

De la teoría a la práctica: Propuesta para la creación de una agencia de publicidad in-house constituida al amparo de la Pontificia Universidad Javeriana

Nathalia Fonseca Rodríguez - Miguel Angel Currea Escobar

Trabajo para optar al título de comunicador social. Campo publicidad

Director: Nelson Javier Beltrán Tolosa

**Pontificia Universidad Javeriana Facultad de Comunicación y Lenguaje
Carrera de Comunicación Social
Bogotá D.C – 2019**

ARTÍCULO 23

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por los alumnos en sus trabajos de grado, solo velará porque no se publique nada contrario al dogma y la moral católicos y porque el trabajo no contenga ataques y polémicas puramente personales, antes bien, se vean en ellas el anhelo de buscar la verdad y la justicia”.

Bogotá D.C. 18 de noviembre de 2019

Pontificia Universidad Javeriana
Doctora Marisol Cano Busquets
Decana Facultad de Comunicación y Lenguaje

Cordial saludo,

Mediante la presente, nos permitimos presentar nuestro trabajo de grado titulado, *De la teoría a la práctica: Propuesta para la creación de una agencia de publicidad in-house constituida al amparo de la Pontificia Universidad Javeriana*. Elaborado con la intención de ofrecer más alternativas de formación académica a los estudiantes de la institución y así mismo, optar por el título de “Comunicador social”.

Atentamente,

Nathalia Fonseca Rodríguez
1015465299

Miguel Ángel Currea Escobar
1032474232

Bogotá, noviembre 18 de 2019.
Doctora
Marisol Cano
Decana Académica
Facultad de Comunicación y Lenguaje Ciudad.

Apreciada Marisol:

Tengo el gusto de presentarle el trabajo de grado "**De la teoría a la práctica: Propuesta para la creación de una agencia de publicidad in-house constituida al amparo de la Pontificia Universidad Javeriana**", el cual corresponde al campo profesional de Publicidad de la carrera de Comunicación Social.

El trabajo aquí expuesto reúne un proceso de investigación juicioso, lo que permitió construir el contexto teórico necesario para evidenciar la tendencia de las agencias creadas al interior de las organizaciones. Un mundo cambiante enmarcado por la constante innovación, como lo es la publicidad, demanda este tipo de acercamientos temáticos. Adicionalmente Nathalia Fonseca y Miguel Ángel Currea lograron condensar la investigación teórica en un modelo de negocio práctico y estratégico que aborda los nuevos desafíos que una agencia universitaria in house presenta. En otras palabras, fue un ejercicio creativo que logró construir una plantilla ejecucional que se enfoca en el mercado nacional.

Generalmente las respuestas se buscan en el exterior de las organizaciones, Nathalia y Miguel encontraron las respuestas en un modelo in-house. Seguro esta tesis será material de consulta y de referencia para otros investigadores publicitarios.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'J. Beltrán Tolosa', written in a cursive style.

Javier Beltrán Tolosa

Profesor

Índice

Introducción	1
Objetivos.....	3
Objetivo General:.....	3
Objetivos Específicos (Particulares):.....	3
Capítulo 1. Agencia de publicidad.....	4
Historia de la agencia de publicidad.....	5
Agencia de publicidad en Colombia.....	13
Tipos de agencia de publicidad.....	19
Capítulo 2. Agencias in-house	21
Capítulo 3. Agencia in-house estudiantil	25
Agencias estudiantiles: caso de Estados Unidos.....	25
Entrevista a Douglas Swanson.....	25
Agencias estudiantiles: caso de Colombia.....	30
Análisis de las agencias (AGO, Trompo, Doble As y FCC).	33
Capítulo 4. Universidad: de la adolescencia a la adultez, del espectador al ciudadano	39
Capítulo 5. Experiencia y práctica laboral de estudiantes	42
Capítulo 6. Spin-off	51
Historia.....	51
Constitución.....	59
Posibles miembros o accionistas.....	62
Recursos necesarios.	63

Capítulo 7. Modelo de negocio.....	65
Talento.	65
Requisitos estudiantes.....	65
Requisitos profesores.....	66
Procedimiento de elección.	67
Prácticas laborales.	67
Voluntarios.	68
Proyectos de clases.	68
Espacio físico.	69
Emplazamiento e instalaciones.....	69
Recursos necesarios.....	70
Marca.	70
Nombre.	70
Logo.....	71
Slogan.	72
Manifiesto de marca.	73
Arquitectura de marca.....	73
Tipografía.	74
Personificación.	75
DOFA.	75
Propuesta de valor.....	76
Posicionamiento.....	77
Modelo de trabajo.	77
Mercado potencial.....	79
Externos.	79

Internos.....	80
Aspectos legales.....	80
Análisis de encuestas a estudiantes.....	82
Gráficos.....	82
Conclusiones.....	89
La universidad tiene los recursos para hacer una agencia in-house competitiva y con una amplia oportunidad para entrar en el mercado laboral, por tanto es pertinente plantearse dicho modelo de agencia.....	89
Una tendencia que no para de crecer.....	90
Una experiencia laboral real para los estudiantes de la Pontificia Universidad Javeriana. ...	91
Este proyecto permite una disminución presupuestal en la publicidad.....	92
Se requiere de un espacio físico para la agencia.....	92
Referencias bibliográficas.....	94

Índice de tablas

Tabla 1. Principales agencias de publicidad de los Estados Unidos, 1942-1950	8
Tabla 2. Primeras experiencias laborales de los recién graduados en Colombia.....	49
Tabla 3. Tipología colombiana de spin-off universitarias	53
Tabla 4. Modelo de gestión y régimen jurídico de las spin-off	59
Tabla 5. Abecedario en las cuatro tipografías propuestas.....	74
Tabla 6. Matriz DOFA de la agencia de publicidad Pontem	75

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Organigrama de una agencia in-house.....	24
Ilustración 2. Posibles logos, con cambio de caligrafía e imagen de fondo.	72
Ilustración 3. Organigrama de la agencia de publicidad Pontem.....	78

Introducción

En el presente trabajo de grado se expondrá y se realizará una propuesta para la creación de una agencia de publicidad propia de la Pontificia Universidad Javeriana, con el propósito de que se desempeñe como un centro de prácticas laborales.

Teniendo en cuenta que la universidad es una de las instituciones educativas más importantes de Colombia y que su facultad de comunicación social es de las primeras y más importantes a nivel latinoamericano, resulta relevante la implementación de una agencia de publicidad en la Pontificia Universidad Javeriana que permita y contribuya positivamente al proceso de formación académica de sus estudiantes. Adicionalmente, se puede convertir en un modelo de negocio que signifique un retorno de inversión para la carrera de comunicación social y, por lo mismo, que llegue a ser una agencia de publicidad autosostenible.

Por un lado, la creación de un centro de prácticas de estas características le permitirá a la universidad tener un prestigio evidente ante las demás universidades de Colombia. Además, le permitirá competir a nivel internacional con universidades que tienen este sistema y, posteriormente, reflejar un cambio en el proceso académico y profesional de sus estudiantes. Por otro lado, este centro de prácticas funcionará como una especie de puente entre la vida universitaria y la vida laboral, pues permitirá a los estudiantes próximos a graduarse realizar sus prácticas laborales allí. En consecuencia, se les facilitará entrar al mundo laboral en un ambiente más cómodo y que permita una transición menos abrupta, reflejada en las aptitudes, actitudes y competencias del profesional en comparación con colegas que no hayan tenido experiencias similares.

Los desarrollos expuestos en el párrafo anterior se vuelven más urgentes ante la creciente tendencia del medio universitario a incurrir en la creación de este tipo de servicios. Esto

evidencia la importancia de plantearse esta posibilidad en pro de aprovechar la enorme cantidad y variedad de recursos con los que cuenta la Pontificia Universidad Javeriana.

Para llevar a cabo este proyecto se realiza, en primera instancia, un análisis crítico de las publicaciones realizadas por otros autores en los últimos 10 años acerca del tema, revisando la importancia y utilidad de las agencias de publicidad y su aplicación en la actualidad, teniendo en cuenta su recorrido por el país. En segunda instancia, se obtiene la información necesaria para el desarrollo del trabajo a partir de las fuentes primarias más importantes y relevantes, como lo son: directores de agencias de publicidad de otras universidades; estudiantes, profesores, presidentes de agencias de publicidad y agencias de publicidad in-house.

Posteriormente, se estudia el estado del mercado publicitario, de forma tal que la propuesta esté construida a partir de necesidades y características de posibles competidores. Una vez recolectada la información necesaria y terminado el estudio de mercado, se hace la respectiva interpretación de los resultados obtenidos, teniendo en cuenta los referentes del marco teórico y las fuentes primarias. Como etapa final y a partir de esta interpretación, se realiza el modelo de negocio de lo que sería la agencia de publicidad de la Pontificia Universidad Javeriana, considerando todos los requisitos (legales, económicos y académicos) necesarios para su implementación.

Objetivos

Objetivo General:

Estudiar la pertinencia de crear una agencia de publicidad propia de la Pontificia Universidad Javeriana, que convoque a los estudiantes y profesores en un ambiente de formación y de creación de conocimiento desde una perspectiva laboral para realizar su respectiva propuesta.

Objetivos Específicos (Particulares):

1. Entender la factibilidad de la creación de una agencia de publicidad en la Pontificia Universidad Javeriana, teniendo en cuenta miembros de la universidad y el ambiente de formación y creación de conocimiento.
2. Estudiar la pertinencia de la implementación de una agencia de publicidad en pro de favorecer la adquisición de experiencia real en el mercado laboral para los estudiantes, entendida como una ventaja para su formación.
3. Construir la propuesta para la creación de una agencia de publicidad en la Pontificia Universidad Javeriana

Capítulo 1. Agencia de publicidad

Como punto de partida para el planteamiento de este trabajo de grado, es necesario tener claridad en cuanto al concepto de publicidad, pues como tal cuenta con pocos teóricos que aborden el tema, ya que se suele hacer mayor énfasis en sus efectos que en lo que separa este tipo de comunicación de otros. Si bien se puede definir de maneras muy extensas y profundas, basta por ahora comprenderla como Luis Bassat (1993), quien la entiende como “el arte de convencer consumidores (...) porque todas las disciplinas de Marketing poseen una fórmula mágica basada en una determinada proporción entre ciencia y arte” (p.20).

No obstante, es precisamente el concepto de arte otro gran malinterpretado o, mejor dicho, otro concepto con tantas definiciones como intérpretes y con muy pocos consensos entre estos, considerando el carácter creativo de la publicidad y la enorme cantidad de disciplinas y áreas del conocimiento que en ella pueden llegar a influir. Este trabajo abordará la publicidad como lo hace Luis Bassat (1993), al entenderla como un arte, también en gran medida porque ha arrebatado o heredado muchas responsabilidades que en épocas anteriores eran exclusivas del arte.

Sin embargo, de la definición que le da el padre de la publicidad moderna, David Ogilvy, es importante resaltar varios aspectos que contribuyen al correcto desarrollo de la definición que se pretende dar de publicidad para este trabajo. Ogilvy, en sus múltiples textos, expresaba que para él la publicidad debía tener como principal objetivo vender y consideraba que la creatividad debe ser aprovechada al máximo para generar incrementos en las ventas. Además, esta debe ser explícita con todos los beneficios que trae consigo lo que se esté publicitando, siempre teniendo claro a quién va dirigido, con el fin de ser una publicidad mucho más efectiva (ReasonWhy, 2017).

Se entenderá, entonces, a la publicidad como una disciplina con capacidades artísticas que, a través de la investigación exhaustiva de un público debidamente identificado y su adecuada interpretación, genera estrategias creativas para dar a conocer un producto o servicio y generar a su vez una intención de compra del mismo. En esta medida, si bien es evidente la importancia de la publicidad en este escrito, se debe recalcar que el interés atañe más particularmente a la agencia de publicidad como tal. Se entiende entonces la agencia como “el papel que desempeñan los agentes entre marcas y medios de comunicación para administrar las ejecuciones publicitarias” (Pérez, 1996, párr. 1).

La agencia, como punto central de este proyecto, es necesario entenderla también a partir de todo lo que la compone, sobre todo aquello que es importante para las disciplinas que se suelen enseñar en instituciones de educación superior. Se vuelve pertinente, entonces, saber un poco más a profundidad el ejercicio de la agencia y los servicios que ofrece a sus clientes.

Historia de la agencia de publicidad.

Es necesario remontarse a miles de años atrás para rescatar los primeros inicios de la publicidad. Sin embargo, para ese entonces no se conocía por ese término y mucho menos se regía bajo los principios de la misma, pues contaba con una intención más informativa que persuasiva sobre algún bien o servicio. Investigadores como Montenegro (2017) decían que los primeros pasos de la publicidad fueron en Antiguos Imperios; por ejemplo, en Egipto usaban papiros para promover las ventas y recompensas de esclavos. En Babilonia utilizaban divisiones de tierra con inscripciones sobre vendedores, zapateros y empleados. Los griegos usaban llamadas de la calle que anunciaban la llegada de los barcos y carga de metales, vino y especias. En el caso romano, hicieron algo diferente. Hicieron el primer anuncio turístico de una taberna:

en Pompeya, un muro de piedra decía: “Viajero, si va de aquí a las doce torres, allí Sarinus tiene una taberna, con esto le invitamos a entrar” (p.4).

Con los ejemplos anteriores se puede ver que antes de surgir la agencia surge el agente, quien sienta el precedente de lo que se conoce hoy como agencia de publicidad. Encargado principalmente de conseguir la pauta, su función en un principio era más similar a la de las agencias de medios que a las agencias de publicidad modernas. Este agente conectaba a los anunciantes con los periódicos y publicaciones impresas de mediados del siglo XIX, aunque hubo profesionales con encargos similares desde el siglo XVII, y es que estos medios impresos sirvieron como plataforma de lanzamiento de los agentes. Eventualmente, los agentes fueron creciendo y agrupándose, formando más tarde, a mediados del siglo XIX, lo que conocemos como agencias de publicidad.

