etapas, audiencias y objetivos de la comunicación, 2. las preferencias de formato 3. los criterios de credibilidad 4. el contexto de compra y 5. el encaje y la diferenciación de MDO frente al posicionamiento propuesto.

Como variables de control consideramos la industria, el tamaño organizacional, la madurez en gestión ESG y en comunicación, la afiliación en B corp. y Pacto Global, y el régimen de compras vigente. Estas variables las observamos mediante instrumentos cualitativos y fuentes digitales.

9. Metodología 1: Construcción de arquetipos organizacionales

9.1. Objetivo de la metodología

La construcción de arquetipos permitirá representar de manera estructurada los distintos perfiles de empresas y actores dentro del segmento de interés. Su propósito es identificar patrones de comportamiento, motivaciones y barreras comunicacionales. A partir de estos hallazgos, MDO podrá orientar su estrategia hacia clientes tipo, diseñar servicios adaptados y desarrollar narrativas de comunicación más enfocadas, específicas y relevantes.

Etapas 1. Recolección y consolidación de información:

A partir de: a) Entrevistas y reuniones de investigación con estos actores b) Páginas web, informes e iniciativas públicas de las empresas c) Presencia digital y redes sociales d) Documentos de terceros y fuentes secundarias.

Etapas 2. Análisis de patrones y agrupación de perfiles:

El análisis combinará enfoques cualitativos y cuantitativos. En la fase cualitativa se rastrearán coincidencias entre empresas y temas recurrentes y en la cuantitativa se cruzarán las variables derivadas de la información recopilada. Las variables consideradas son: industria, tamaño de la empresa, tipo de certificación, canales de comunicación, frecuencia de comunicación, tipología de mensajes, tono de comunicación, evidencia de greenwashing y coherencia entre la narrativa y los resultados verificables.

Etapas 3. Construcción de los arquetipos:

Cada arquetipo se construirá mediante una ficha estructurada que incluirá: Nombre, industria y tamaño, nivel de madurez ESG, nivel de madurez comunicacional, propósito principal de la comunicación, motivaciones, lenguaje y tono, formatos más usados y oportunidades destacadas. Al finalizar el proceso, se obtendrán entre tres y cinco arquetipos representativos del ecosistema de comunicación sostenible en Colombia, cada uno con características definidas en términos de nivel de madurez, estilo narrativo y visual, necesidades predominantes, barreras, motivaciones y oportunidades de servicio para MDO.

Etapas 4. Síntesis y aplicación estratégica

Los arquetipos se convierten en insumos prácticos para el diseño de la propuesta de valor y del portafolio de servicios. Se realiza un análisis transversal que permite identificar brechas comunes, determinar oportunidades de diferenciación, cruzar hallazgos con las entrevistas en profundidad y la escucha digital, y extraer implicaciones para el posicionamiento de MDO.

9.2.Resultados esperados

Se espera obtener entre tres y cinco arquetipos representativos del ecosistema, cada uno con características definidas en términos de madurez ESG y comunicacional, estilo narrativo, necesidades predominantes, barreras y motivaciones, y oportunidades de servicio para MDO

9.3.Hallazgos de la metodología

Arquetipo 1: CEO de PYME B Corp – El articulador

Este perfil entiende la sostenibilidad como parte del modelo de negocio y no como un frente separado de comunicación. Su preocupación principal no es comunicar su impacto, sino lograr que la propuesta de la empresa sea entendida, legitimada y diferenciada en el mercado. Desde esta lógica, la comunicación le interesa cuando ayuda a traducir la visión de la organización, fortalecer reputación, construir autoridad y conectar el propósito con crecimiento, alianzas o posicionamiento. Las entrevistas muestran que en empresas con ADN sostenible la oportunidad de entrada para una firma como MDO puede ser mayor cuando la sostenibilidad ya está integrada en el negocio, porque allí la necesidad no es estética sino estratégica. Camilo Deckers, por ejemplo, sugiere que en pymes sostenibles la agencia puede operar como aliado más integral, precisamente porque la sostenibilidad ya hace parte de su lógica empresarial y no de un presupuesto periférico.

En términos de comunicación pública, el social listening sugiere que este perfil no suele hablar de sostenibilidad como asunto técnico aislado. La integra a conversaciones de liderazgo, cultura, alianzas, innovación, comunidad y crecimiento. Por eso, el CEO de una PYME B Corp valora mensajes que le permitan mostrar criterio, dirección y coherencia, más que piezas que simplemente enumeren logros. Su lenguaje público busca construir legitimidad empresarial y no activismo. Esto significa que, para este arquetipo, el impacto se vuelve narrativamente valioso cuando refuerza autoridad, visión y capacidad de ejecución frente a clientes, aliados, talento y otros actores del ecosistema.

Su principal tensión es que necesita comunicar propósito sin sonar abstracto, ideológico o autocomplaciente. Si el relato se queda en declaraciones amplias, pierde valor. Si se vuelve demasiado técnico, pierde claridad. Por eso tiende a valorar aliados que entiendan rápido el negocio, hagan buenas preguntas, traduzcan complejidad con claridad y operen con criterio estratégico. En la entrevista con Camilo Deckers aparece con claridad que lo que más pesa al elegir un proveedor no es una supuesta experticia temática declarada, sino la comprensión rápida del brief, la calidad de ejecución, el relacionamiento, el cumplimiento y la costoeficiencia.

Para MDO, este arquetipo abre una oportunidad importante, pero exige precisión. No conviene venderle “comunicación sostenible” en abstracto. Conviene presentarse como un aliado que puede ayudarle a convertir impacto, complejidad o propósito en una narrativa empresarial clara,

legítima y útil para posicionar mejor la organización. En este perfil, la promesa no debería girar alrededor de ESG como lenguaje técnico, sino alrededor de diferenciación, claridad estratégica y legitimidad del modelo de negocio.

Arquetipo 2: CMO de PYME B Corp – La traductora de marca

Este perfil no piensa la sostenibilidad como un territorio aparte de la marca, sino como un insumo que debe traducirse en valor de marca, reputación y cultura. Su prioridad no es visibilizar impacto por sí mismo, sino lograr que ese impacto fortalezca percepción de marca, autenticidad, vínculo con audiencias y diferenciación frente al mercado. Desde esta mirada, la sostenibilidad funciona mejor cuando se integra a una narrativa de producto, experiencia, cultura o propuesta de valor, y no cuando se comunica como un discurso apartado. Lina Hoyos lo formula con claridad al explicar que, en una marca madura, la sostenibilidad no se compra como campaña separada, sino que está absorbida por la dinámica general de marca, y que hacia consumidor funciona mejor como respaldo que como argumento principal de compra.

Aunque el caso de Lina corresponde a una organización de mayor escala, su lógica es muy útil para perfilar al CMO de una PYME B Corp. Este arquetipo probablemente comparte una preocupación similar: cómo integrar impacto real a una conversación de marca sin convertirlo en un discurso pesado, técnico o irrelevante para la audiencia. El social listening complementa esta lectura porque muestra que, cuando la sostenibilidad gana tracción en LinkedIn, suele hacerlo asociada a reputación, cultura, comunidad, coherencia y liderazgo, no solo como contenido técnico. Eso sugiere que este perfil valora más la capacidad de convertir impacto en narrativas de marca con sentido que la promesa de una agencia “experta en ESG” como etiqueta.

Su principal tensión es doble. Por un lado, necesita evitar que la sostenibilidad se vea forzada, oportunista o desconectada del valor real de la marca. Por otro, necesita convertir temas que pueden ser complejos o densos en códigos narrativos comprensibles y relevantes para públicos externos e internos. En la conversación con Lina aparece además que una agencia valiosa para este tipo de perfil no es la que recita mejor el lenguaje de sostenibilidad, sino la que aporta creatividad, estrategia, comprensión del consumidor y flexibilidad operativa. También identifica oportunidades más claras en reputación corporativa y stakeholders que en campañas de consumo masivo, especialmente en frentes como accionistas y proveedores.