Ahora bien, cabe aclarar que, en un principio, las agencias/agentes daban prioridad a la atención de los periódicos e incluso surgen de ellos. Es decir, el agente surge como un empleado de los periódicos encargado de conseguir pauta y evoluciona a partir de las propias demandas del mercado, creciendo con él. La agencia surge ante la necesidad de muchas empresas de llegar más lejos, de poner sus productos no solo en una ciudad, sino en varias o incluso en otros países. En 1842, Volney Palmer inaugura lo que ahora se conoce como la primera agencia de publicidad, llamada *American Newspaper Agency*, pues en su momento se creó como una organización que vendía periódicos y suscripciones de prensa de Estados Unidos y Canadá. De esta forma, y por medio de comisiones, se fue creando una línea publicitaria que convirtió a ese pequeño negocio en una agencia de publicidad.

Otros de los primeros agentes de publicidad de la época son George P. Rowell, Francis W. Ayer y James Walter Thompson, quienes bautizaron con sus nombres

a las primeras agencias de publicidad estadounidenses y las convirtieron en las más representativas del país entre finales del siglo XIX y primeras décadas del XX. Es así como Rowell establece la agencia George P. Rowell & Co. en 1865, Ayer funda la N. W. Ayer & Son en 1869 y Thompson crea la agencia J. Walter Thompson Company en 1878 (Mora, 2012, p.53).

Este crecimiento de los mercados también coincidía con el surgimiento de las marcas; de esta forma, las tres agencias se retroalimentaban para crecer a la par. Es así como a finales del siglo XIX las agencias ya eran reconocidas como tal, muy a pesar de que no contaban con las funciones con las que cuentan hoy en día ni la redacción de avisos ni las áreas encargadas de la investigación o ni siquiera la reconocida creatividad publicitaria. Aunque poco habría que esperar para que las agencias crecieran tanto en personal como en funciones y se empezara a considerar la necesidad de incorporar profesionales que hasta el momento poco tenían que ver con la disciplina publicitaria. Esto, a su vez, conllevó la consideración, ya en pleno siglo XX, de educar a los futuros profesionales de la publicidad como a cualquier otra profesión.

La cada vez mayor exigencia pautada por la competencia de otras agencias y el crecimiento económico llevó a que disciplinas como la psicología, la antropología y la sociología empezaran a ser importantes en el desarrollo de campañas de publicidad, tanto en la investigación de los públicos que querían o debían disuadir como en la propia elaboración de los mensajes. Los productos empezaron a enviar mensajes menos racionales y más emocionales, que prometían, indirectamente, curar o ayudar a muchos problemas cotidianos, muy a pesar de que las características del producto no dieran pie a confiar en tales promesas. Incluso las nuevas regulaciones, tanto del gremio mismo de la publicidad como de agentes externos, no lograron sino desafiar la creatividad de los publicistas para evadir el uso de los discursos más evidentes.

La investigación se volvió más exhaustiva y profunda, las agencias se empeñaban en conocer profundamente al potencial consumidor, desde su pensamiento en general hasta su reacción a otras campañas de publicidad.

Todo esto sucedía casi a la par tanto en Estados Unidos como en Europa, con capítulos y eventos de esta historia muy similares, con la pequeña diferencia de que son las agencias estadounidenses las que optan por expandirse más agresivamente a otros países a principios del siglo XX, como consecuencia de la expansión simultánea de sus clientes habituales. Esta expansión se dio principalmente a países europeos, pero también hay referentes en Latinoamérica, donde J Walter Thompson sería el pionero.

A continuación, se expone un cuadro de las principales agencias de publicidad de Estados Unidos desde 1842 hasta 1950:

Tabla 1. Principales agencias de publicidad de los Estados Unidos, 1842-1950

AÑO	NOMBRE	FUNDADOR	LUGAR	NOTAS
1842	American Newspaper Agency	Volney B. Palmer	Filadelfia	
1864	Carlton & Smith	William J. Carlton	New York	En 1878 la agencia es vendida a J. Walter Thompson.
1865	George P. Rowell & Co	George P. Rowell	Boston	
1869	N. W. Ayer & Son	Francis W. Ayer	Filadelfia	
1873	Lord & Thomas	Daniel M. Lord	Chicago	

		& Ambrose L. Thomas		
1878	J. Walter Thompson Company	James Walter Thompson	New York	
1891	Batten and Co.	George Batten	New York	En 1928 se une a Bruce Barton y fundan BBDO.
1894	R. C. Maxwell Company	Robert Chester Maxwell	New Jersey	
1902	Erickson	Alfred W. Erickson	New York	En 1930 se fusiona con la agencia McCann para formar la agencia McCann- Erickson
1902	Calkins & Holden	Earnest Elmo Calkins & Ralph Holden	New York	
1911	McCann	Harrison K. McCann	New York	En 1930 se fusiona con la agencia Erickson para formar la agencia McCann- Erickson.
1918	Barton	Bruce Barton	New York	En 1928 se une

				a George Batten y fundan BBDO.
1923	Young & Rubican	John Orr Young & Raymond Rubican	Filadelfia. New York desde 1925	
1928	BBDO	Georgen Batten, Bruce Barton, Roy Durstine & Alex F. Osborn	New York	
1929	Benton & Bowles	William Benton & Chester B. Bowles	New York	
1930	McCann- Erickson	Harrison K. McCann & Alfred W. Erickson	New York	
1935	Leo Burnett Company	Leo Burnett	New York	
1948	Hewitt, Ogilvy, Benson & Mather	David Ogilvy	New York	
1949	Doyle, Dane & Bernbach	Ned Doyle, Maxwell Dane & William Bernbach	New York	Conocida después como DDB.

Fuente: Sivulka, 1998; Checa, 2007; y Tungate, 2007, citados en Mora, 2013.

Además de este proceso de expansión de las marcas por el mundo, la incursión de las nuevas tecnologías de la información fue otro gran desencadenante de la evolución de las agencias de publicidad y su impacto a nivel económico y cultural. Se puede evidenciar, por

ejemplo, alrededor de la década de 1930 con la aparición de la radio, donde la publicidad logró adaptar sus métodos a un nuevo medio que buscaba con urgencia una forma de hacer rentable su producción. Esto llevó al desarrollo de programas patrocinados por marcas y empresas imitando el modelo planteado para los medios impresos e, incluso, incursionando en nuevas estrategias de promoción, como el desarrollo de espacios y programas propios de las marcas (cuñas y shows radiales).

Tan solo 10 años después, para la década de 1940, surgió un nuevo medio de comunicación: la televisión, que representaba un reto para las agencias de publicidad, pues los costos y calidad de producción eran más exigentes de lo que se tenía acostumbrado hasta la época. Sin embargo, esta transición era más que imprescindible y ya a partir de la década de los 50 era un campo obligatorio para poder pautar en medios. En un principio era común que las marcas compraran grandes bloques de programación, donde las marcas patrocinaban o incluso producían sus propios programas. Esta tendencia entró en decadencia en pro del modelo actual, donde se venden bloques mucho más pequeños entre programación. Esto sucedió debido a que no siempre era accesible para las marcas esos grandes espacios y muchas veces la programadoras quedaban sin clientes para esos espacios.

Si bien se volvió evidente la necesidad de segmentar un público objetivo, el hecho de que cada vez más hogares tuviesen acceso a radios y televisión permitió que los públicos tuvieran cada vez más un pensamiento más homogéneo, lo que le abrió las puertas a muchas marcas para expandir su público habitual. Este fenómeno se repetiría eventualmente a nivel mundial. Sin embargo, lo que se venía para las agencias de publicidad era un fenómeno de grandes magnitudes, que llegó a revolucionar el manejo de la publicidad. Se trata de la llegada del internet en la década de los 70, así como lo explica Catelló (citado en Gómez, 2017):

Desde la llegada de internet a la vida de los ciudadanos muchos son los cambios que se han producido: la forma de comunicarse entre las personas, la forma de estar informados, los hábitos en el consumo de medios, la manera de adquirir productos y servicios, etc. Las organizaciones, conscientes de esta nueva realidad, abren nuevos caminos y vías con el objetivo de impactar al usuario, llamar su atención y satisfacer sus necesidades y expectativas (p. 200).

A partir de ese momento, la sociedad empezó a adaptarse a una nueva forma de comunicación y las agencias de publicidad requirieron acoplarse a este cambio, de forma rápida y efectiva. El problema se refleja en que “al haber quedado al arbitrio de los usuarios la organización de la información, la red se ha convertido en una mezcolanza anárquica en la que es muy difícil moverse con rumbo fijo” (Gómez, 2017, p.201). Así bien, las agencias de publicidad empezaron a buscar la manera de llegarle a los consumidores por un medio online, desligándose mucho de lo que se conocería como “la publicidad tradicional” y dando pie a nuevas formas de publicidad, como lo son:

1. Publicidad Wireless: es aquella en la que se maneja todo vía teléfono móvil, utilizando herramientas como SMS, WAP Y PDA;
2. Correo electrónico: también conocido como marketing online. Pevio a enviar el mensaje, se les ha pedido información a los clientes sobre algunos datos personales, para así mismo poder enviar cartas o suscripciones a noticias de la marca o empresa.

Han aparecido, también, formatos como el banner, richmedia, botón, banner vertical, palabras clave, banner layer, pop-up, pop-under, layer, publireportaje, enlace de texto, patrocinio, marca de agua, entre otros (Gómez, 2017).

Sujeto a la llegada del internet, y debido a su gran repercusión en la sociedad, es necesario tocar la cuestión de las redes sociales como un pilar importante en este desarrollo. Antes de mencionar este tema, se debe tener en cuenta que, para el año 2018, la población mundial era de 7,6 mil millones de personas, de las cuales 3,03 mil millones son usuarios activos en redes sociales; además, los usuarios de internet tienen en media 7,6 cuentas en redes sociales y según estadísticas hay un usuario nuevo en redes sociales cada 15 segundos (Smith, 2019). Lo anterior quiere decir que las agencias de publicidad deben enfocarse en esa materia, por lo que han creado nuevos departamentos digitales o, simplemente, han surgido agencias especializadas en el tema, que no realizan otro tipo de proyecto más que esos.

No se puede determinar con certeza el futuro de las agencias de publicidad. Sin embargo, es claro que los avances tecnológicos no deben ser un obstáculo, sino un complemento para su evolución, que deben ser fuertemente consolidadas como agencias integrales capaces de hacer cualquier tipo de proyecto.

Agencia de publicidad en Colombia.

La agencia de publicidad en Colombia surge a partir de los inconvenientes presentados en los años 20 con las importaciones y exportaciones, las cuales empezaron a presentar una disminución evidente en su flujo, generando una preocupación y un afán en la industria colombiana por producir y comercializar lo que se estaba perdiendo en este proceso. Esos inicios de la industrialización fueron los que impulsaron la promoción de sus productos.

Surgieron los departamentos de propaganda, adscritos a las empresas productoras.

La coyuntura en el país cambió significativamente durante este periodo, y la denominada danza de los millones, fruto de las inversiones de los Estados Unidos en el país y, sobre todo, de la venta del Canal de Panamá, comenzó a repercutir en

un proceso en el que se mitigó la crisis y se dio paso a nuevos desarrollos. El auge de la exportación cafetera estimuló la prosperidad de otros sectores de la economía nacional, en tanto que el desarrollo de este mercado requirió de una estructura social y económica que hizo posible su aprovisionamiento y comercialización (García, Montenegro, Astaíza, Martín, 2012, p. 257).

Con estos desarrollos se empezaron a presentar diferentes avances en la sociedad, tanto a nivel político como económico, dando origen a diferentes organizaciones que ofrecían bienes y servicios al país, las cuales permitían crear un concepto importante para la publicidad: el consumidor potencial, que, a futuro, se convertiría en el eje principal para las empresas productoras del país. Teniendo en cuenta que, para cumplir con el objetivo de crecer como empresa mediante la fidelización de sus clientes, era necesario establecer estrategias que tuvieran un alcance efectivo, se creó la primera agencia en Colombia llamada Comercio y Anuncio, fundada en Medellín por Alberto Mejía Botero durante el gobierno de Enrique Olaya Herrera (1930-1934). Para el año de 1940 se fundó la agencia Publicidad Caldas por Arturo Arango Uribe, que posteriormente pasó a ser una de las agencias de publicidad más importantes de la actualidad, bajo el nombre de Sancho/BBDO (Vélez y Muñoz).

Es importante señalar que, para la época, no se tenía el título de publicista, por lo que los encargados eran periodistas, escritores y dibujantes, quienes de forma empírica planeaban, creaban, producían y servían (García et al., 2012). A pesar de esta falta de caracterización, entre los años 50 y 80 no solo se iba incrementando paulatinamente la cantidad de agencias de publicidad, sino que ingresaron agencias internacionales (McCann Erickson, Leo Burnett, Ogilvy y Mather) que venían con la intención de superar a las agencias locales, objetivo que no pudieron cumplir del todo. Con el fin de tener mejores resultados, y en medio de un proceso de

profesionalización, en las agencias colombianas se empezaron a implementar ciertos cambios estructurales, como aquellos que se pueden identificar en

Lo que Téllez caracteriza como la desaparición de los “toderos” (en quienes se recargaba el proceso de conceptualización y realización de la publicidad), para dar paso a profesionales de otros campos que desempeñarían roles específicos dentro del proceso de producción publicitario (García et al., 2012, p. 259).