Para MDO, este arquetipo implica que la entrada comercial no debería formularse desde un conocimiento técnico de sostenibilidad, sino desde una promesa más precisa: ayudar a convertir impacto organizacional en marca creíble, relevante y diferenciada. En este caso, el valor está en traducir propósito e impacto a arquitectura de marca, reputación y contenidos con sentido, cuidando que la narrativa no pierda potencia comercial ni se vuelva decorativa. El CMO de una PYME B Corp no compraría solamente una pieza bonita ni un discurso aspiracional; compraría una mejor forma de volver el impacto visible y útil dentro del sistema de marca.

Arquetipo 3: CSO de PYME B Corp – El garante de credibilidad

Este perfil es, probablemente, el que vive con más intensidad la distancia entre lo que la organización hace y lo que logra comunicar con claridad. Su prioridad no es solo visibilizar iniciativas, sino asegurar que la comunicación sea precisa, creíble y adecuada para audiencias distintas. A diferencia del CEO, que busca legitimidad estratégica, o del CMO, que busca integración con marca, el CSO está más cerca del problema de traducción: conoce la densidad técnica del tema, entiende los riesgos reputacionales y necesita que la sostenibilidad pueda circular sin simplificaciones erróneas. La entrevista con María Camila López es especialmente reveladora en este punto: muestra que en organizaciones maduras los temas más difíciles de comunicar son los ambientales, técnicos y operativos, precisamente porque son importantes pero no siempre son naturalmente atractivos o comprensibles para públicos no expertos.

Este arquetipo no quiere una agencia que hable de manera superficial de sostenibilidad. Quiere una agencia que ayude a traducir la complejidad sin comprometer la precisión. También es el perfil que más probablemente se preocupa por el riesgo de greenwashing, por el lenguaje exacto de lo que se afirma y por la necesidad de modular el mensaje según audiencia. En la entrevista con María Camila compartió que la organización comunica con cautela, delimitando el alcance de sus afirmaciones y cuidando mucho la formulación para no sobrerrepresentar impacto. Además, ella señala que las agencias boutique pueden tener un potencial interesante para comunicar sostenibilidad frente a agencias más grandes, pero esa ventaja solo existe si realmente entienden el tema y lo traducen con criterio.

El social listening complementa esta hipótesis, muestra que los contenidos más técnicos rara vez funcionan en bruto y suelen necesitar mediación pedagógica, un tono más institucional o marcos narrativos más accesibles para circular eficazmente. Eso refuerza la idea de que el CSO necesita mecanismos de traducción más que mecanismos de promoción. No busca solamente visibilidad; busca claridad, alineación interna y protección reputacional.

Para MDO, este arquetipo es cercano a la oportunidad estratégica en construcción. La entrada aquí puede formularse desde un problema claro: ayudar a convertir estrategias, metas, avances o temas complejos de sostenibilidad en comunicación comprensible, adaptada por audiencia y más rigurosa. El valor no está solo en producir piezas, sino en estructurar una arquitectura narrativa: qué decir, qué no decir, a quién, con qué profundidad y bajo qué evidencia. Si MDO logra demostrar capacidad de traducción rigurosa, este perfil puede ser uno de los más receptivos.

9.4.Lectura comparativa de los tres arquetipos

Vistos en conjunto, los tres perfiles no representan tres cargos aislados, sino tres formas distintas de valorar la comunicación de impacto. El CEO quiere que el impacto refuerce visión, legitimidad y diferenciación del negocio. El CMO quiere que ese impacto se traduzca en marca,

reputación y conexión con audiencias sin perder relevancia comercial. El CSO quiere que la sostenibilidad sea comunicada con precisión, claridad y adaptación por públicos, especialmente cuando el contenido es técnico o reputacionalmente sensible.

Esta distinción es importante para MDO porque muestra que no basta con ofrecer "comunicación sostenible" y esperar que todos los decisores entiendan lo mismo. Cada arquetipo activa una necesidad diferente, un lenguaje distinto y una promesa de valor específica. En este sentido, los arquetipos nos otorgan una herramienta para afinar segmentación, discurso comercial y diseño de servicio.

10. Metodología 2: Entrevistas en profundidad

10.1. Evolución metodológica

El diseño inicial del piloto contempló una encuesta ramificada como instrumento central de recolección cuantitativa. Sin embargo, el proyecto evolucionó metodológicamente hacia entrevistas en profundidad, por recomendación del jurado evaluador y por la necesidad de profundizar en variables cualitativas que una encuesta estructurada no podría capturar con suficiente riqueza. Las entrevistas permiten explorar con mayor detalle las motivaciones, barreras, criterios de decisión y percepciones de los decisores dentro del ecosistema de sostenibilidad.

10.2. Objetivo de la metodología

Identificar, a partir de conversaciones estructuradas con decisores de organizaciones vinculadas a los ecosistemas de B Corp y Pacto Global, las necesidades prioritarias de comunicación de sostenibilidad, los criterios de credibilidad, los formatos preferidos, las audiencias clave y el contexto de compra de servicios de comunicación.

10.3. Perfiles entrevistados

Se entrevistaron decisores con perfiles diversos dentro del ecosistema de sostenibilidad en Colombia, incluyendo directores y gerentes de marketing de empresas con compromiso explícito en sostenibilidad; responsables de áreas de sostenibilidad y ESG; consultores externos especializados en estrategia de sostenibilidad; y directivos de gremios y redes empresariales del ecosistema (Pacto Global, Sistema B).

La selección de perfiles buscó diversidad en términos de industria, tamaño organizacional, nivel de madurez ESG y rol dentro del proceso de decisión de comunicación.

10.4. Bloques temáticos de la entrevista

Las entrevistas se organizaron en torno a los siguientes bloques temáticos, alineados con el sistema de variables del piloto:

- Bloque 1: Contexto organizacional y madurez en sostenibilidad, nivel de desarrollo de la estrategia ESG, principales hitos, estructura interna dedicada.
- Bloque 2: Necesidades de comunicación, qué necesitan comunicar, a quién, con qué frecuencia, qué desafíos enfrentan para hacerlo de manera efectiva.
- Bloque 3: Criterios de credibilidad y confianza, qué hace que una pieza o narrativa de sostenibilidad sea creíble, qué riesgos perciben (greenwashing), qué estándares exigen.
- Bloque 4: Formatos, canales y preferencias, qué formatos han utilizado, cuáles consideran más efectivos, qué canales priorizan.
- Bloque 5: Contexto de compra y relación con proveedores, cómo seleccionan proveedores de comunicación, qué criterios de evaluación aplican, qué valoran en un aliado estratégico.

10.5. Hallazgos de las entrevistas

- La necesidad de comunicación no es solo externa

Las entrevistas revelan que una parte significativa de la necesidad de comunicación de sostenibilidad no se dirige a audiencias externas como inversionistas y consumidores, sino a audiencias internas, como colaboradores, equipos directivos y áreas operativas. Existe una demanda por alinear a los equipos internos en torno a la estrategia de sostenibilidad de las empresas, lo cual requiere formatos distintos a los de comunicación corporativa externa.

- La credibilidad como barrera y como oportunidad

En las entrevistas, constatamos que el riesgo central en comunicación de sostenibilidad es la percepción de greenwashing. Esto eleva el estándar de exigencia: se demanda comunicación trazable, sustentada en datos y métricas verificables. En este contexto, la credibilidad no es un atributo diferenciador, sino una condición de entrada para cualquier proveedor que opere en este segmento.

- La brecha entre datos disponibles y capacidad narrativa

Varias organizaciones reportan tener datos e indicadores de sostenibilidad, pero carecer de la capacidad interna para traducirlos en narrativas claras y emocionalmente relevantes. Esta brecha sugiere un espacio de oportunidad para un actor que combine capacidad visual y narrativa con comprensión temática de la sostenibilidad.