Esto permitió una mayor eficacia en el desempeño de las agencias de publicidad, ya que, al tener más profesionales especializados y cada uno con funciones previamente determinadas, los productos finales requerían menor tiempo de producción. Además, el apoyo de otras profesiones permitió que el concepto final se alimentara con diferentes puntos de vista y, de esta manera, tuviera una revisión más completa.

Paulatinamente, se empezó a ver que la gran mayoría de agencias de publicidad comenzaron a implementar este cambio y a partir de eso cuentan con diferentes departamentos básicos, cada uno encargado de un pilar importante para el progreso de la misma. Algunos de estos son: 1) departamento de medios, encargado de hacer la pauta publicitaria de la agencia, generando toda la difusión de la campaña, teniendo en cuenta el presupuesto estipulado y el medio adecuado para su ejecución; 2) departamento creativo, que se encarga de crear la campaña enfocándose en la mejor forma de llegarle a sus públicos, dándole vida a partir de ideas originales e imaginativas; 3) departamento de cuentas, dedicado a mantener la relación entre la agencia y el cliente, por lo cual debe tener un completo conocimiento de la campaña a realizar, por medio de la recepción, la lectura y el análisis del brief que el cliente presenta; y 4) departamento de planeación, encargado de realizar la planeación de la campaña, realizar la

investigación necesaria para encontrar los puntos en los que basarse para el proceso de campaña, además de analizar las características de su público, con el fin de llegar de forma más eficaz.

Para la década de 1990, cuando Colombia decidió expandir su economía hacia una comercialización más acelerada, se evidenció un crecimiento en la inversión publicitaria a partir del año 1993, donde aumentó en un 67% en comparación al año 1992 (García et al., 2012). Esto no solo ayudó a la inversión, sino que contribuyó también a la creación de agencias de publicidad mucho más completas, puesto que anteriormente no había la misma exigencia que trajo consigo la acelerada comercialización. De esta manera, la agencia de publicidad pasó de ser solo una forma creativa de promocionar los productos y servicios a una investigación más profunda del consumidor y del producto; la comunicación efectiva tomó el protagonismo y permitió una evidente cercanía con su público objetivo.

Sin embargo, poco tiempo después, aproximadamente para el año 1999, comenzó un nuevo cambio en las agencias de publicidad. Se trató de la separación y, por ende, de la creación de las centrales de medios como una agencia distinta a las agencias integrales. Como es de saber, todo lo referente a la pauta publicitaria es de las actividades que más ingresos económicos generan en una agencia de publicidad, por lo que este fenómeno generó cierto tipo de pánico, ya que se estaba desprendiendo un pilar muy fuerte para el sostenimiento de la misma. Así lo explica una publicación de la revista Dinero (1999):

La llegada de las centrales de medios, empresas especializadas en la compra de espacios publicitarios en gran volumen, que permite a los anunciantes separar la compra de espacio en los medios de los servicios creativos, afectó la estructura de ingresos del negocio. El fin de la "comisión de agenda" del 17,65%, una

costumbre que venía desde los inicios del negocio en Colombia, acabó de derribar el modelo (párr. 7).

Como era de esperarse, a este cambio no pudieron sobrevivir muchas agencias; solo las más grandes tenían la capacidad económica y organizacional para soportar esta separación y, aun así, varias agencias se vieron obligadas a fusionarse y a encontrar el mejor camino para su éxito. En algunos casos, la decisión fue crear su propia central de medios, como lo hicieron “Media Edge, de Young & Rubicam (...) Starcom, de Leo Burnett; CIEM, de Sancho; Massive con SSA Bates, FCB Publicidad, Rep Publicidad y CB Publicis; y MindShare con J. Walter Thompson y Ogilvy” (Revista Dinero, 1999, párr. 23).

Sumado a esto, para el cierre de esta década, la economía del país entró en recesión y, muy a diferencia de inicios de los 90, la alteración en la publicidad tuvo una caída del 34% (Revista Dinero, 1999). No hay que perder de vista que esa transformación se ve casi que completamente ligada a la incorporación del internet y los múltiples y apresurados avances tecnológicos que se vienen presentando en el nuevo siglo, ya que la información es de más fácil acceso para casi la mayoría de la población y con esa misma rapidez y facilidad se pretende realizar cualquier proyecto en la actualidad.

En Colombia, las tendencias a nivel mundial pasan de manera muy similar; los cambios son evidentes y es imposible pasar desapercibido todo este desarrollo mediático. Los ejemplos mencionados en el apartado anterior son muy similares al caso de Colombia. Así se pudo determinar en una entrevista con el encargado de la pauta publicitaria del diario El Espectador, realizada el 8 de Agosto 2019, quien mencionó que la publicidad ahora está enfocada en plataformas digitales, ya que cuentan con 4'215.643 usuarios en PC, 10'911.801 usuarios en móviles y 683.331 usuarios en tabletas, de los cuales el 29,3% son millennials (20 a 33 años) y le

sigue la generación baby boomers (53 a 72 años) con un 25,8%, después se encuentra la generación X (41 a 52 años), los centennials (12 a 19 años) y por último los xennials (34 a 40 años), en ese orden. Así entonces, las agencias de publicidad en Colombia están pasando por un momento de adaptación al mundo digital, que requiere de profesionales en el campo y, por lo tanto, un ajuste en el organigrama y funcionamiento de la misma.

En una entrevista realizada a Alexandre Toulemonde (comunicación personal, 14 de agosto, 2019), presidente de la agencia de publicidad TXT, se mencionó que, en la actualidad, el mercado publicitario está pasando por un momento muy complicado, ya que la publicidad ha perdido protagonismo en los negocios. Antes, el publicista era el asesor de los clientes; hoy por hoy ya no es visto de la misma manera. Dichos cambios están ligados a la notable disminución en los costos de entrada; para Toulemonde, ya cualquiera puede hacer arte, cualquiera puede hacer un aviso o un post, lo que les quita oportunidades a los publicistas de hoy en día.

Al hablar estrictamente sobre agencia de publicidad, Toulemonde (comunicación personal, 14 de agosto, 2019) hace dos grandes distinciones acerca de los caminos que puede tomar a futuro el desarrollo de una agencia de publicidad. Por un lado, la agencia se puede volver una asesora de sus clientes a nivel de estrategia y creatividad, lo que conlleva a una estructura pequeña, pero de cabezas pensantes que logra dar un valor agregado alto, con unos costos de producción bajos. Por otro lado, se tiene una estructura (que se está volviendo más recurrente con los clientes) que se encuentra muy ligada a la producción, en la que se deben elaborar constantemente grandes volúmenes de piezas y, por consiguiente, es necesario un equipo extremadamente eficiente y consciente con los tiempos previamente estipulados para el proyecto (no se puede exceder del tiempo, de lo contrario se ve afectada la producción). Este tipo de estructura no obliga ni requiere de un alto nivel de creatividad.

Así mismo, el director creativo de la agencia in-house de Yanbal, Felipe Camacho, considera que las agencias de publicidad nunca se van a acabar; por el contrario, las agencias de publicidad se van reinventando y la tecnología pasar a ser un aliado de estas. Esto les da cada vez más oportunidades de reinventarse y, si es necesario, de especializarse cada vez más en algún tema (comunicación personal, 14 de agosto, 2019).

Tipos de agencia de publicidad.

Si bien es complicado hablar de una categorización clara y formal de los tipos de agencia que existen, hay ciertos patrones que se repiten a lo largo de distintos espacios dedicados a hablar de publicidad. Desde divisiones tan intuitivas como la distinción de agencias pequeñas, medianas y grandes, ya sea a partir de la cantidad de miembros que la integran, como por el reconocimiento con el que cuentan, lo cual, este mercado no siempre va ligado con la cantidad de miembros ni necesariamente con la cantidad de recursos económicos.

Existe un tipo de agencia de publicidad interna que funciona dentro de las empresas llamada in-house, que tiene como principal función realizar la comunicación interna y externa de la empresa que la acoge, generando ventajas en la rapidez del servicio, el conocimiento profundo y detallado de la misma y una clara disminución en los costos de producción. Sin embargo, las agencias externas tienen también sus ventajas y es que, si bien no hay un conocimiento tan detallado de la marca que les contrata, cuentan normalmente con profesionales con más experiencia y una visión más profunda y detallada de la publicidad en general, sobre todo de la actualidad.

Se encuentran las agencias BTL, especializadas en entregar un mensaje de forma más directa y palpable al consumidor, a la vez que puede ser una opción más económica o por lo menos útil para acompañar a las piezas principales de la campaña. También, de la mano de las

nuevas tecnologías se crean nuevos tipos de agencias, como es el caso de las agencias especializadas en generar contenido para plataformas digitales, como agencias sin una planta física o por lo menos no tan demandante como las de agencias más tradicionales, funcionando entonces también a través de plataformas digitales.

Ahora bien, las acciones publicitarias no son exclusivas de las agencias. En este sentido es apropiado valorar la participación de otros agentes publicitarios, como es el caso de agencias de marketing que asesoran a las empresas en más aspectos, como el producto, el precio, la plaza y, de una forma distinta y un poco más superficial, la promoción o publicidad. Este tipo de agencia trabaja, en la mayoría de los casos, de la mano con agencias de relaciones públicas, la cual se encarga de mantener una relación estable y positiva con sus stakeholders, desde la comunicación interna y externa, así como de realizar acciones de marketing como reposicionamiento, lanzamiento de marca, organización de eventos, entre otros (Altavoz, 2016).

Así bien, la agencia de publicidad tiene como función principal conectar las empresas con sus clientes, mediante diferentes estrategias que permitan cumplir con el objetivo planteado, que es, en la mayoría de los casos, dar a conocer sus bienes y/o servicios. Con todo, no hay que confundir agencias de publicidad con agencias de medios; si bien ambas trabajan en conjunto y tuvieron un pasado en común, sus funciones y servicios son distintos, pues mientras que la primera se encarga de la producción de piezas, la segunda hace el contacto con los medios de comunicación para conseguir la pauta.

Capítulo 2. Agencias in-house

Si bien el concepto de in-house es relativamente nuevo y no ha tenido la atención suficiente entre los teóricos expertos en el tema, se puede encontrar información útil para la construcción adecuada de su definición. En este trabajo, se partirá de entender la agencia in-house como una agencia de publicidad creada por una compañía o empresa encargada de su manejo, que se hace al interior de la empresa con el fin de una comunicación más acertada y enfocada a lo que se quiere transmitir; busca, además, reducir costos de inversión de publicidad en agencias externas que, visto desde cualquier ángulo, requiere más esfuerzo por parte de la compañía contratista. Esta agencia se encarga de la publicidad completa, excepto de la pauta en medios. A pesar de que en la gran mayoría se cuenta con una cantidad de personal mucho menor, se espera que cumplan con las mismas funciones que una agencia integrada externa. Una agencia in-house tiene exclusivamente un cliente (su compañía), pero esto no deja de lado que en ocasiones es necesario realizar campañas externas -nunca campañas que beneficien a su competencia directa- para que sea sostenible y pueda ser manejada a la perfección en su totalidad.

Este es un fenómeno que no para de crecer. Según la Association of National Advertisers (ANA), para el 2018 el 78% de sus miembros están relacionados con algún tipo de agencia in-house y una gran parte de los que aún no está considerando abrir una agencia in-house. Este porcentaje es un dato importante por considerar en términos comparativos, ya que para el año 2013 los miembros relacionados a una agencia in-house representaban el 32%, lo que quiere decir que en solo cinco años se ha incrementado en 46 puntos porcentuales la creación de este tipo de agencia. Según Bob Liodice (citado en Adlatina, 2018), director ejecutivo de la ANA, esta tendencia no parará por ahora. “Las agencias tradicionales están siendo cada vez más

desafiadas porque los marketers se mueven hacia el trabajo in-house, aunque alientan a sus agencias externas a proveer servicios diferenciados y de mayor valor” (párr. 4).

Adlatina (2013) explica que una de las causas más evidentes de este acelerado crecimiento es el recorte de presupuesto para publicidad en la mayoría de las empresas o compañías. Los involucrados en agencias in-house aseguran que han disminuido los costos con respecto al outsourcing, teniendo en cuenta la importancia de lo digital hoy en día; sin embargo, hay más factores que se ven reflejados en este movimiento, así lo menciona Kleinberg, CEO y fundador de la agencia Taction (citado en Adlatina, 2013):

a) Hubo una masiva presión financiera provocada por una economía volátil. Las corporaciones respondieron a la crisis financiera de 2008 acumulando cash y reduciendo los gastos. b) la tecnología digital ha institucionalizado la obligación de dar cuenta de los movimientos de dinero y condujo a acrecentar el foco en el ROI del marketing. c) los medios digitales han aumentado enormemente la necesidad de ampliar el número de activos de marcas. Hoy se necesitan docenas (si no cientos) de avisos de banners, páginas Web, videos de Web, apps, emails, tweets, posts de Facebook, Instagrams, Vines, Snap chats, contenidos, contenidos, contenidos... para no hablar de las estrategias detrás de cada uno de ellos. d) las agencias internas crecieron en tamaño y lanzaron nuevas capacidades. La definición del término “creativo” ha explotado, pero, en el proceso, algunas clases de creatividad fueron ‘comoditizadas’. Una commodity es algo que no tiene diferenciación. Que es lo que entregamos si se comprime el proceso tanto que al final sólo se consigue un costo más bajo (párr, 25).

Algunas de las ventajas que trae consigo este tipo de agencia es la rapidez y coherencia con la que se entregan las campañas realizadas, así lo explica Liodice (citado en Adlatina, 2013): “El continuo énfasis en los resultados económicos y ahorros de costos ha acelerado a las agencias internas (...) pero ahora la novedad es que las in-house no sólo entregan ‘buen’ trabajo sino también ‘rápido’ y ‘barato’, lo que las mantiene en franca competencia” (párr. 24). Esto, evidentemente, permite un mayor control sobre los proyectos, de tal forma que no se requiere tiempo extracurricular ni se depende del tiempo de externos, a la vez que no se ven implicados gastos adicionales en juntas, reuniones, entre otros (Impactum, 2018).

Sin embargo, al hablar de un proyecto de estas dimensiones, es necesario tener en cuenta los inconvenientes u obstáculos que se pueden llegar a presentar. Por un lado, la falta de experiencia en campañas previas, que no permite tener un punto base para determinar que algo sea correcto o no, así que se debe estar preparado para afrontar errores al inicio de la implementación. Por otro lado, la organización del tiempo puede ser una complicación a nivel interno de la organización, ya que no se tiene un orden claro para llevar a cabo las tareas asignadas (Impactum, 2018).

En conclusión, una agencia in-house debe funcionar como una agencia de publicidad integral y tradicional externa, pero al interior de una compañía. La empresa Workfront, en su documento titulado *FROM CREATIVE SERVICES TO IN-HOUSE AGENCY: A comprehensive guide to rebranding the team* (s.f), sustenta esto con un organigrama de una in-house que, evidentemente, presenta numerosas similitudes con una agencia de publicidad externa.

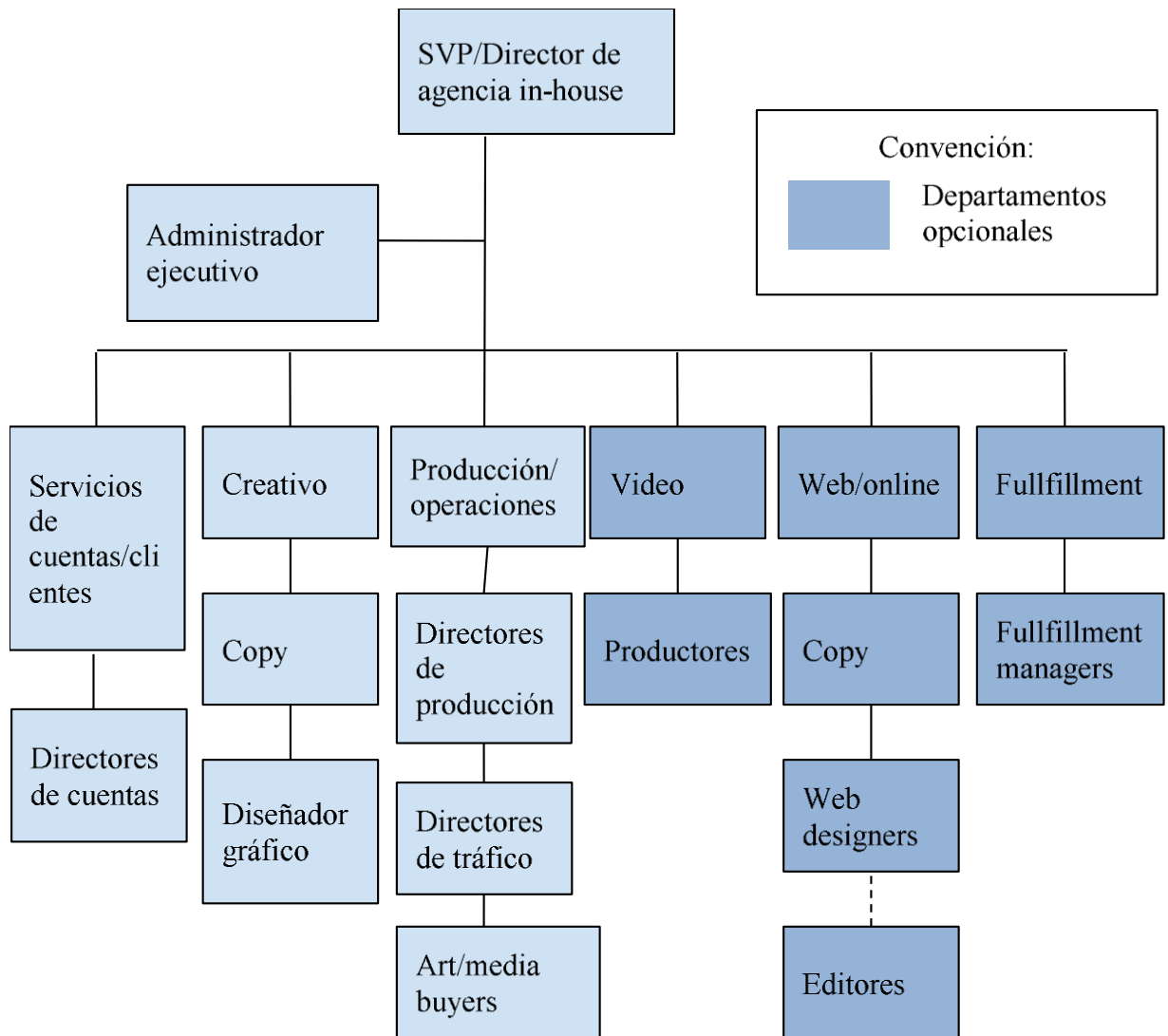


Ilustración 1. Organigrama de una agencia in-house.

Fuente: Workfront (s.f), “FROM CREATIVE SERVICES TO IN-HOUSE AGENCY: A comprehensive guide to rebranding the team”.

Capítulo 3. Agencia in-house estudiantil

Agencias estudiantiles: caso de Estados Unidos.

Tan solo en Estados Unidos hay registradas más de 150 agencias estudiantiles de relaciones públicas y/o publicidad, algunas tan antiguas como la PR Lab de la Universidad de Boston, que data de 1978. Se puede afirmar, entonces, que uno de los países con mejores y más reconocidas instituciones educativas y a su vez la mayor potencia en publicidad tiene como constante la existencia de agencias estudiantiles. Claramente, no se puede hablar de una relación directa entre ambos factores, es decir, la calidad en publicidad y educación en la misma no es consecuencia de la existencia de agencias universitarias. Sin embargo, sí es posible afirmar que posiblemente la existencia de estas agencias sean consecuencia de lo primero.

Esta tendencia se puede deber a las muchas ventajas que llega a ofrecer una agencia de publicidad a cambio de una inversión tanto económica como de tiempo bastante baja. Una agencia estudiantil ofrece, por ejemplo, la posibilidad de que la Universidad siga teniendo cierto control sobre el desarrollo académico de sus estudiantes, pues pueden ver en tiempo real el desempeño de lo que se les ha enseñado e incluso estar a tiempo para exaltar, corregir o prevenir conductas de los estudiantes. Además, permite que los estudiantes hagan sus prácticas laborales o estén en semilleros de investigación cercanos al mercado laboral real sin alejarse de sus demás compromisos académicos, gracias a que la distancia entre el espacio laboral y académico se reduce y que es más fácil obtener una flexibilidad horaria.

Entrevista a Douglas Swanson.

En pro de contrastar la información recolectada sobre la experiencia de las agencias colombianas con otras experiencias, se decidió investigar sobre agencias universitarias en el exterior, particularmente en Estados Unidos, pues se encontraron más casos, lo que permitiría un

contraste más profundo. Para ello, se realizó una entrevista al profesor universitario, escritor y profesional de las relaciones públicas, Douglas Swanson¹, quien ha escrito ampliamente sobre el recorrido y desempeño de las agencias universitarias en su país.

Miguel Currea y Nathalia Fonseca: aproximadamente, ¿cuántas agencias de estudiantes hay en los Estados Unidos?

Douglas Swanson: hay aproximadamente 158 agencias en Estados Unidos o las había hace un par de años cuando hice mi libro. En internet es complicado saber si una agencia está activa o no, parece que algunas no están activas todo el tiempo, trabajan por un par de semestres o un año y se detienen y vuelven a empezar después. Algunas están afiliadas a la Public Relations Student Society of America (PRSSA) o a la American Advertising Federation (AAF). Nuestra agencia siempre está funcionando, porque nos la tomamos muy en serio.

MC/NF: ¿las agencias de estudiantes funcionan igual que las agencias de relaciones públicas y publicidad externas?

DS: cada agencia es diferente; para estructurar una agencia depende mucho de la universidad que la cobijará, así como la comunidad en la que se desarrolla. En ese sentido, cada agencia es distinta. Nuestra universidad es grande y pública, tenemos que estructurarla de una forma que nos funcione a todos, estamos en un área metropolitana muy grande, así que no hay problema para obtener clientes; hay otras agencias en áreas más rurales, donde sufren para conseguir clientes porque no hay suficientes negocios cerca. Así que hay que tener en cuenta las cualidades de la universidad, de estudiantes y de la locación. Por ejemplo, muchas agencias

¹ La entrevista fue realizada por vía de correo electrónico. Las preguntas fueron enviadas al profesor Swanson, quien las respondió con un audio de voz, en inglés, que fue transcrito y traducido por los realizadores de la presente investigación. La información será presentada en formato de entrevista presencial, para hacer más sencilla su exposición.

trabajan con el mismo grupo de estudiantes todo el año, la de San José recluta estudiantes para todo el año y cada año cambia. En la mía no puedo hacer eso, no puedo tener estudiantes por más de un semestre y tampoco puedo tener estudiantes todos los días porque están estudiando y haciendo otras cosas, aunque me encantaría que fuera lo contrario, pero no funcionaría en nuestra universidad. La estructura básica de cada agencia es igual para todos: estudiantes asumiendo total responsabilidad de un cliente real fuera de la universidad, donde el cliente obtiene una buena campaña, pero también debe dar retroalimentación a los estudiantes. Esa es la estructura básica.

MC/NF: ¿qué aspectos son indispensables para la creación de una agencia dirigida por estudiantes?

DS: es necesario tener un espacio único y propio para la agencia, computadores y equipo que sean solo de la agencia; el espacio es la prioridad número uno. Llamo a lo contrario una agencia de mochila; no puedes tener estudiantes trabajando en una mochila, es lo más importante. Hay que tener apoyo de la administración, pero teniendo una premisa clara: ¿es la agencia parte del currículo o está aparte de él? En la nuestra, por ejemplo, es parte del currículo. Por ejemplo, en la universidad hay un periódico, pero este está por fuera del currículo, es independiente y no controlado por la facultad o la universidad. Es una variable muy importante.

MC/NF: ¿cuál crees que debería ser el primer paso?

DS: el primer paso debe ser tener el visto bueno de la facultad y de la universidad. Casi perdemos la agencia incluso antes de empezar porque tuvimos mucho rechazo de miembros de la facultad. Fue una pelea difícil, obtener su aprobación para avanzar, es difícil obtener la aprobación de todo el mundo, pero es necesario tener el apoyo de muchas personas o no se puede hacer, aunque siempre quedará gente oponiéndose. Así es la vida en la academia, no se puede

tener un 100% de apoyo para nada, pero hay que tener suficiente gente apoyando para poder avanzar; si hay gente peleando constantemente entorno a la agencia, no podrá avanzar y los estudiantes verán eso. Mucha gente suele oponerse sin haber siquiera entrado a la agencia, sin entenderla realmente; con el tiempo estos personajes, aunque no les agrada la idea, no se oponen activamente. Afortunadamente, la inmensa mayoría está muy de acuerdo con la agencia y otros muchos la apoyan directamente.

MC/NF: ¿cuánto tiempo deben durar los estudiantes en la agencia?

DS: para saber cuánto tiempo deben estar los estudiantes en la agencia depende de si la agencia está en el currículum o no. Lo ideal es por un año, pero resulta muy difícil, no se puede, la mayoría al acabar se quieren ir inmediatamente.

MC/NF: ¿cómo se involucra el maestro en el proceso y operación de la agencia?

DS: equilibrio, esa es la respuesta. Queremos estudiantes que se equivoquen, porque queremos que aprendan y así se aprende. Pero al mismo tiempo no queremos errores terribles que maten la campaña o enojen al cliente, así que constantemente hay que pensar: ¿qué tanto error se les permite? Aun así, hay que permitir suficientes errores para aprender. Por eso trato de actuar como un tutor, no resolveré sus errores, pero sí se los recalcaré, que ellos mismos los arreglen, pero si veo un error que pueda dañar la relación con el cliente, debo actuar y detenerlo ahí mismo, inmediatamente. Cuando haya errores que puedan dañar incluso la imagen de la agencia, debo actuar ahí mismo, sin miramientos. Estoy constantemente buscando el equilibrio.

Por ejemplo, tengo un muchacho que ha faltado ya a cuatro reuniones en cuatro o cinco semanas, así que debe marcharse, no puedo permitir eso. Me veo como un mentor, lo más importante es que aprendan, es la prioridad número uno, pero lo segundo está muy cerca y es el servicio que se le ofrece al cliente y lo tercero el servicio a la comunidad. Por eso buscamos que

los clientes entiendan que la campaña tal vez no vaya a ser perfecta; será muy buena, pero no perfecta, porque es un ambiente de aprendizaje y queremos que los clientes entiendan eso. Si el cliente no entiende eso, no quiero trabajar con ese cliente.

MC/NF: ¿crees que la creación de una agencia estudiantil podría beneficiar el resultado profesional de los estudiantes?

DS: la única razón para que exista la agencia es para beneficiar el desarrollo profesional de los estudiantes. Aprenden mucho más en una agencia de lo que aprenden en un salón, punto. Porque una clase es hipotética, una agencia es real, clientes reales, situaciones reales, dinero real; estos clientes nos pagan por hacer este trabajo, es lo mejor para el crecimiento de los estudiantes. Dicho eso, hay muy poca investigación para comprobar eso y se necesita más, más pruebas y más investigación para demostrarlo. Ha crecido mucho esa literatura, pero necesitamos mucho más, necesitamos todas las visiones posibles para demostrarlo.

MC/NF: en Colombia hay muy pocas agencias con estas características.