- El formato importa, pero el contexto de uso importa más

Los entrevistados no priorizan un formato específico de entrega, sino que evalúan los formatos en función de su contexto de uso, para quién es, en qué momento se presenta y qué decisión debe soportar. Esto implica que la propuesta de valor de MDO no debería organizarse por formato, sino por resultado o contexto de aplicación.

- La relación proveedor-cliente necesita profundidad

Las organizaciones entrevistadas valoran proveedores que demuestren comprensión del tema de sostenibilidad, no solo capacidad técnica de ejecución visual. La expectativa es de un acompañamiento consultivo, no operativo. Esto refuerza la necesidad de que MDO se posicione como socio estratégico, no como proveedor de piezas.

11. Metodología 3: Escucha social de perfiles de LinkedIn

Evolución del enfoque

El diseño inicial de esta metodología planteaba un monitoreo de cuentas corporativas en múltiples plataformas (LinkedIn, Instagram, X) con seguimiento de palabras clave. El enfoque evolucionó hacia una escucha social centrada en perfiles de LinkedIn de decisores de Empresas B en Colombia. Este ajuste cambia la unidad de análisis de cuentas corporativas a perfiles individuales de decisores, la fuente principal LinkedIn como plataforma central, el tipo de hallazgo esperado y la utilidad estratégica al entender cómo piensan y comunican los decisores, no solo las organizaciones.

11.1. Objetivo de la metodología

Identificar, a partir de la observación sistemática de perfiles de CEOs, directores de marketing y directores de sostenibilidad de Empresas B en Colombia, patrones de lenguaje, temas recurrentes, señales de valor, criterios implícitos de credibilidad, formatos preferidos y patrones discursivos que informen el diseño de la propuesta de valor de MDO.

11.2. Proceso de la escucha social

El proceso se desarrolla en cuatro etapas:

- Etapa 1: Definición de la muestra, selección de perfiles de decisores de Empresas B en Colombia, priorizando diversidad de industrias y roles.
- Etapa 2: Recolección y codificación, captura de publicaciones, artículos compartidos, interacciones y comentarios de los perfiles seleccionados. Registro de variables como tema central, tono, formato, engagement, y presencia de referencias a sostenibilidad, ESG o impacto.
- Etapa 3: Análisis de patrones: identificación de temas dominantes, lenguaje recurrente, brechas entre lo que comunican y lo que las entrevistas revelan como necesidades reales, y señales de valor implícitas (qué tipo de contenido genera más interacción, qué temas priorizan los decisores en su comunicación personal).
- Etapa 4: Síntesis estratégica, traducción de los hallazgos en insumos para el posicionamiento de MDO, identificando oportunidades narrativas, lenguaje de venta

alineado con el del decisor y formatos que demuestren mayor afinidad con el público objetivo.

11.3. Resultados esperados

El resultado será un mapa de narrativas de decisores que muestre: los temas más comunicados por los decisores de Empresas B; los formatos y estilos que generan mayor resonancia, las brechas entre el discurso de los decisores y las necesidades detectadas en las entrevistas, y las oportunidades para que MDO diseñe propuestas de comunicación alineadas con el lenguaje y las prioridades de su público objetivo.

11.4. Hallazgos de la escucha social

La metodología de social listening permitió identificar patrones narrativos en publicaciones de LinkedIn de perfiles directivos vinculados a empresas B en Colombia, especialmente CEOs y líderes asociados a marketing, sostenibilidad y alianzas. El análisis no se orientó únicamente a medir frecuencia temática, sino a comprender cómo estos perfiles construyen valor discursivo alrededor del impacto, qué temas priorizan, qué tono emplean y bajo qué lógicas legitiman su comunicación.

Uno de los principales hallazgos es que la sostenibilidad no aparece comunicada como una categoría aislada, sino integrada a conversaciones más amplias sobre liderazgo, cultura organizacional, innovación, comunidad, alianzas y posicionamiento. En la muestra observada, los contenidos tienden a cumplir funciones de pensamiento estratégico, reputación de marca y relación con stakeholders, más que de simple reporte técnico. Se piensa que, en LinkedIn, el impacto gana visibilidad y relevancia cuando se articula con problemas organizacionales más amplios y no cuando se presenta como discurso autónomo o estrictamente institucional.

Un segundo hallazgo es que la autoridad discursiva se construye menos desde la exposición de datos en bruto que desde la combinación entre tesis, aprendizaje y evidencia contextual. En lugar de limitarse a informar resultados, muchos perfiles observados toman postura, comparten aprendizajes, muestran casos, visibilizan alianzas o conectan el impacto con experiencias concretas de implementación. Esto indica que la legitimidad en esta red no proviene solamente del dato, sino de la capacidad de interpretar, traducir y dar sentido estratégico a lo que la organización hace.

También se identificó que las señales de valor más recurrentes no corresponden exclusivamente a variables ambientales o técnicas, sino a dimensiones como talento y cultura, colaboración sectorial, relación con comunidades, coherencia entre discurso y práctica, productividad y credibilidad. Este resultado es especialmente relevante porque muestra que, en la conversación

digital observada, la sostenibilidad se vuelve más fuerte cuando se conecta con capacidades organizacionales visibles y con consecuencias tangibles para el negocio o para los grupos de interés. En otras palabras, el valor comunicacional no está únicamente en declarar compromiso, sino en demostrar cómo ese compromiso se traduce en relaciones, decisiones, cultura o desempeño.

Otro hallazgo importante es que los temas sociales, culturales y de propósito presentan mayor frecuencia narrativa que los temas ambientales o financieros más técnicos. Las publicaciones sobre liderazgo, bienestar, diversidad, comunidad o propósito encuentran una formulación más directa y emocionalmente accesible, mientras que los temas ambientales, energéticos o de impacto medible suelen requerir mayor mediación pedagógica para resultar comprensibles y relevantes. Lo que significa que, en el campo de la comunicación de sostenibilidad, no todos los temas enfrentan el mismo nivel de dificultad narrativa y que los contenidos de mayor complejidad técnica exigen un trabajo adicional de traducción estratégica.

En cuanto al tono, predominan registros inspiracionales, institucionales y pedagógicos, mientras que el tono estrictamente técnico es minoritario. Sin embargo, esto no implica ausencia de rigor, sino una forma distinta de administrarlo: los perfiles observados tienden a volver legibles asuntos complejos mediante marcos narrativos más accesibles, en lugar de presentarlos en lenguaje especializado. Este hallazgo resulta clave para el proyecto, porque refuerza la idea de que comunicar sostenibilidad en entornos B2B no consiste únicamente en simplificar información, sino en hacerla digerible sin perder rigurosidad estratégica y técnica.

En conjunto, los hallazgos del social listening muestran que LinkedIn funciona como un espacio donde la sostenibilidad se comunica principalmente como legitimidad profesional y organizacional. Lo que se premia no es solo el compromiso declarado, sino la capacidad de conectar impacto con cultura, ejecución, comunidad, alianzas y resultados concretos. Para MDO, esto representa una señal relevante: existe una oportunidad en desarrollar servicios capaces de traducir la sostenibilidad y el impacto en narrativas más comprensibles, articuladas con valor empresarial y diseñadas para públicos que no necesariamente responden al lenguaje técnico ni al discurso aspiracional vacío.

Además de identificar patrones temáticos y narrativos, el social listening funcionó como insumo para complementar la construcción de los arquetipos organizacionales definidos en la metodología 1. Mientras los arquetipos permiten formular hipótesis sobre los roles decisores, sus prioridades y fricciones de compra, el análisis de publicaciones en LinkedIn aporta trazas observables sobre la manera en que estos perfiles construyen legitimidad pública, qué temas priorizan y qué lenguaje emplean para hablar de impacto, sostenibilidad y valor organizacional.

En el caso del arquetipo de CEO de PYME B Corp, los hallazgos muestran una fuerte tendencia a comunicar la sostenibilidad no como un tema aislado, sino integrada a conversaciones sobre

liderazgo, alianzas, cultura, crecimiento y visión empresarial. Entonces, para este perfil, el impacto se vuelve comunicacionalmente relevante cuando refuerza autoridad, posicionamiento y capacidad de articulación con el ecosistema. Por tanto, el arquetipo del CEO se complementa con una dimensión narrativa clara: se trata de un perfil que valora mensajes capaces de conectar sostenibilidad con dirección estratégica del negocio y no únicamente con reportes o declaraciones institucionales.