¿Recomendarías su implementación? ¿Por qué?

DS: recomendaría mucho la implementación de una agencia. La nuestra lleva ocho años y antes he trabajado cuatro años en otra. Llevo 12 años de experiencia con agencias universitarias y claro que las recomiendo, porque cuando los estudiantes van a buscar un trabajo deberían ser capaces de decir “ya he hecho este trabajo y tengo las pruebas de que sé trabajar con clientes”. Todas estas experiencias son tremendamente valiosas y no pueden ser replicadas con la teoría de una clase. Los estudiantes aprenden más, claro que las recomiendo. Pero cuesta mucho llevarlas, se requiere mucho tiempo y energía. Es como un negocio, soy yo quien lo lleva; muchos de mis compañeros no lo entienden, que por más de que claramente es una clase, creen que solo dicto una clase y no, estoy llevando un negocio y gasto por lo menos 20 horas a la semana en esta

agencia, sin mencionar mis otras responsabilidades como docente, las investigaciones y los servicios para el departamento, así que es como un segundo trabajo para mí y requiere un enorme compromiso. Pero sí, recomiendo mucho una agencia.

Agencias estudiantiles: caso de Colombia.

Para hablar del caso colombiano, es necesario señalar que los espacios de prácticas son supremamente importantes para el desarrollo de los estudiantes de cara a la inmersión en el campo laboral tan pronto se gradúan. Las prácticas profesionales son algo rara vez negociable en el currículum de cualquier carrera; suelen estar presentes en casi todas las universidades como requisito de grado, precisamente por las muchas ventajas que ofrece para el aprendizaje de los estudiantes. Es en estos espacios donde los estudiantes tienen la oportunidad de poner en práctica toda la teoría obtenida en clase y la pueden contrastar con la realidad, además de desarrollar aquellas conductas y habilidades que no se enseñan en el aula, como las habilidades interpersonales o la capacidad de trabajar entre sí y que tan solo se obtienen a través de la experiencia.

Evidentemente, lo que ofrece cada espacio de práctica es muy distinto entre sí, inclusive en empresas con objetivos similares. Por esta misma razón, cabe aclarar que las ventajas y desventajas de una agencia de publicidad estudiantil son distintas a las que se pueden encontrar en espacios de prácticas más tradicionales, más aún aquellas que, a su vez, permiten participar a estudiantes que no están en práctica laboral, pues así su contacto con el entorno laboral es más temprano, lo que les lleva a entender más de sus necesidades académicas con la suficiente antelación.

Adicionalmente, en estas agencias los estudiantes tienen un papel mucho más activo, pues suele ser común que los estudiantes que hacen sus prácticas en espacios tradicionales no

cuenten con mucha confianza o responsabilidades a la hora de ejercer proyectos. Esto debido a que los practicantes suelen ser asignados con más frecuencia a los profesionales más experimentados que tenga la institución, dándole a los estudiantes un rol más pasivo, de espectadores o ejerciendo en labores no tan afines a su capacitación universitaria, desperdiciando en gran medida su experiencia en espacios de prácticas.

Muy por el contrario, en las agencias universitarias suele ser común que sean los estudiantes quienes, bajo el acompañamiento de profesionales, sean enteramente responsables de los proyectos que se le asignan a la agencia, obligándoles a asumir un rol sumamente activo y exigente pues, salvo recomendaciones o ajustes dados por supervisores, el producto que se entrega a los clientes debe ser creado completamente por alumnos. Suele ser común, además, que estos clientes sean empresas pequeñas o en crecimiento que no tienen el capital necesario para recurrir a agencias más profesionales, pero que sí pueden contribuir económicamente con la agencia o incluso haciendo donaciones de material necesario para el funcionamiento de la misma. Esto, además de dar experiencia a estudiantes y ayuda a empresas emergentes, permite que se establezcan relaciones y contactos duraderos, que son, junto con la habilidad y la experiencia, elementos fundamentales para el éxito profesional. En las líneas siguientes, se mostrarán algunas experiencias de agencias universitarias.

1. Agencia AGO: es la in-house de la Universidad Central, vinculada al Departamento de Publicidad. Inició en el año 2005 como una idea de clase de la profesora Liliana Alaguna, con el objetivo de crear un centro de prácticas donde los estudiantes pudieran poner en prueba lo aprendido a lo largo de su carrera, teniendo en cuenta que las prácticas profesionales son obligatorias en el pensum de la carrera en esta Universidad. Esta in-house se encarga de realizar tareas de diseño, estrategia y comunicación. Para el año

2010, la profesora Liliana Alaguna dejó la dirección de la agencia y entró como coordinadora de AGO la profesional Adriana Flórez, quien llegó con la idea de abrir la agencia a servicios digitales, de investigación y de consultoría.

2. Agencia Trompo: in-house del Politécnico Grancolombiano. Fue constituida en el año 2005 como una solución a la aparición de prácticas profesionales obligatorias, ya que no tenían claro dónde podían ubicar a todos los estudiantes que iban a inscribir sus prácticas y debían construir un espacio que abriera dichas puertas. La idea surgió por parte de la que en su momento era la decana de la Facultad de Mercadeo, Comunicación y Artes, Juanita Michelsen, lo que permitió que el proceso de su desarrollo fuera sencillo. En sus inicios fue coordinada por dos profesores que se dividían el tiempo; sin embargo, se presentaron muchas dificultades en la dirección, así que la profesora Irma Cardona decidió dedicarse tiempo completo a la agencia, como única empleada de planta encargada de la agencia completa.
3. Agencia Doble As: es la in-house de la Fundación Universitario del Área Andina y fue creada en el año 2013 por el profesor Javier Pico. Al inicio no funcionaba como un centro de prácticas, solo como un espacio para voluntariado, que tenía estudiantes de diferentes carreras y se dedicaban a trabajos de proyección social. Al principio trabajaban en la sala de sistemas, fue dos años después que pudieron obtener su propia oficina. Un dato a resaltar es que el Área Andina hace parte de la comunidad F, lo que la posiciona como uno de los mejores sitios para trabajar en Colombia, por su interés de mantener a las personas felices.
4. Agencia FCC: es la in-house de la Universidad Minuto de Dios. Surgió como un trabajo de grado de unos estudiantes que tenían en mente realizar un espacio en la universidad

para las prácticas profesionales, presentando el proyecto en el 2006, pero logrando su ejecución solo en el 2008. El director de la tecnología en comunicación gráfica, William Medellín, fue quien rescató el trabajo de grado de los estudiantes y lo puso en práctica. La agencia comenzó llamándose Grafik y estuvo a cargo del profesor Javier Pico. Sin embargo, él se retiró y en el año 2013 entró a tomar la dirección el profesor Emir Quiroga junto con Julián Valencia, quienes propusieron que la agencia acogiera diferentes carreras y decidieron cambiarle el nombre a agencia FCC. Esta in-house se divide en dos especialidades: comunicación gráfica y comunicación audiovisual.

Análisis de las agencias (AGO, Trompo, Doble As y FCC).

A partir de la información recolectada en las entrevistas realizadas a los directores de las agencias universitarias ya mencionadas -Liliana Alaguna, Irma Cardona/Ana Milena Cortéz, Javier Pico y Emir Quiroga-, se encontraron puntos en común entre ellas. Aparentemente, no hubo mayor resistencia en la implementación de estas agencias. En líneas generales, no solo el proceso fue muy ágil, sino que, además, contaron con el apoyo activo de las facultades y directivos de sus universidades. Este apoyo fue de menos a más, pues en la mayoría de los casos las agencias empezaban en espacios reducidos, con presupuestos reducidos y expectativas reducidas, pero en muchas agencias, a partir de las constantes pruebas que daban de su utilidad y de su sostenibilidad, la confianza de las universidades aumentó drásticamente y esto se evidenció en el aumento de los recursos ofrecidos. Tal es el caso de la agencia del Politécnico Grancolombiano, Trompo, donde la propuesta fue realizada por una decana y llevada a cabo por ella junto con varios docentes y, si bien siempre contaron con la aprobación de la universidad, la relación con la rectoría es cada vez mejor.

El procedimiento llevado a cabo en AGO, la agencia de la Universidad Central, comenzó con la solicitud de la hoja de vida de los docentes candidatos a participar en la agencia, luego se procedió a analizar el plan de estudios para elegir materias que se podrían ver beneficiadas por la agencia a partir de los proyectos integrados (avalados por el Ministerio de Educación). Se continuó seleccionando el personal de acuerdo con el organigrama planteado. Una vez elegidas las materias que podían verse acogidas por la agencia y determinados los valores de los servicios, se eligió a los docentes que harían de tutores encargados de asesorar, pero sobre todo de cuidar, la calidad de la producción. Ya con todo esto definido se buscaron clientes, que fueron en primer lugar proveedores de la universidad, de manera tal que se creara un convenio donde ambos pudieran ganar, pero sobre todo estableciendo una relación duradera que permitiera un mínimo de sostenibilidad a la agencia, además de poder contar con ellos para hacer vos a vos y conseguir así con cierta frecuencia, nuevos clientes. Finalmente, para poner el proyecto en marcha, se acudió a la asesoría del departamento jurídico de la universidad para la redacción de los contratos para los estudiantes, clientes y docentes.

Ahora bien, los requisitos legales son claramente muy distintos a los de una agencia tradicional, no solo por el origen de la agencia, sino también por el desempeño que puede tener dadas sus condiciones (estudiantes en vez de profesionales) y, en ese sentido, hay que entender este tipo de agencia más como un complemento a las tradicionales que como un competidor de las mismas, pues claramente no podrían cobrar lo mismo, lo que sería entonces competencia desleal.

Cabe señalar, adicionalmente, que el papel de los docentes en estas agencias es primordial, pues son el puente de los estudiantes entre el mundo académico y el mundo profesional, además de ser quienes se aseguran de entregar productos de calidad suficiente para

poder cobrar por ellos. Si bien son los estudiantes los grandes responsables de la producción, los docentes han sido una constante en todas las agencias estudiadas. A pesar de que no funcionan de la misma forma que los directores de departamentos en las agencias tradicionales, sí suelen llevar a cabo funciones similares, con la diferencia de que no deben asistir con la misma intensidad horaria, pues suelen cumplir de 10 horas (AGO, Doble As) a 15 horas (Doble As). No obstante, siempre hay excepciones, como el caso de Trompo, donde el papel de los docentes se ha reevaluado constantemente, pues se pasó de contratar docentes exclusivamente para trabajar en la agencia a adoptar el modelo de cumplimiento de horas e incluso se pasó luego a otro, donde se les contrata por proyectos. El caso de Trompo es particular, pues consideran al docente como un bien necesario pero que debe ser medido, pues así se genera un espacio más similar al de una agencia “real”.

Por su parte, los modelos de participación de los estudiantes también suelen ser muy similares en las agencias analizadas. Es frecuente el uso de tres formas de participar: en primer lugar, como prácticas profesionales, con duración de seis meses, aunque en algunos casos se intenta mantener a un par de los mejores estudiantes con tal de mantener los lineamientos de algunas campañas/clientes y así mismo mantener un cierto nivel de calidad (Trompo, FCC) donde, en la mayoría de los casos, se les paga como en cualquier otra institución donde se realicen prácticas (salvo en el Área Andina, donde solo obtienen sueldo dos estudiantes, que generalmente no suelen ser de la universidad, sino que cumplen la cuota SENA).

En segundo lugar está el modelo de participación voluntaria, de seis meses de duración, donde estudiantes de casi todos los semestres tienen la posibilidad de participar en los proyectos de la agencia, apoyando a los estudiantes que están en prácticas, lo que significa que no asumen la misma responsabilidad en el desempeño de los proyectos pero sí tienen la oportunidad de

acercarse más a este entorno profesional, aprender de él y usar esa experiencia para poder tomar mejores decisiones en su rumbo académico. En algunas de estas agencias los voluntarios tienen prioridad a la hora de luego postularse (o ser postulados, como pasa en FCC) para hacer sus prácticas en la agencia e incluso recibir una especie de remuneración menos completa que la que reciben los practicantes. A estos voluntarios se les suele pedir una carga horaria menos exigente.

Prácticas y voluntariado suelen ser las dos constantes en este tipo de agencias. La tercera modalidad suele diferir entre: vincular los proyectos de las aulas de clase con la agencia, de forma tal que los trabajos de clase no sean meramente hipotéticos, sino que tengan una exigencia real y un potencial efecto real, y los proyectos de investigación, que son incluso útiles para la acreditación del programa.

En cuanto a los servicios ofrecidos por las agencias, casi todas contribuyen a la comunicación interna de la universidad, de la mano del departamento de comunicación respectivo. Sin embargo, no todas empezaron por ese camino; agencias como AGO, Trompo y Doble As deben sus inicios a clientes externos, los cuales consiguieron gracias al trabajo de relaciones públicas y contactos de sus directores. A los clientes externos se les realiza la estrategia y las piezas gráficas de la campaña, mas no se les maneja la pauta publicitaria (de eso se encarga la compañía que contrata). Los servicios ofrecidos son prácticamente los mismos que los de cualquier agencia normal, con la diferencia de que quienes lo realizan son estudiantes próximos a ser profesionales, razón por la cual no es ético ni legalmente válido tener los mismos precios, como ya se mencionaba anteriormente. De hecho, la agencia de la Universidad Minuto de Dios (FCC) tiene un enfoque netamente social, razón por la cual no cobran en dinero por los servicios ofrecidos, mientras que en las demás agencias universitarias aquí expuestas cobran muy por debajo de lo habitual.