En relación con el arquetipo de CMO de PYME B Corp, el social listening permite observar que la sostenibilidad tiende a ganar tracción cuando se conecta con reputación de marca, cultura, coherencia y propuesta de valor. Los patrones identificados sugieren que el valor comunicacional del impacto no reside en presentarlo como contenido técnico autónomo, sino en integrarlo a narrativas de marca que fortalezcan diferenciación, autenticidad y conexión con audiencias externas e internas. Esto complementa el arquetipo del CMO al mostrar que su interés probable no se concentra en “hablar de sostenibilidad”, sino en traducirla en valor marcario.

En cuanto al arquetipo de CSO de PYME B Corp, el social listening refuerza una hipótesis distinta: los temas de mayor complejidad técnica o ambiental requieren mediación pedagógica y narrativa para circular eficazmente en entornos digitales. Los hallazgos permiten inferir que uno de sus principales retos comunicacionales consiste en lograr que la sostenibilidad sea comprendida por públicos no expertos sin perder precisión ni credibilidad. De este modo, el social listening complementa el arquetipo del CSO al mostrar que su necesidad probable no es solo de visibilidad, sino de traducción rigurosa y adaptación del mensaje según audiencia.

En conjunto, la relación entre la metodología 1 y la metodología 3 permite enriquecer la comprensión de los perfiles objetivo no solo desde sus funciones organizacionales, sino también desde sus patrones de comunicación pública. Esto fortalece la utilidad estratégica de los arquetipos, ya que permite vincular necesidades, prioridades y criterios de valor con expresiones discursivas concretas observadas en el entorno digital profesional.

12. Metodología 4: Diseño de modelo de negocio y servicio prototipo

Esta metodología constituye la fase de síntesis y diseño del piloto. A partir de la evidencia consolidada de las tres metodologías anteriores, se elaborará: una propuesta de valor específica, formulada en términos de resultados y condiciones de credibilidad, una arquitectura de servicio con niveles graduales y entregables claros, y un modelo económico mínimo.

Esta fase se alimenta de la evidencia consolidada en las tres metodologías previas: entrevistas en profundidad, construcción de arquetipos organizacionales y escucha social de perfiles de LinkedIn. A partir de esos hallazgos, se elabora una propuesta de valor específica, una arquitectura de servicio y una primera formulación del modelo económico de la especialización.

En consecuencia, la Metodología 4 funciona como la fase de síntesis estratégica del proyecto, en la que los hallazgos de investigación se traducen en una propuesta de servicio, una lógica de diferenciación y una primera validación comercial de la especialización.

12.1. Hallazgos orientadores para la metodología

Los hallazgos obtenidos en las metodologías previas permiten identificar un conjunto de rutas principales para la fase de diseño estratégico de la metodología 4. Estas rutas no deben entenderse todavía como una solución final completamente cerrada, sino como direcciones de desarrollo consistentes con la evidencia levantada. En conjunto, muestran que la oportunidad para MDO no se encuentra en ampliar su oferta creativa de forma generalista, sino en estructurar una propuesta de valor más específica, basada en problemas de comunicación claramente identificables dentro del campo del impacto y la sostenibilidad.

La primera ruta principal es la traducción estratégica de complejidad. Tanto las entrevistas en profundidad como el social listening y la construcción de arquetipos muestran que una de las necesidades más recurrentes no es simplemente hacer visible la sostenibilidad, sino volver comprensibles asuntos complejos para audiencias no expertas. Esto aplica especialmente a temas técnicos, ambientales, operativos, regulatorios o de cadena de valor, que tienden a perder fuerza cuando se comunican en lenguajes muy técnicos. En consecuencia, una primera línea de diseño para la metodología 4 consiste en estructurar servicios orientados a traducir complejidad en narrativas claras, rigurosas y útiles para distintos públicos. Esta ruta resulta especialmente coherente con el arquetipo de la CSO garante de credibilidad, pero también con organizaciones donde la sostenibilidad ya está integrada al negocio y el desafío principal es volverla inteligible sin banalizarla.

La segunda ruta principal es la modulación del mensaje según audiencia. Los hallazgos muestran que el valor de la comunicación cambia según el interlocutor: el CEO articulador busca legitimidad, visión y diferenciación; la CMO traductora de marca necesita convertir impacto en reputación, identidad y conexión; y la CSO garante de credibilidad requiere precisión, adaptación y cuidado reputacional. A esto se suma que las entrevistas evidenciaron que no todas las acciones deben comunicarse del mismo modo ni a los mismos públicos. Por tanto, la metodología 4 debería avanzar hacia un diseño de servicio que no parta únicamente de piezas aisladas, sino de una lógica de arquitectura narrativa: una misma estrategia o fuente de contenido debe poder adaptarse a públicos como colaboradores, juntas directivas, proveedores, consumidores, aliados o comunidades, con distintos niveles de profundidad, tono y evidencia.

Esta ruta sugiere que el valor diferencial de MDO puede estar menos en la producción de una pieza puntual y más en la capacidad de estructurar sistemas de comunicación por audiencias.

La tercera ruta principal es la integración del impacto en conversaciones más amplias de valor organizacional. El social listening mostró que, en entornos profesionales como LinkedIn, la sostenibilidad rara vez se comunica como un tema aislado o puramente declarativo. Gana mayor relevancia cuando se conecta con liderazgo, cultura, reputación, talento, alianzas, comunidad, innovación o resultados concretos. Las entrevistas refuerzan esta lectura: para perfiles de marketing y dirección, la sostenibilidad no se compra como discurso autónomo, sino cuando fortalece una conversación más amplia sobre la empresa y su propuesta de valor.

Desde esta perspectiva, la metodología 4 debería considerar como ruta de diseño una oferta que no comunique sostenibilidad como fin en sí mismo, sino como parte de narrativas organizacionales más amplias y estratégicamente relevantes. Esto es especialmente importante para el arquetipo de la CMO traductora de marca y para decisores que buscan diferenciar a la organización sin convertir el impacto en un mensaje superficial.

La cuarta ruta principal es la comunicación como herramienta de legitimidad y alineación, no solo de visibilidad externa. Una de las convergencias más claras entre las entrevistas es que la comunicación de sostenibilidad no se limita al frente reputacional hacia afuera. También cumple funciones internas y operativas: alinear equipos, facilitar comprensión de lineamientos, traducir guías complejas, activar comerciales, hacer comprensible la estrategia para mandos no expertos o fortalecer la relación con stakeholders específicos.

En algunos casos, como los territoriales, la comunicación también cumple una función de atribución y legitimidad frente a comunidades. En ese orden de ideas la propuesta de valor de MDO no debería restringirse a contenidos institucionales o piezas de posicionamiento, sino considerar productos o servicios orientados a facilitar la alineación y comprensión. La oportunidad aquí es diseñar soluciones comunicacionales que no solo hagan visible el impacto, sino que lo vuelvan funcional dentro de la organización y su ecosistema.

La quinta ruta principal es la credibilidad como criterio de diseño del servicio. Las tres metodologías coinciden en que la comunicación de sostenibilidad está atravesada por una exigencia alta de coherencia, precisión y verificabilidad. En las entrevistas apareció con fuerza la necesidad de evitar simplificaciones excesivas o formulaciones que puedan percibirse como greenwashing. El social listening, por su parte, mostró que los perfiles más sólidos construyen autoridad combinando tesis, aprendizaje, evidencia situada y coherencia entre discurso y práctica. Esto implica que la metodología 4 no puede limitarse a definir formatos atractivos o canales eficaces; debe incorporar criterio reputacional dentro del diseño mismo del servicio.