En términos organizativos, se puede evidenciar que todas las agencias están estructuradas por departamentos, lo que permite una adecuada planeación y funcionamiento, además de brindarle a los clientes todos los servicios requeridos y, de igual forma, poder entregarlos adecuadamente. La entrega adecuada de los servicios se refleja en que, a pesar de los obstáculos que se presentaron en el camino de estas agencias, todas han logrado no solo subsistir, sino que, muy por el contrario, han crecido exponencialmente. Esto se debe, quizás, a la gran cantidad de ventajas que las agencias ofrecen a sus universidades con muy pocos esfuerzos.

Particularmente, tanto FCC como Doble As manifestaron la utilidad que tiene la agencia en pro de obtener acreditación para sus programas de estudio, así como las consultorías brindadas tienen utilidad en pro de obtener beneficios de Colciencias. A esto hay que sumarle el dinero ahorrado por las universidades y sus dependencias, afirmación que han compartido todas las universidades contactadas y que en algunos casos se convierte en el mayor argumento a favor de su existencia, sobre todo en aquellas sin clientes externos. Es decir, las agencias ahorran recursos a las universidades a la par que les dan recursos de acreditación e incluso recursos para apoyar nuevas iniciativas, como emprendimientos.

Lo anterior en cuanto a ventajas para las universidades. A la par, fueron manifestadas varias ventajas para los estudiantes, quienes fueron la primera inspiración para la implementación de las agencias y quienes se han visto más beneficiados. En primer lugar, los estudiantes tienen la posibilidad de ser orientados constantemente por profesionales con mucha experiencia en un entorno mucho más exigente. En segundo lugar, tienen la posibilidad de formarse en el mencionado entorno a la par que estudian, de forma tal que no solo contrastan lo aprendido casi inmediatamente en un entorno realista, sino que además es más cómodo y flexible hacer sus prácticas o voluntariados mientras estudian. Finalmente, las agencias estudiadas

coincidían en que los estudiantes que pasaban por ellas salían mucho mejor preparados que antes de existir las agencias y que, en su mayoría, los estudiantes contaban con una mejor vinculación al campo laboral al graduarse, no solo por la posibilidad de tener un portafolio más llamativo y realista, sino, sobre todo, por ser estudiantes altamente contrastados en un ambiente más exigente y realista.

Sin embargo, y como ya se mencionaba antes, al momento de crear e implementar estas agencias universitarias se presentaron algunos obstáculos para su desarrollo. El primer aspecto que aparece con suma frecuencia en la mayoría de las agencias analizadas es la falta de personal o de estudiantes interesados en realizar sus prácticas en ese lugar, teniendo en cuenta que no tenía historia que le ofreciera a los estudiantes una confianza y tranquilidad para asegurar su vida laboral; sin embargo, las mismas agencias fueron demostrando que sí eran un canal importante para aprender y entrar a la vida laboral correctamente. Otro aspecto es el espacio; según contaron Emir, Irma, Liliana y Javier, les ha tocado moverse más de una vez de un lugar a otro debido a la falta de espacio. A medida que van creciendo las agencias les abren nuevos espacios; sin embargo, al inicio en varios casos el espacio era muy pequeño y no contaba con los requerimientos adecuados para un ambiente acorde. Una vez consolidada y estructurada cada una de las agencias, empezó a aparecer otro obstáculo: los errores que se presentaban al entregar los proyectos, debido a la falta de experiencia de los estudiantes, lo que podría llegar a generar desconfianza por parte de los clientes. Por esta razón, se vieron obligados a implementar nuevos métodos para corregir este gran error.

Capítulo 4. Universidad: de la adolescencia a la adultez, del espectador al ciudadano

Hoy en día, las universidades, y en general las instituciones educativas, tienen una enorme responsabilidad en adaptarse a un periodo histórico que amenaza con representar un capítulo muy importante en la historia de la humanidad. Deben encontrar rápidamente soluciones académicas ante un cambio de paradigma educativo, donde el conocimiento que antes estaba al acceso de muy pocos y, por tanto, tenía un valor enorme, hoy está al alcance de la mayoría de la población del planeta.

La universidad es entendida comúnmente como una institución donde se forma exclusiva o principalmente profesionales, con el propósito de que sean exitosos económicamente. Sin embargo, esta perspectiva descuida las demás dimensiones que componen al ser humano, más aún en una etapa tan crítica y tan corta de la vida del mismo. Tal definición no concuerda con las expectativas de John Henry Newman, teórico que propuso varias perspectivas sobre el rol de la universidad en la sociedad, tanto en la formación de seres humanos en cuanto tal como en su papel en una sociedad determinada.

En la concepción de Newman (citado en Rumayor, 2019), la universidad debe ser entendida como una institución dedicada enteramente a buscar activamente la verdad, a través de la formación de seres humanos formados como individuos que participan en una sociedad y que deben transformarla a través del uso de su intelecto. Esta concepción entra en contraste con una formación que se limita a verlos como profesionales, negándoles la posibilidad de formarse íntegramente y no solo en función de una profesión determinada, pues el ser humano está compuesto de muchas más competencias y responsabilidades.

Cuando lo único que se puede ofrecer es la obtención de un título que posibilite la penetración con éxito en el mercado laboral, la vida académica pierde su

virtualidad como positiva transformadora de la sociedad esto merma la capacidad crítica, lo que impide sociedades que se transformen (Rumayor, 2019, p.318).

Es por esto que Newman espera de las universidades una formación interdisciplinar, para evitar sesgos y visiones limitadas. Además, propone que la universidad no se aparte de la sociedad como aún hoy en día sucede, donde muchos docentes y académicos se alejan del ejercicio de su campo en la vida real, lo que a su vez desconecta a la sociedad de las instituciones académicas y, por consiguiente, a los estudiantes, con las consecuencias que eso conlleva en cuanto a inserción laboral y a la cotidianidad misma.

Alguien incapacitado para enfrentarse a la producción y al mundo real, que encontró en las aulas un espacio para enseñar lo que otros hacen mucho mejor en la práctica, como es ganar dinero. Unido a eso la institución universitaria no es ajena al tsunami que ha supuesto la llegada a su mundo de las nuevas tecnologías y particularmente la universalización del acceso a las fuentes del saber (Rumayor, 2009, p. 319).

Finalmente, Newman busca que se entienda la educación más allá de un ejercicio de acumulación de información, debe ser una actividad donde se genere cultura, no solo en el estudiante, sino en la sociedad en general, entendiendo la cultura como el cultivo de la mente. Como se decía antes, para Newman (citado en Rumayor, 2019) “no se puede plantear una auténtica formación académica sin una visión universal de la realidad y de la naturaleza humana” (p.327).

Teniendo esto en cuenta, la Universidad Javeriana cumple con la gran parte de los requisitos y funciones indispensables que debe cumplir una institución moderna y de las características de la misma. Jaspers (1965) señala que “La Universidad (...) tiene cuatro

funciones principales: investigación, enseñanza, educación profesional y la transmisión de una clase particular de cultura” (p.6). Esto se puede apreciar en la oportunidad que tienen los estudiantes de participar en proyectos como Javeriana Estéreo -emisora radial universitaria que lleva al aire en banda FM por más de 40 años, tiene como lema “Es la presencia cultural de la Universidad Javeriana más allá de sus aulas” y periódicamente recibe estudiantes que cumplan con unos requerimientos estipulados-, Centro Ático -espacio creado en el 2010 que tiene como objetivo brindarle a los estudiantes un espacio de innovación, tecnología, arte, información y comunicación, además de brindar la opción de que estudiantes sean monitores o realicen algún tipo de trabajo ahí-, Directo Bogotá -proyecto enfocado en el periodismo, en el que los estudiantes pueden realizar productos audiovisuales, digitales y de narrativas transmedia-, Pesquisa -publicación de divulgación científica y tecnológica que hace parte de la Universidad Javeriana desde hace 12 años-, entre otros proyectos.

Sin embargo, aún se puede explorar y crear nuevos proyectos que reafirman la importancia de la creación de espacios universitarios que les brinden a los estudiantes los recursos necesarios para crecer como profesionales y como seres humanos. Es decir, la universidad debe asumir que su papel formativo no debe limitarse a la carrera que el estudiante elige, pues debe intentar por todos los medios contribuir a su formación integral, no solo apoyada en títulos como profesional, pues antes de profesional es ciudadano.

Capítulo 5. Experiencia y práctica laboral de estudiantes

La principal razón para la creación de una agencia in-house en la Universidad Javeriana es la formación de un espacio que brinde a los estudiantes la oportunidad de enriquecer su conocimiento teórico por medio de la práctica real. Así bien, esta agencia in-house va a funcionar como un centro de prácticas profesionales que cumpla con todos los requisitos legales acordes al proyecto. De esta manera, es necesario tener en cuenta el significado de práctica laboral que, según la dirección jurídica de la Universidad Javeriana, se entiende como

La práctica universitaria o pasantía es una oportunidad para que el estudiante logre aplicar desde el punto de vista práctico sus conocimientos adquiridos en la universidad desarrollándose una relación de carácter académico en un campo de actividades relacionadas específicamente con el campo de conocimiento del estudiante, y orientadas socialmente en coherencia con las necesidades del país.
(parr. 1).

Para esto, se tiene en cuenta la RESOLUCIÓN NÚMERO 3546 DE 2018 que dio a conocer el Ministerio del Trabajo, por la cual se regulan las prácticas laborales. Como lo establece el Artículo 3°, las definiciones necesarias para la resolución son, textualmente:

Entidad estatal: entidades y organismos de las ramas del poder público, órganos autónomos e independientes, organismos de control y los que conforman la organización electoral.

Entidad privada: persona natural o jurídica del derecho privado, que se dedica a actividades con o sin ánimo de lucro.

Escenario de práctica laboral: entidad privada o estatal que recibe al practicante para que realice actividades formativas relacionadas con su área de conocimiento, durante el tiempo determinado por el programa académico respectivo para el cumplimiento de la práctica laboral.

Institución educativa: Escuela Normal Superior o Institución de Educación Superior a la que se encuentra adscrito el estudiante que desarrolla la práctica laboral.

Plaza de práctica laboral: vacante que contiene el conjunto de actividades que el estudiante realizará para el cumplimiento de la práctica laboral.

Práctica laboral: actividad formativa desarrollada por un estudiante de programas de formación complementaria ofrecidos por las escuelas normales superiores y educación superior de pregrado, durante un tiempo determinado, en un ambiente laboral real, con supervisión y sobre asuntos relacionados con su área de estudio o desempeño y su tipo de formación; para el cumplimiento de un requisito para culminar sus estudios u obtener un título que lo acreditará para el desempeño laboral.

Practicante: estudiante de programas de formación complementaria ofrecidos por las escuelas normales superiores o de educación superior de pregrado, que desarrollan actividades de práctica laboral.

Monitor: docente vinculado a la institución educativa, que ejerce la supervisión de la actividad formativa en conjunto con el Tutor, acompañando y haciendo seguimiento al desarrollo de la práctica laboral.

Tutor: persona designada por el escenario de práctica que ejerce la supervisión de la actividad formativa en conjunto con el monitor, acompañando y haciendo seguimiento al desarrollo de la práctica laboral.

Como lo establece el Artículo 4°, características y elementos de las prácticas laborales, textualmente son:

Carácter formativo: la práctica laboral es una actividad pedagógica adelantada por un estudiante, para desarrollar competencias básicas, transversales y laborales específicas en escenarios de trabajo real, que lo preparan para su desempeño autónomo en el mercado laboral. Por lo tanto, no constituye relación de trabajo y las actividades que este desarrolla, deben versar sobre los asuntos establecidos por el programa académico respectivo.

Relación tripartita: en las prácticas laborales participan el estudiante, el escenario de práctica y la Institución de Educación.

Con auxilio o gratuitas: los estudiantes en prácticas laborales, en caso de así pactarlo con su escenario de práctica, podrán recibir un auxilio de práctica que corresponda al menos con el cien por ciento (100%) de la cifra del salario mínimo mensual legal vigente. El auxilio se destina a apoyar al practicante en el desarrollo de su actividad formativa, el cual en ningún caso constituye salario.

Supervisión: tanto la Institución Educativa, como el escenario de práctica, deberán realizar acompañamiento y seguimiento al desarrollo de la práctica laboral.

Vigencia limitada: las prácticas laborales no pueden superar el tiempo dispuesto para ello en los reglamentos y normatividad de la Institución Educativa. En todo caso, esta vigencia debe estar acorde con lo dispuesto en la autorización previa que el Inspector del Trabajo y Seguridad Social expida para el caso de los adolescentes entre los quince (15) y diecisiete (17) años de edad, de conformidad con el artículo 5 de la presente resolución.

Como lo establece el Artículo 5°, la edad mínima para ejercer prácticas laborales es de quince (15) años de edad, sin embargo, los adolescentes que se encuentren entre los quince (15)

y diecisiete (17) años de edad, requieren de autorización previa que el Inspector del Trabajo y Seguridad Social expida para tal fin.

Como lo establece el Artículo 6°, el horario de práctica no debe ser igual o superior a la jornada ordinaria de la entidad donde se realice, y debe regirse con la máxima legal vigente. Además, el escenario de práctica deberá permitir que el estudiante asista a las actividades formativas que la Institución Educativa convoque.

Como lo establece el Artículo 8°, se explica la importancia de una supervisión y acompañamiento para los estudiantes en la práctica, para esto se deberá contar con:

1. Tutor: debe ser un trabajador con conocimiento y experiencia en los asuntos que serán objeto de la actividad formativa, tendrá como obligaciones; velar por el correcto desarrollo de las actividades, revisar el plan de práctica laboral, avalar los informes mensuales que presenta el practicante, mantener informada a la institución educativa, reportar al Ministerio de Trabajo o a la autoridad competente, cualquier amenaza o vulneración a los derechos del practicante.
2. Monitor: se trata de un docente que asigna la institución educativa que tiene como obligaciones, que tiene como obligaciones exactamente las mismas que el tutor encargado.
3. Plan de práctica: es un documento suscrito por el estudiante, el tutor y el monitor al inicio de la práctica laboral, donde se establece lo que se va a desarrollar a lo largo de la práctica laboral.