En otras palabras, una de las rutas principales para MDO es construir una oferta donde la claridad visual y narrativa esté subordinada a una lógica más amplia de precisión, delimitación del alcance y consistencia con la evidencia disponible. Esta ruta dialoga especialmente con el

arquetipo de la CSO garante de credibilidad, pero también fortalece el valor de la propuesta frente a CEOs y CMOs que necesitan comunicar impacto sin exponerse a incoherencias.

La sexta ruta principal es la priorización de problemas comunicacionales por encima de etiquetas sectoriales amplias. Los hallazgos de las primeras metodologías sugieren que el mercado no está organizado simplemente entre “empresas sostenibles” y “empresas no sostenibles”, ni que todas las organizaciones del ecosistema requieran el mismo tipo de apoyo. Más bien, comienzan a emerger distintos tipos de fricción comunicacional: traducción técnica, integración con marca, alineación interna, legitimidad territorial, visibilización inicial para pymes o modulación por stakeholders. Esto tiene implicaciones directas para la metodología 4, porque indica que el diseño de la oferta no debería apoyarse únicamente en una categoría temática general como “comunicación sostenible”, sino en problemas concretos de comunicación que MDO pueda resolver con mayor claridad y defendibilidad. Esta ruta permite además que la metodología 4 se mantenga abierta a especializaciones posteriores más especializadas, sin obligar todavía a cerrar una única formulación definitiva del posicionamiento.

En conjunto, estas rutas muestran que la metodología 4 debe orientarse al diseño de una propuesta de valor más precisa y menos generalista, capaz de traducir impacto y sostenibilidad en comunicación clara, creíble y funcional para públicos específicos. Más que ampliar el portafolio de piezas, el reto consiste en diseñar un servicio que conecte problemas de comunicación reales con capacidades diferenciales de MDO.

Como respuesta preliminar a estas rutas de diseño, el proyecto propone una primera traducción operativa de la especialización en forma de servicio prototipo. Esta propuesta toma forma en la metodología Resonancia, concebida como la herramienta que organiza el proceso de comunicación de impacto de MDO y lo convierte en una oferta más clara y comercializable.

13. Servicio prototipo: Metodología Resonancia

Dentro del proyecto, la metodología *Resonancia* ocupa un lugar central porque convierte la especialización de MDO en algo más que un discurso comercial. Su función estratégica es darle al estudio una herramienta propia, estructurada y replicable para abordar proyectos de comunicación de impacto con una lógica distinta a la de una agencia creativa convencional. En otras palabras, Resonancia no es solo una forma de nombrar el servicio: es el mecanismo que permite traducir la propuesta de valor en un proceso claro, defendible y diferenciador.

La necesidad de construir esta metodología surge de una lectura concreta del mercado. Muchas organizaciones realizan transformaciones reales: reducen emisiones, fortalecen comunidades, regeneran ecosistemas, construyen cadenas éticas o mejoran condiciones de vida, pero encuentran dificultades cuando intentan comunicar ese impacto. En algunos casos, ese trabajo queda encerrado en reportes técnicos que no logran conectar con audiencias no especializadas.

En otros, se comunica a través de campañas visualmente atractivas, pero débiles en evidencia, lo que aumenta el riesgo reputacional y la percepción de greenwashing. También aparecen casos en los que la organización tiene datos y logros reales, pero carece de una narrativa clara, o situaciones en las que sostenibilidad y comunicación trabajan por separado, produciendo mensajes fragmentados y poco coherentes. Resonancia nace precisamente para resolver ese vacío: integrar evidencia, narrativa y producción dentro de un mismo sistema.

Desde el punto de vista estratégico, la metodología permite que MDO no compita únicamente por calidad visual, creatividad o capacidad de producción. Le permite competir desde un enfoque más complejo y más defendible: la capacidad de tomar un impacto real, verificarlo, traducirlo a una narrativa sólida y convertirlo en piezas de comunicación que generen comprensión, conexión y respuesta en audiencias específicas. Esto es importante porque desplaza a MDO de la lógica del proveedor de piezas y lo acerca a la de un aliado especializado en traducir impacto organizacional en comunicación útil. La metodología, en ese sentido, se convierte en un activo de posicionamiento: organiza el servicio, le da profundidad técnica y ayuda a demostrar que la especialización tiene sustancia operativa.

13.1. En qué consiste la metodología

Resonancia se estructura en cinco etapas secuenciales: identificación del impacto real, identificación de audiencias y punto de conexión, construcción de la narrativa, producción de piezas de comunicación y medición de resultados. Esta secuencia tiene una lógica importante: primero se determina qué puede afirmar la organización con respaldo; después se define a quién le importa ese cambio y desde qué punto conviene conectar con esa audiencia; luego se construye una narrativa validada antes de invertir en producción; posteriormente se materializa esa narrativa en un sistema de formatos; y finalmente se mide qué efecto produjo. El servicio no termina cuando se entregan piezas, sino cuando es posible entender cómo fueron recibidas y qué se puede ajustar en un siguiente ciclo.

La primera etapa, identificación del impacto real, se concentra en definir qué cambia realmente la organización en el mundo y cuál de todos sus logros tiene mayor potencia narrativa y mayor respaldo de evidencia. Aquí la metodología parte de una premisa importante: antes de pensar en mensajes o formatos, es necesario entender con precisión qué puede sostener la organización con legitimidad. Por eso esta etapa combina sesiones con el equipo directivo, revisión documental, entrevistas a líderes y entrevistas con beneficiarios o actores externos. El trabajo no se limita a recoger percepciones internas; también busca evidencia verificable y perspectiva externa. En esta fase, además, se incorpora la alianza con 3Lupz, consultora especializada en sostenibilidad que aporta rigor técnico al diagnóstico. Esta colaboración es clave dentro de la metodología, porque evita que el servicio dependa únicamente de una lectura creativa y le da a MDO una capa adicional de credibilidad. El resultado de esta etapa es la definición de la “señal de impacto

principal”, es decir, el cambio más fuerte, verificable y diferenciador que puede convertirse en eje de la comunicación.

La segunda etapa, identificación de audiencias y punto de conexión, busca precisar qué públicos importan más para el proyecto y desde dónde conviene construir el mensaje. En esta fase la metodología no trabaja con segmentación demográfica tradicional, sino con una lógica más cercana a necesidades, tensiones y formación de opinión. Se investiga qué piensa cada audiencia, qué le preocupa, qué la frustra, qué la inspira y qué tipo de lenguaje procesa mejor. Junto con ello, se incorpora un diagnóstico de madurez en comunicación de sostenibilidad, que permite entender desde qué nivel parte la organización en términos de evidencia disponible, narrativa activa, integración entre áreas y percepción externa. Esta combinación hace que Resonancia no trate a todos los clientes como si estuvieran en el mismo punto. Más bien, ajusta el proceso al nivel de desarrollo de cada organización. El resultado de esta fase es una definición clara del punto de intersección entre impacto y audiencia: el lugar exacto donde lo que la organización puede decir con autoridad coincide con lo que una audiencia específica necesita escuchar.

La tercera etapa, construcción de la narrativa, convierte esa intersección en un mensaje articulado y validado. Aquí la metodología trabaja sobre una idea importante: la narrativa de impacto no puede depender solo de creatividad libre ni de una intuición publicitaria. Debe construirse a partir de dos componentes inseparables: una historia humana capaz de generar conexión y una base de evidencia que la haga creíble. En esta etapa se desarrolla la declaración de impacto central, la historia que la rodea, el vocabulario propio de la organización y una serie de prototipos de mensaje que luego se validan con audiencias reales antes de pasar a producción. Esta validación previa es uno de los elementos más valiosos de la metodología, porque reduce el riesgo de invertir en piezas bien producidas que no conecten o no resulten claras para la audiencia objetivo. Resonancia, en este punto, le da a MDO una forma mucho más rigurosa de construir narrativa que la de una agencia que simplemente traduce un brief en una campaña.