Como lo establece el Artículo 10°, todas las entidades deben reportar sus plazas de práctica laboral al Sistema de Información del Servicio Público de Empleo.

Como lo establece el Artículo 13°, en su proceso de práctica laboral, el estudiante tiene como obligación; procurar el cuidado integral de su salud, presentar un plan de práctica al inicio de su función, cumplir con el horario asignado, cumplir con las actividades, compromisos y condiciones acordados al inicio, realizar un uso adecuado de los elementos entregados para el desarrollo de la práctica laboral, mantener estricta confidencialidad sobre la información que le sea entregada, informar a la Institución Educativa y al escenario de práctica, cualquier información que pueda afectar el desempeño de sus actividades formativas de práctica.

Como lo establece el Artículo 14°, las obligaciones de la Institución Educativa son: autorizar al estudiante a postularse y desarrollar las actividades correspondientes a la práctica laboral, designar el monitor de práctica, cumplir con las obligaciones en materia de Seguridad Social.

Como lo establece el Artículo 17°, textualmente dice, Las prácticas laborales a desarrollarse en las entidades privadas y en las entidades estatales regidas en sus actuaciones por el derecho privado, se realizarán mediante acuerdos de voluntades que deberán constar por escrito y contener como mínimo la siguiente información:

1. Razón social de la entidad tutora, número de identificación tributaria (NIT), nombre del representante legal y el número de identificación.
2. Nombre, apellido, fecha de nacimiento, tipo y número del documento de identidad del practicante. En caso de que el estudiante sea adolescente entre quince (15) y diecisiete (17) menor de edad, se deberá contar con la autorización del Ministerio del Trabajo a la que se refiere el artículo 5 de la presente resolución.
3. Institución Educativa en la que adelanta sus estudios.
4. Programa académico al cual se encuentre adscrito el estudiante.

5. Actividades que desarrollará el practicante.
6. Duración prevista de la relación de práctica conforme al programa académico, especificando fecha de inicio y fecha de terminación.
7. En caso de pactarse auxilio de práctica, así señalarlo expresamente y disponer su mecanismo de entrega, conforme lo dispone el numeral 3 del artículo 4° de la presente resolución.
8. Especificación del responsable de la afiliación y cotización al subsistema general de riesgos laborales del estudiante, en los términos del inciso primero del artículo 9° de la presente resolución.
9. Derechos y obligaciones de la entidad escenario de práctica y el estudiante
10. Nombre, apellido, tipo y número del documento de identidad del tutor designado.
11. Nombre, apellido, tipo y número del documento de identidad del monitor designado por la Institución Educativa.
12. Lugar de ejecución de las actividades prácticas.
13. Fecha de celebración del acuerdo.
14. Firmas de las partes.

La resolución presentada contribuye positivamente a la correcta creación del espacio que se quiere proponer en esta investigación, con el fin de entrar en el mercado laboral y en este caso, a competir en el mercado publicitario.

Además de la práctica profesional se tiene en cuenta la experiencia laboral, entendiéndose como el conocimiento adquirido para poder desempeñarse en una actividad, que no necesariamente debe estar vinculado al ámbito laboral y salarial. En este marco, la agencia in-house, en una de sus modalidades, brinda a los estudiantes de 5to semestre en adelante la

oportunidad de ofrecerse como voluntarios para la agencia, adquiriendo dicha experiencia y creando oportunidades laborales futuras.

A partir de lo anterior, se considera que las universidades y particularmente la Pontificia Universidad Javeriana debe tomar un papel particularmente activo a la hora de facilitar esta experiencia y se entiende, entonces, que una agencia de publicidad interna de la universidad sirve como una útil herramienta para complementar la formación de los estudiantes javerianos de distintas carreras, a la vez que se les otorga una ventaja extra para su vida laboral. Esta ventaja tiene múltiples explicaciones, siendo una muy acertada la que explica Alfonso Alba (1996): “La experiencia laboral permite al individuo formarse en el mundo del trabajo en un sentido amplio, adquiriendo destrezas en las tareas de la producción, disciplina en el cumplimiento de las obligaciones laborales, espíritu de cooperación para el trabajo en equipo, etc” (p.16).

De esta manera, se entiende que, más allá de una cuestión de percepción, hay argumentos razonables para que las instituciones y empresas se decanten por profesionales con más conocimiento complementario y empírico. Adicionalmente, la experiencia laboral, a nivel psicológico, tiene un peso muy importante en el ser y actuar de las personas, ya que brinda confianza y motivación a los adultos jóvenes a construir o aportar a proyectos futuros que, a la larga, contribuyen a toda una sociedad.

Son diversos los aspectos que influyen al momento de elegir o buscar un empleo para un recién graduado. Empezar su vida laboral se ve filtrada por diferentes variables que determinan este emprendimiento, ya sea la universidad de la que se graduó, la carrera universitaria que cursó, el género del estudiante y la región de Colombia en la que se encuentra (ya sea porque se graduó de ahí o porque pretende encontrar su trabajo allí).

En Medellín, el investigador del Banco de la República de Colombia, Juan David Barón, realizó un análisis de las primeras experiencias laborales de los recién graduados en Colombia.

Teniendo en cuenta las variables mencionadas anteriormente, los resultados fueron:

Tabla 2. Primeras experiencias laborales de los recién graduados en Colombia

Área del conocimiento	Probabilidad de estar empleado en el sector formal	Intervalo de confianza al 95%: Límite inferior	Intervalo de confianza al 95%: Límite superior
Agronomía, veterinaria y afines	41,2	38,4	44,0
Bellas artes	42,4	40,7	44,0
Ciencias de la educación	61,4	60,3	62,5
Ciencias de la salud	60,3	59,4	61,3
Ciencias sociales y humanas	42,8	42,0	43,5
Economía, administración, contaduría	63,8	63,1	64,4
Ingeniería, arquitectura, urbanismo	61,4	60,8	62,0
Matemáticas y ciencias naturales	52,6	50,5	54,8
Sin clasificar	53,6	51,7	55,6
Regiones			
Caribe	43,0	42,1	43,9
Pacífica	39,9	38,4	41,5

Bogotá -	60,8	60,3	61,3
Cundinamarca			
Andes occidentales	63,6	63,0	64,2
Andes orientales	51,4	50,5	52,2
Tipo de empresa			
Oficial	57,1	56,5	57,6
Privada	56,5	56,1	57,0
Género			
Mujer	56,6	56,2	57,0
Hombre	56,9	56,4	57,4

Fuente: autoría propia, elaborada a partir de las cifras presentadas por Barón, J. “Primeras experiencias laborales de los profesionales colombianos: Probabilidad de empleo formal y salarios”, en *Documentos de trabajo sobre ECONOMÍA REGIONAL*, No. 132, 2010.

La Tabla 2 permite ver que, en Colombia, empezar una vida laboral adecuada y acorde con lo estudiado no es fácil o por lo menos no presenta las mismas oportunidades para cada persona, las probabilidades varían y muchas veces están determinadas por la suerte.

Capítulo 6. Spin-off

La intención de hacer alusión sobre este tema en el presente trabajo es para plantear la idea de convertir la agencia in-house, en un spin-off, teniendo en cuenta que cumple con la mayoría de los requisitos y/o características que debe tener. Materia que se tratará a lo largo de este capítulo.

Este capítulo es netamente teórico y extraído exclusivamente del libro HACIA UNA HOJA DE RUTA SPIN-OFF, texto que fue elaborado por miembros de Colciencias, de la Corporación Ruta N Medellín y por la Corporación Tecnova UEE, con el fin de explicar detalladamente en qué consiste el proyecto de spin-off.

Historia.

En la década de los 90, en el marco de la renovación de la Constitución Política de 1991, el país apostó a la construcción de un Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCTI), el cual contribuye al incremento del desarrollo de bienes y servicios relacionados con la investigación. En este sistema se maneja el concepto de spin-off, que será expuesto a continuación y que es relevante para la posterior propuesta de su aplicación en el caso de la Universidad Javeriana.

Si bien no se puede hablar de un origen preciso del término, se atribuye la creación del concepto de *spin-off* a Estados Unidos y su creciente afán de inversión en desarrollo tecnológico en la segunda mitad del siglo XX. Es entonces la unión entre académicos, investigadores privados e inversores el punto de partida de las spin-off modernas, transformando así el papel de las universidades, pues las lleva a hacer más investigaciones enfocadas no solo a producir teoría, sino también a que esta teoría esté enfocada a encontrar un uso más práctico y, sobre todo, más productivo económicamente, de forma tal que las universidades han encontrado otra forma de

financiarse. En un principio se entendía a las spin-off como empresas que nacían y dependían de unas empresas madre; sin embargo, el término acepta empresas que tengan una mayor autonomía e independencia, aunque se sirvan de conocimiento o recursos económicos/humanos de otra empresa más grande.

Se puede hablar de dos tipos de spin-off: las que surgen en un entorno meramente empresarial y las que surgen de un entorno académico, en particular, de instituciones de educación superior, principalmente universidades. En el segundo caso (que es el que más pertinencia tiene en esta propuesta), las spin-off sirven para llevar a la práctica las investigaciones de la universidad a la par que le permite monetizar tal conocimiento.

En el texto *Hacia una hoja de ruta spin-off* (2016) se aclara la participación que pueden tener las universidades en la búsqueda de generar una spin-off:

Comúnmente, en el caso de las spin-off universitarias, se identifica la creación de una nueva entidad, con personalidad propia, que es jurídica y técnicamente diferente de la universidad. Ellas pueden ser fundadas por miembros de la comunidad universitaria (estudiantes, investigadores, docentes o funcionarios, entre otros) o por personas externas a la universidad que se dedican a transformar los conocimientos desarrollados en la universidad en productos y servicios innovadores. En algunos casos, la universidad participa directamente de la empresa, en la calidad de socia con colaboración accionaria o con cuotas sociales. En otros, la universidad no tiene participación como accionista, sin embargo, puede acceder a la junta directiva (p. 31).

Además de la categorización de spin-off de origen empresarial y de origen académico, hay otra que se desprende de las spin-off académicas. Dicha categorización fue propuesta por

Beraza y Rodríguez en 2012, quienes entienden cuatro tipos de spin-off: las independientes, las vinculadas, las joint venture y las subsidiarias. A continuación, se realiza una breve descripción de cada una de ellas:

1. La spin-off independiente carece de participación directa de la universidad, en la medida en que suele ser fundada por miembros de la universidad y que solo concede acceso a sus investigaciones sin tener control en el desempeño de la empresa;
2. La spin-off vinculada, al igual que la spin-off independiente, es administrada por miembros de la universidad y brinda acceso a sus investigaciones, con la diferencia de que, en este caso, la universidad sí tiene participación en la creación y/o desempeño de la empresa;
3. La spin-off joint venture presenta un manejo de personal y acceso a investigaciones igual, con la diferencia de que la participación de la universidad no solo es relevante, sino que de hecho es protagónica, además de que, en algunos casos, la empresa spin-off es creada directamente por la universidad, aunque también puede estar ligada a una ya existente a partir de un contrato de vinculación;
4. La spin-off subsidiaria es aquella donde una empresa externa ya existente lleva la tecnología de la universidad a ser comercializada.

Esta caracterización, adaptada para el caso particular de las universidades colombianas, sería la siguiente:

Tabla 3. Tipología colombiana de spin-off universitarias

TIPOS	1. El investigador crea una spin-off a partir de la	2. Spin-off por cuenta propia Las IES crean una spin-off sola	3. Las IES y un tercero crean una spin-of	4. Un tercero crea la spin-off para explotar resultados de las IES
--------------	--	--	--	---

PREGUNTA	transferencia formal de resultados de investigación de las IES	o con participación del investigador		
CLAVE				
¿Cuál debe ser el rol desempeñado por las ies en la creación de las spin-off?	<p>No participa como socia. Transfiere vía contrato el know-how objeto de comercialización. La IES podrá asesorar al investigador en la creación de la spin-off, pero finalmente él es quien lidera y gestiona todo el proceso de constitución y puesta en marcha. La IES vela porque no exista conflicto de interés entre las actividades de la spin-off y la IES.</p>	<p>Participa como socia en la spin-off. Lidera y gestiona todo el proceso desde la configuración hasta la puesta en marcha. Facilita la participación del investigador conforme a sus intereses y política institucional. Transfiere vía contrato de licencia el know-how objeto de comercialización a la spin-off.</p>	<p>La IES puede o no ser socia de la spin-off. Define la participación a nivel directivo y operativo en conjunto con la empresa aliada, así como la participación de investigadores y otro personal de la universidad. Transfiere vía contrato de licencia el know-how objeto de comercialización a la spin-off. En colaboración con la empresa aliada gestiona todo el proceso de constitución y puesta en marcha.</p>	<p>No participa como socia. Transfiere vía contrato de licencia el know-how objeto de comercialización a la spin-off. Define y acuerda con la empresa aliada la vinculación de la universidad a corto, mediano y largo plazo. La empresa aliada es la encargada de liderar y gestionar todo el proceso de constitución y puesta en marcha.</p>