La cuarta etapa, producción de piezas de comunicación, toma la narrativa validada y la convierte en un ecosistema de formatos. La metodología no plantea la producción como una lista arbitraria de entregables, sino como un sistema donde cada pieza cumple una función específica. Hay piezas que llevan el peso principal de la historia, otras que amplifican el mensaje y otras que profundizan para audiencias que necesitan más detalle. En esta etapa se definen formatos, se organiza el plan de despliegue, se desarrolla la preproducción y se ejecuta la producción editorial y audiovisual. También se incorpora un control de calidad narrativo, con el fin de verificar que cada pieza se mantenga fiel a la narrativa central aprobada y conserve la relación entre historia y evidencia. Este punto es importante porque la metodología no separa la calidad de producción de la coherencia estratégica: la pieza final debe ser técnicamente sólida, pero también narrativamente consistente.

La quinta etapa, medición de resultados, cierra el sistema con una lógica que va más allá de métricas superficiales. Resonancia no plantea la medición como una revisión de vanidad, centrada solo en vistas o alcance. Propone observar tres dimensiones: si la audiencia recibió y entendió correctamente el mensaje, si ese mensaje produjo algún nivel de activación o respuesta y si se generó un vínculo emocional o identificador real con la organización. Para eso se combinan monitoreo de tráfico, contactos entrantes, análisis de conversación, encuestas de percepción y entrevistas de evaluación. Esta etapa es importante porque convierte a Resonancia en una metodología orientada a aprendizaje y mejora continua, no solo a entrega de piezas. En términos estratégicos, le da a MDO un argumento muy valioso: el servicio no termina en la publicación, sino en la comprensión de qué efecto produjo la comunicación.

13.2. Relación estratégica con el proyecto

Históricamente, el estudio ha competido desde la calidad visual, un atributo valioso, pero insuficiente para construir una posición defendible en un mercado saturado. La creación de una metodología propia responde justamente a la necesidad de pasar de una promesa basada en percepción a una propuesta basada en proceso, criterio y especialización.

Resonancia permite avanzar en esa dirección de varias maneras. En primer lugar, convierte la especialización en algo tangible. Hablar de comunicación de impacto podría quedarse en una formulación amplia o incluso cosmética si no estuviera acompañada por una forma específica de trabajo. La metodología le da cuerpo a esa especialización. Muestra cómo se aborda el diagnóstico, cómo se traduce el impacto, cómo se vincula la narrativa con audiencias reales y cómo se mide el efecto. Eso fortalece la credibilidad de MDO frente a prospectos, aliados y evaluadores académicos.

En segundo lugar, la metodología ayuda a posicionar a MDO en un lugar intermedio que hoy no está claramente resuelto en el mercado. Por un lado, las consultoras de sostenibilidad suelen tener rigor técnico, pero no siempre logran convertirlo en mensajes comprensibles y emocionalmente significativos. Por otro lado, las agencias creativas pueden producir narrativas atractivas, pero no siempre verifican si lo que cuentan resiste cuestionamiento público. También existen productoras con alta capacidad técnica de ejecución, pero sin una lógica estratégica fuerte detrás del formato. Resonancia organiza justamente esa combinación de capacidades: verificación, narrativa y producción. Esa integración es lo que puede darle a MDO una posición distinta dentro del campo de comunicación de impacto.

En tercer lugar, Resonancia no solo ordena el servicio; también puede funcionar como activo comercial. Ayuda a explicar qué hace MDO, por qué lo hace de esa manera y por qué eso genera más valor que una producción convencional. En un contexto donde muchas firmas podrían adoptar un lenguaje de propósito o sostenibilidad, tener una metodología propia bien formulada permite sostener una conversación más seria con clientes que necesitan algo más que

sensibilidad narrativa. Permite mostrar que el estudio cuenta con un sistema para trabajar impacto de manera creíble, memorable y accionable. Ese punto es especialmente importante para el proyecto, porque uno de sus objetivos centrales es construir una propuesta de valor clara y especializada que supere la lógica generalista con la que MDO ha operado históricamente.

13.3. Valor diferencial de la metodología

El valor diferencial de Resonancia no está únicamente en las etapas que la componen, sino en la forma en que esas etapas se conectan. La metodología obliga a que cada decisión creativa pase antes por un filtro de verificabilidad, de pertinencia frente a audiencias y de coherencia estratégica. Esto permite que la comunicación final tenga una base más sólida y que el proyecto completo sea más difícil de reducir a una campaña bonita o a una pieza bien ejecutada sin profundidad.

Además, la metodología incorpora una dimensión que puede ser especialmente relevante para MDO: la posibilidad de convertir conocimiento y experiencia en propiedad intelectual. Para una firma pequeña, contar con una herramienta propia no solo mejora la forma de trabajar; también ayuda a construir marca, generar diferenciación y sostener conversaciones comerciales de mayor nivel. En el marco del proyecto, Resonancia cumple justamente esa función. Es una respuesta al problema de diferenciación de MDO, una herramienta para organizar la oferta y una señal concreta de especialización frente al mercado.

En síntesis, Resonancia le permite a MDO pasar de una promesa creativa relativamente abierta a una oferta especializada con método, secuencia, entregables y lógica estratégica. Le da al estudio una base más firme para posicionarse como una agencia o estudio capaz de comunicar el impacto de las organizaciones con evidencia, claridad y profundidad. Y, sobre todo, le permite sostener esa posición con algo más fuerte que un discurso: con una forma propia de trabajar.

14. Plan de marketing para validar comercialmente la especialización

Para validar comercialmente la especialización de MDO en comunicación de impacto y sostenibilidad, se diseñó un plan de marketing de seis meses organizado en cuatro frentes: LinkedIn, email outbound, SEO/GEO y SEM. El plan parte de una realidad muy concreta: MDO es un estudio boutique, con una oferta consultivo-creativa de alto valor, y por eso necesita una estrategia comercial precisa, capaz de generar visibilidad, abrir conversaciones con las cuentas correctas y convertir esas conversaciones en negocio.

La estrategia busca construir un sistema comercial coherente con ese objetivo. LinkedIn cumple la función de posicionar a MDO y darle una voz reconocible en el mercado. El email outbound permite abrir conversaciones directas con empresas priorizadas. SEO/GEO fortalece la capacidad de la web para explicar, sustentar y hacer encontrable la nueva especialización. SEM aporta una

capa táctica para captar búsquedas de alta intención y probar mensajes de forma rápida. En conjunto, estos cuatro frentes permiten que el nuevo enfoque no se quede en una hipótesis de marca, sino que avance hacia una validación comercial real.

14.1. Meta comercial y lógica financiera

La meta principal del plan es cerrar seis nuevos clientes dentro del ecosistema priorizado al final del periodo proyectado. Aunque la cifra puede parecer moderada a primera vista, resulta totalmente coherente con el tipo de servicio que MDO busca posicionar. La propuesta no consiste en servicios tácticos de bajo ticket, sino en una metodología de mayor profundidad que incluye diagnóstico, construcción de narrativa de impacto y producción de un conjunto mínimo de activos clave, como un video de propósito, una landing page y piezas para puntos principales de contacto.

El ticket del servicio se ubica entre COP 25.000.000 en un escenario conservador y COP 35.000.000 en un escenario optimista. Cada proyecto tendría una duración aproximada de un mes y medio, con un margen bruto estimado del 75% y un margen neto del 30%. Bajo estas condiciones, el cierre de seis clientes representaría una facturación proyectada de entre COP 150.000.000 y COP 210.000.000, una cifra relevante para una firma del tamaño de MDO.

La inversión total de marketing prevista para ejecutar el plan es de COP 32.000.000 durante los seis meses. Con ese nivel de inversión, el costo de adquisición estimado por cliente (CAC) sería de aproximadamente COP 5.333.333. Frente al ticket esperado por cuenta, este costo es razonable. A nivel de retorno, el plan proyecta un ROI de 369% en el escenario conservador y de 556% en el escenario optimista. Estos datos permiten sostener que la estrategia no solo tiene sentido desde lo conceptual, sino también desde el punto de vista económico.

14.2. Universo priorizado y enfoque de prospección

La estrategia no se dirige a todo el ecosistema de empresas con discurso sostenible. Parte de un universo más acotado, definido a partir de la clusterización realizada en el proyecto. Ese ejercicio permitió identificar dos grupos especialmente relevantes: un grupo Ideal MDO compuesto por 43 empresas y un grupo En Construcción compuesto por 38. En total, la estrategia se concentra en 81 empresas.

El grupo Ideal MDO reúne empresas cuyo impacto es visualmente narrable pero cuya comunicación actual no lo refleja. Son organizaciones que restauran ecosistemas, trabajan con comunidades rurales, transforman residuos o producen alimentos artesanales con cadenas de valor trazables, pero que tienen presencia digital básica y no producen contenido audiovisual de forma consistente. En este grupo predominan empresas de Consumo & Retail, Energía & Medio Ambiente y Agroindustria, sectores donde la materia prima visual es abundante. 16 de las 43

empresas tienen prioridad alta en el score comercial, y las 27 restantes prioridad media. Ninguna cae por debajo.

El grupo en Construcción tiene un perfil distinto. Son empresas con poca comunicación y además con actividad menos visual: consultoras, fintechs, firmas de servicios técnicos. Contar su historia requiere primero encontrar la narrativa y construir con ellas un relato que conecte su operación con su impacto. Son proyectos más largos y complejos, pero que generan una relación comercial más profunda.

La suma de los dos grupos da 81 empresas, el 60% del universo Sistema B. La estrategia le da prioridad al primer grupo porque el retorno comercial es más directo: la historia ya existe, solo falta contarla. El segundo grupo es el pipeline de mediano plazo, empresas que, una vez construida la narrativa, pueden convertirse en clientes recurrentes.

Para trabajar este universo de forma realista, se definió una cadencia de 14 empresas por mes en la estrategia de email outbound. Ese ritmo permite cubrir en seis meses un total de 84 empresas, lo que en la práctica cubre por completo el universo priorizado y deja un pequeño margen para hacer ajustes, reemplazos o cambios de foco durante la ejecución. Este criterio también ayuda a sostener un nivel de personalización razonable en cada acercamiento y evita que la operación comercial se vuelva desproporcionada para el tamaño del estudio.

14.3. LinkedIn

LinkedIn ocupa un lugar central en el plan porque es el canal más adecuado para construir reconocimiento y credibilidad en un contexto B2B. El tipo de servicio que MDO quiere vender requiere confianza antes que visibilidad masiva. Por eso, la función de LinkedIn dentro del sistema es ayudar a que el mercado empiece a asociar a MDO con una conversación específica: cómo traducir impacto y sostenibilidad en comunicación clara, creíble y relevante para distintos stakeholders.

La estrategia editorial del canal se concentrará en tres territorios. El primero gira alrededor de la traducción del impacto en mensajes comprensibles. El segundo se enfoca en los errores más frecuentes al comunicar sostenibilidad. El tercero conecta propósito, reputación y negocio. A partir de esos ejes, la meta es publicar entre ocho y diez contenidos al mes, incluyendo reflexiones, carruseles, documentos nativos, aprendizajes del proyecto y piezas orientadas a abrir conversación con los perfiles decisores más importantes.

A esto se suma una inversión de COP 1.400.000 mensuales para pautar únicamente aquellas publicaciones que hayan mostrado un buen desempeño orgánico. La pauta en LinkedIn se utilizará para amplificar contenido ya validado, aumentar alcance cualificado y reforzar el posicionamiento frente a audiencias específicas. No se espera que el canal funcione como

generador directo de leads a gran escala; su aporte principal está en fortalecer autoridad y preparar mejor el terreno para la conversión.

Los KPI definidos para este frente incluyen la frecuencia de publicación, la calidad del engagement y una meta de ocho reuniones influenciadas o generadas a partir del contenido en seis meses. También se observará su capacidad para atraer tráfico a la web y para sostener una narrativa especializada de manera consistente.

14.4. Email outbound

El email outbound tiene una función distinta. Aquí el foco está en abrir conversaciones con empresas concretas, a partir de mensajes personalizados y con una lógica consultiva. La intención no es enviar campañas masivas, sino generar acercamientos relevantes con organizaciones que ya presentan señales de afinidad con la propuesta de MDO.

Cada mes se trabajará con 14 empresas priorizadas. En cada una de ellas se buscará contactar entre uno y dos decisores, cuando el contexto lo permita. La secuencia prevista será corta, de máximo tres correos, y podrá complementarse con apoyo desde LinkedIn. El trabajo en este canal exige tiempo de investigación, redacción, personalización y seguimiento. Por eso, aunque no implica una inversión publicitaria directa, sí requiere una dedicación operativa importante del equipo interno. Ese esfuerzo se ha estimado en COP 2.000.000 mensuales.

Los KPI de este canal son: 14 empresas trabajadas por mes, entre uno y dos decisores por cuenta y una meta de 15 reuniones generadas en seis meses. Además de medir aperturas o respuestas, se evaluará la calidad de las conversaciones abiertas y su capacidad de alimentar el embudo comercial con oportunidades reales.

14.5. SEO y GEO

La web de MDO ya cuenta con una base funcional y con varios ajustes de narrativa incorporados. Eso permite que el frente de SEO/GEO tenga un papel importante dentro del plan. Su función es ayudar a que la nueva especialización sea más fácil de encontrar, más fácil de entender y más sólida como punto de respaldo cuando un prospecto llega al sitio.

La intervención prevista en este frente se desarrollará con un proveedor externo especializado y tendrá un costo de COP 2.000.000 una sola vez en el semestre. El trabajo incluirá la optimización de la home y de una sección clave del sitio, alineadas con la propuesta de comunicación de impacto. También se trabajará sobre la estructura del contenido para mejorar tanto el posicionamiento en buscadores como su legibilidad en entornos generativos y respuestas asistidas por IA.

Los KPI del frente incluyen la optimización de la home y de una sección principal del sitio, la incorporación de diez casos o activos de prueba social optimizados, la priorización de entre diez y quince keywords estratégicas y la meta de lograr que entre cinco y ocho entren en top 20. La evaluación de este canal tendrá en cuenta su capacidad para convertir la web en una referencia útil para búsquedas relacionadas con comunicación de impacto, narrativa de sostenibilidad o branding con propósito.

14.6. SEM

SEM se incorpora como una herramienta táctica de validación y captura de intención. Mientras LinkedIn y el email outbound trabajan sobre autoridad, prospección y confianza, Google Ads permite aparecer en búsquedas donde ya existe una necesidad más explícita.

La operación de este frente estará a cargo de un proveedor externo, con un costo de COP 800.000 mensuales, al que se suma una inversión de COP 800.000 mensuales en pauta. Dada la escala de MDO y el presupuesto total del plan, la pauta se concentrará en campañas de búsqueda con términos de alta intención, relacionados con branding con propósito, narrativa de impacto, comunicación de sostenibilidad o comunicación para stakeholders. La idea es mantener un alcance controlado, con foco en la eficiencia y no en el volumen.

Los KPI previstos para este canal son un CTR superior al 4%, una tasa de conversión de landing entre 2,5% y 5% y una meta de seis a diez leads calificados en seis meses. Lo que interesa aquí es entender qué búsquedas, qué mensajes y qué páginas generan una mejor respuesta comercial.

14.7. Funcionamiento integrado del sistema

15. Matriz de operacionalización del piloto

La matriz de operacionalización vincula las variables del sistema con los instrumentos de observación y las salidas analíticas esperadas. Esta versión refleja los instrumentos actuales del piloto:

Variable y definición conceptual	Definición operacional (cómo será medida)	Dimensión de la variable	Indicadores	Pregunta en instrumento
Necesidades prioritarias de comunicación en sostenibilidad.		Rol del decisor o influenciador: cargo, funciones y grado de participación en la comunicación de sostenibilidad.	Cantidad de necesidades mencionadas por cada perfil.	¿Cuál considera que es la principal necesidad de comunicación en sostenibilidad dentro de su empresa?
Esta variable hace referencia a los temas, retos y objetivos principales que las empresas del ecosistema B Corp y Pacto Global consideran más importantes al momento de comunicar sus acciones de sostenibilidad. También refleja lo que las motiva a buscar aliados estratégicos para hacerlo de forma clara y visualmente atractiva.	Se medirá a partir de la identificación de patrones comunes entre los perfiles analizados, revisando documentos públicos, redes y páginas corporativas. Además, se analizarán coincidencias en los objetivos, audiencias y formatos de comunicación más usados, para establecer las tres necesidades más recurrentes por industria.	Objetivo de comunicación: lo que busca la empresa al comunicar (reputación, reporte, educación, visibilidad).	Frecuencia con la que se repiten ciertos temas o formatos.	¿Qué objetivos busca alcanzar con esas acciones de comunicación?
		Audiencias clave: a quiénes se dirigen los mensajes (clientes, inversionistas, comunidades, equipos internos).	Coincidencias entre industrias o tipos de empresa.	¿A qué públicos se dirigen sus mensajes de sostenibilidad?
		Formatos preferidos: medios o recursos usados con mayor frecuencia (videos, informes, infografías, cápsulas).		¿Qué formatos considera más efectivos para transmitir estos mensajes?
		Criterios para elegir proveedor: factores que determinan con quién trabajan (experiencia, cumplimiento, credibilidad).	Número de criterios comunes al elegir proveedores o aliados.	¿Qué criterios tienen en cuenta al elegir una agencia o proveedor para estos proyectos?
				¿Qué dificultades suelen tener al comunicar sus acciones o resultados en sostenibilidad?

16. Conclusiones estratégicas

El proyecto confirma que el principal desafío de MDO no es operativo ni creativo, sino estratégico. La empresa ha demostrado capacidad de ejecución, satisfacción de clientes y rentabilidad, pero esas fortalezas no han sido suficientes para construir una posición claramente diferenciada dentro de un mercado saturado. La dependencia histórica de una propuesta de valor basada en la calidad visual ha limitado la posibilidad de competir desde criterios más defendibles y ha mantenido a MDO expuesta a dinámicas de comparación por precio, amplitud de portafolio o simple disponibilidad operativa. En este sentido, el problema central del proyecto queda validado: MDO necesitaba avanzar desde una lógica generalista hacia una lógica de especialización.

La investigación desarrollada en el piloto permitió precisar mejor el espacio donde esa especialización puede construirse con mayor sentido. Los hallazgos de entrevistas, arquetipos y escucha social convergen en una misma idea: la oportunidad no está en comunicar sostenibilidad como categoría aislada ni en producir piezas con estética sostenible, sino en ayudar a las

organizaciones a traducir impacto y sostenibilidad en mensajes claros, creíbles y funcionales para audiencias concretas. Esta necesidad aparece en distintos niveles: como traducción de complejidad técnica, como integración del impacto dentro de la narrativa de marca, como herramienta de alineación interna y como mecanismo de legitimidad frente a stakeholders. Lo relevante es que, en todos los casos, el valor no se encuentra en la producción de contenido por sí sola, sino en la capacidad de conectar evidencia, narrativa y contexto de uso.

A partir de esta evidencia, el proyecto permite concluir que la especialización de MDO no debería formularse como una oferta genérica de “comunicación sostenible”, sino como una capacidad específica para convertir impacto organizacional en comunicación comprensible, verificable y estratégicamente útil. Esta conclusión es importante porque desplaza el eje de diferenciación desde la ejecución visual hacia la traducción estratégica. También permite entender por qué el mercado potencial de MDO no debe abordarse como un universo homogéneo de empresas sostenibles, sino como un conjunto de organizaciones con problemas comunicacionales diferenciados, niveles distintos de madurez y motivaciones de compra específicas. Desde esta perspectiva, la clusterización y la construcción de arquetipos no son solo ejercicios descriptivos: son instrumentos para delimitar con mayor precisión dónde existe una oportunidad de entrada comercial real.

Una de las contribuciones más relevantes del proyecto es la creación de la metodología Resonancia como activo propio de MDO. Su valor estratégico está en convertir la especialización en algo tangible, replicable y comercializable. Resonancia organiza el servicio en un proceso claro que parte de la verificación del impacto real, pasa por la construcción de narrativa y culmina en producción y medición de resultados. Esto le da a MDO un nivel de diferenciación superior al de una agencia que solo produce piezas o al de una consultora que se limita al diagnóstico técnico. La metodología no solo mejora la forma de trabajar; también fortalece el posicionamiento del estudio, al ofrecer una prueba concreta de especialización. En un mercado donde muchas firmas pueden adoptar un lenguaje de propósito o sostenibilidad, contar con una herramienta propia ayuda a sostener una conversación comercial con mayor credibilidad y mayor densidad estratégica.

El plan de marketing formulado en el proyecto muestra que esta especialización también puede sostenerse desde una lógica económica razonable. La meta de seis clientes nuevos al cierre del periodo no representa una ambición baja, sino una validación selectiva coherente con una firma boutique y con un servicio de ticket medio-alto. Bajo los escenarios planteados, esa meta podría traducirse en una facturación de entre COP 150.000.000 y COP 210.000.000, con un CAC estimado de COP 5.333.333 y un ROI proyectado entre 369% y 556%. Estos datos no prueban todavía el éxito comercial del modelo, pero sí muestran que la apuesta es financieramente defendible y que el proyecto ya no se mueve solo en el plano del discurso o del reposicionamiento simbólico.

En conjunto, el proyecto permite concluir que MDO sí cuenta con bases reales para construir una posición especializada dentro del campo de la comunicación de impacto. Esa posibilidad no depende exclusivamente de tener afinidad con causas o de haber trabajado con organizaciones del ecosistema, sino de haber convertido esa afinidad en una hipótesis de negocio mejor delimitada, una metodología propia y una ruta comercial inicial. El siguiente reto para MDO ya no es definir si debe especializarse, sino ejecutar con disciplina la validación comercial de esa especialización, aprender de las primeras cuentas y ajustar la propuesta de valor a partir de la respuesta real del mercado. En ese punto, el proyecto habrá cumplido su función principal: no solo describir una oportunidad, sino traducirla en criterio estratégico aplicable al negocio.

17. Referencias bibliográficas

- Kotler, P., Keller, K. L., & Manceau, D. (2021). Marketing management (15th ed.). Pearson.
- Noble, C. H., Griffith, D. A., & Adjei, M. T. (2002). Drivers of commitment in customer-supplier relationships in business markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(1), 78–93.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.
- Sarmiento, R. (2014). Marketing de relaciones: una revisión al concepto. Redalyc.
- Aaker, D. A. (1997). Building strong brands. Free Press.
- Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1997). The service profit chain. The Free Press.
- Bosisio, J., Bonfanti, A., & Dominici, G. (2023). A research landscape on customer co-creation value: A bibliometric and content analysis. *Journal of Business Research*, 156, 113486.
- Ingram, K. L. (2024). Co-Creation in Marketing and Brand Strategy: Engaging Consumers for Deeper Connections. *Journal of Strategic Marketing*, 32(1), 45–61.
- Zhong, W., Zhu, Z., Mora, S., & Coughlin, J. F. (2023). Manufacturing creative impact: Co-creation toolkits and service design for remote hybrid collaboration experience. Taylor & Francis.
- Kreab Colombia; GlobalNews Group; Views Corporation. (2024). II Estudio de Tendencias de Sostenibilidad en Colombia.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2024). Colombia cerró 2023 con número histórico de empresas activas.
- Sistema B Colombia. (s.f.). Empresas B | Colombia. <https://sistemabcolombia.org/empresas-b-colombia/>
- UN Global Compact. (s.f.). Colombia. <https://unglobalcompact.org/engage-locally/latin-america/colombia>
- Statista Consumer Insights. (2025). Consumers in Colombia.