			Define y acuerda con la empresa aliada la vinculación de la universidad a corto, mediano y largo plazo.	
¿Quién es el emprendedor?	El investigador o grupo de ellos vinculados a la universidad constituyen una spin-off	Las IES promueven la creación de la spin-off. Las IES y el (los) investigador(es),	Las IES como institución impulsan la creación de spin-off y buscan a un tercero.	Un socio industrial busca una tecnología universitaria para su desarrollo y comercialización, constituyéndose dicho desarrollo o explotación en el objeto principal y razón de ser de dicha sociedad.
¿Qué tipo de conocimiento será objeto de explotación por parte de la spin-off?	Resultados de investigación protegibles mediante pi. 16. En este caso, se explotan productos o procesos. Know-how, caso en el cual la explotación se hace mediante prestación de	Resultados de investigación protegibles mediante pi. En este caso, se explotan productos o procesos. Know-how, caso en el cual la explotación se hace mediante prestación de	Resultados de investigación protegibles mediante pi. En este caso, se explotan productos o procesos. Know-how, caso en el cual la explotación se hace mediante prestación de	Resultados de investigación protegibles mediante pi. En este caso, se explotan productos o procesos. Know-how, caso en el cual la explotación se hace mediante prestación de servicios

	servicios	servicios	servicios	
¿Las IES asumen la responsabilidad en la gestión empresarial de la spin-off?	No. Se formaliza la transferencia de la tecnología por escrito entre las IES y el investigador(es), se pactan las condiciones de la misma y es el investigador(es) quien asume la responsabilidad de llevar a cabo la gestión empresarial y por ende los riesgos que esta implica,	Sí. En el caso en que las IES constituyen solas la spin-off asumirán el 100% de responsabilidad y riesgo. Si la spin-off es entre el investigador y las IES, la responsabilidad y riesgo de la gestión empresarial es compartida,	Sí. Las IES y el tercero asumen la responsabilidad y riesgo en la gestión empresarial.	No. Las IES transfieren mediante contrato de licencia a la nueva empresa la tecnología y continúan prestando servicios de I+D. La responsabilidad de la gestión empresarial y el riesgo por la misma es asumida por la empresa.
¿Cuál es la relación de la spin-off con las IES después de la puesta en marcha?	Debe existir una relación de transferencia de tecnología formalizada por escrito entre el investigador(es) y las IES.	Una vez creada la spin-off, se mantiene relación con las IES a través de la utilización de su infraestructura científica, asesoría tecnológica, formación continua, contratación de	Una vez establecido el joint venture, suelen mantenerse estrechos contactos con las IES para desarrollar actividades de I+D en colaboración o contratos de investigación que	La nueva empresa puede mantener contactos con las IES para desarrollar actividades de I+D en colaboración o contratos de investigación.

		investigadores, apoyo financiero, entre otros.	generan recursos financieros adicionales para las IES.	
¿Quién financia la creación y puesta en marcha?	El investigador o los investigadores.	Las IES, el investigador (es) y las IES o, si los investigadores no desean involucrarse en la creación de la empresa o no cuentan con la experticia o competencias relacionadas con la gestión y gerencia empresarial, las IES se encargan de buscar un equipo externo que cumpla con este tipo de perfil. En este caso, los investigadores prestan orientación técnica o tecnológica a la spin-off Es	Los recursos financieros son aportados por los socios, es decir, la universidad y el tercero. Es posible que se busque financiación mediante capital de riesgo de la industria o fondos privados. En este caso sí cabe la participación del tercero como socio o accionista.	La empresa existente aporta los recursos financieros necesarios para la puesta en marcha de la spin-off.

posible que se
busque
financiación
mediante capital
de riesgo de
entidades públicas
sin participación
accionaria.

**¿Cuál es la
actividad
económica que
desarrollará?**

Explotación en el mercado de nuevos o mejores productos, procesos o servicios
resultados de proyectos de investigación

Fuente: Colciencias, Corporación Ruta N Medellín y Corporación Tecnova UEE, “HACIA UNA HOJA DE RUTA SPIN-OFF”, p. 34-35.

Para las universidades, es importante tener en cuenta a las Oficinas de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI), pues son las encargadas de evaluar qué modelo es el más apropiado para cada caso. Se debe tener en cuenta que cualquier empresa que no tenga como intención contribuir al aprovechamiento de las investigaciones académicas no puede catalogarse como spin-off.

Es así como no solo se vuelve sostenible la investigación de las universidades, que en muchos casos suele parecer solo cuestión del ámbito académico, sino que también se vuelve posible rentabilizar el conocimiento obtenido, posibilitando la oportunidad de ofrecer otra alternativa de financiación, en muchos casos más autónoma, y de aumentar el presupuesto y los recursos para seguir obteniendo aún más conocimiento. Esto ha permitido que las investigaciones sigan creciendo, en particular en ciencia y tecnología, pues a su vez encuentra muchas posibilidades de financiación

La spin-off es una respuesta a la necesidad de mejorar el vínculo entre la académica y el "mundo real", es la posibilidad de potenciar la movilidad del conocimiento y contribuir a un ciclo que entre más se alimente, más rápido será, beneficiando a todos a su paso. “De hecho, la transferencia del conocimiento a la sociedad materializa la articulación entre docencia, investigación y extensión universitaria” (Colciencias et al., 2016, p. 37).

Se trata, entonces, de una oportunidad importante para contribuir al desarrollo tanto social como económico de la comunidad donde se instalan las spin-off e indirectamente fuera de ellas, más aún en un mundo cada vez más conectado como el de ahora, es decir, el conocimiento producido puede ser adquirido, pero sobre todo complementado y transformado por otros, desarrollando productos, servicios o estrategias que fomenten un mercado más productivo y más justo. Así lo explican Gómez, Mira, Verdú y Sancho (citado en Colciencias et al., 2016): “Los beneficios que las spin-off brindan a la sociedad son, en gran medida, intangibles como la transformación de conocimiento en desarrollo, fortaleciendo la economía local y aumentando la ventaja competitiva del país” (p.38).

Constitución.

Dadas las características de una spin-off y sus numerosas opciones de escoger el modelo de gestión y el régimen jurídico, la construcción de la misma puede variar en la mayoría de las oportunidades. Así se ve explicado en el libro *HACIA UNA HOJA DE RUTA SPIN-OFF* (2016):

Tabla 4. Modelo de gestión y régimen jurídico de las spin-off

Características	Spin-off sin personería jurídica	Spin-off con personería jurídica
¿Cómo se define?	La spin-off sin personería jurídica es una categoría	La constitución de una spin-off con personería jurídica

	<p>conceptual sobre la que subsisten algunas discusiones en torno a su aceptación (Tübke, 2005), pues se plantea que podría ser más preciso entenderla como una unidad de servicios de extensión de las IES. No obstante, en aras de brindar un panorama general, la denominada “spin-off sin personería jurídica” se muestra como una alternativa por medio de la cual no se crea un ente jurídico nuevo, de manera que la spin-off funciona como una dependencia de la institución de origen</p>	<p>implica la creación de una nueva persona jurídica que cuenta con autonomía jurídica y administrativa. La opción de crear una spin-off con distinta personalidad jurídica se justifica, principalmente, cuando su estructura organizacional es más ventajosa para el desarrollo de las actividades para las que se creará, en comparación con la estructura de la institución de origen (Tübke, 2005)</p>
<p>¿Qué tipo de normativa es aplicable?</p>	<p>Estatuto universitario; ley 30 (1992); normas de Derecho Público o Privado que rigen a las IES de origen (según sea el caso)</p>	<p>Generalmente, las spin-off son constituidas en la forma de una sociedad comercial regida por el Derecho Privado</p>
<p>¿Quién asume los costos administrativos de la spin-off?</p>	<p>Los costos de la spin-off por regla general son compartidos con las IES; por lo tanto, no se generan costos adicionales de administración y de mantenimiento</p>	<p>Los costos administrativos y de mantenimiento son asumidos por la nueva persona jurídica</p>

¿Cuáles son los órganos de administración y dirección?	Según lo establecido en el Estatuto Universitario	Asamblea General de Accionistas o de socios, junta directiva y representantes legales
¿Quién ejerce la representación legal?	El rector de las IES quien haya sido delegado formalmente para tales efectos	Se nombra un gerente
¿Cuál es el régimen contractual que aplica?	En IES públicas: Estatuto Universitario, Derecho Privado y Derecho Público. En IES privadas: Estatuto Universitario, Derecho Privado	Derecho Privado: Código de Comercio; Decreto Ley 393 (1991) y normas complementarias
¿Cuál es el régimen tributario que aplica? (impositivo)	Régimen institucional: tributos especiales	El aplicable a las sociedades mercantiles constituidas de acuerdo al Derecho Privado
¿Cómo se distribuyen los rendimientos o excedentes por la explotación de la tecnología?	Mediante pago de regalías por la explotación de derechos de Propiedad Intelectual	Se entregan dividendos a los socios y accionistas También es posible pactar pago de regalías por la explotación de derechos de Propiedad Intelectual
¿En qué momento se recomienda usar esta figura?	Por regla general es una figura viable para las etapas tempranas, es decir, planeación e incubación de la spin-off	Por regla general es una figura para la fase de lanzamiento y consolidación de la spin-off

Fuente: Colciencias, Corporación Ruta N Medellín y Corporación Tecnova UEE, “HACIA UNA HOJA DE RUTA SPIN-OFF”, p. 51.

Para entender con mayor claridad el cuadro anterior, se explicará cada modalidad de forma más detallada. En primera instancia, se tiene la modalidad de *sin personalidad jurídica*, que es administrada por las normas internas de la organización. Para este proyecto, se registrará bajo las políticas internas de la Universidad Javeriana. Además, en materia tributaria, y por estar vinculada con una IES, no se cobra el Impuesto de Valor Agregado (IVA). Por otro lado, quien queda como representante legal de la spin-off es el rector de la universidad, que en este proyecto específico, también puede ser el(la) decano(a) o director(a) de carrera, por lo que cualquier trabajo debe pasar por alguna de esas oficinas y ser aprobado por el mismo. En segunda instancia, se presenta la modalidad *con personalidad jurídica*, en este caso debe plantearse la estructura interna que tendrá la spin-off, pensada como una parte de la institución pero que igual funcione de forma independiente.

Las dos modalidades mencionadas deben ser constituidas teniendo en cuenta que existen tres tipos de sociedad por la que se puede registrar: Sociedades de Responsabilidad Limitada, Sociedad Anónima y Sociedad por Acciones Simplificada.

Posibles miembros o accionistas.

Una organización con esta peculiaridad puede o debe contar con socios que asistan la labor y que cooperen con el correcto funcionamiento. Un punto clave a resaltar es que esta figura solo la pueden tener quienes decidan contar con la modalidad de persona jurídica al frente de la empresa. En el caso de las spin-off se cuenta con tres opciones de promotores o socios: Instituciones de Educación Superior (IES), investigadores o docentes y empresas, inversionistas, estudiantes, etc.

Para este proyecto, se profundizará exclusivamente en las instituciones académicas.

Considerando, en primera instancia, lo que se explica en el libro *HACIA UNA HOJA DE RUTA SPIN-OFF* (2016):

En Colombia, las instituciones académicas, en especial las IES, tienen diversos objetivos, entre los cuales se destacan: ser agente de desarrollo científico, cultural, económico, político y ético a nivel nacional y regional, así como trabajar por la creación, el desarrollo y la transmisión del conocimiento en todas sus formas y expresiones, y promover su utilización en todos los campos para solucionar las necesidades del país, entre otros (p.67).

Lo mostrado en la cita anterior va estrictamente ligado con el principal objetivo de una spin-off, que es transmitir conocimiento útil para el desarrollo de la sociedad, lo cual requiere de un procedimiento y unas reglas básicas estipuladas desde el inicio, construyendo una estructura que ligue la universidad y la spin-off, de una forma ordenada y hacia un mismo punto.

Recursos necesarios.

1. Infraestructura: es completamente necesario que para la construcción de una spin-off la universidad brinde su apoyo en este ámbito, ya que lo ideal es que se encuentre lo más cerca posible a la institución o, en lo posible, que se incorpore en la misma, de tal forma que la comunidad se sienta más cercana y tenga un mayor conocimiento sobre su existencia. Además, la universidad tiene como opción contribuir al financiamiento de la spin-off, de forma tal que sea aprovechado al máximo el espacio que se pueda brindar:

La universidad puede contribuir con los gastos de suministro y mantenimiento de las infraestructuras del negocio, como la electricidad, el

teléfono, internet, entre otros. Además, al estar ubicada en la universidad, la spin-off puede tener el acceso facilitado a la infraestructura de la institución, usar de forma compartida los laboratorios, las salas de conferencias y salas de reuniones, entre otros espacios y equipos (Colciencias, Corporación Ruta N Medellín y Corporación Tecnova UEE, 2016, p. 85).

2. **Financiamiento:** es uno de los pilares más importantes para dar inicio al proyecto; sin embargo, es uno de los más delicados de sobrellevar, por la exigencia que se pide. Algunas de las opciones de financiación que existen son el *crowdfunding*, los aportes de círculos cercanos, la financiación privada, la autofinanciación y los préstamos financieros, entre otros.
3. **Contribución promotores:** en el caso de la creación de una spin-off universitaria, se necesita de un esencial apoyo por parte de la institución, en razón de que se requiere un apoyo financiero, sin olvidar la importancia del apoyo por parte de los creadores y precursores de la propuesta.

Capítulo 7. Modelo de negocio

Talento.

Requisitos estudiantes.

Se propone que la participación de los estudiantes sea a partir de tres modelos: por prácticas laborales, por voluntariado y por proyectos de clases.

En el primer escenario, los estudiantes deben contar con la cantidad de créditos exigidos por la universidad, un promedio de 3.8 o superior, una disponibilidad horaria razonable y haber sido aprobado por entrevistas, las cuales se recomienda diseñar en conjunto con profesionales de psicología de la universidad, habiendo un máximo de 10 cupos. Estas entrevistas tendrán en cuenta las capacidades de trabajo en equipo, de trabajar bajo presión, de manejar programas de edición y tener nivel medio de inglés. Se sugiere, entonces, hacer convocatorias a estudiantes de pregrado de comunicación social, sociología, antropología, psicología, filosofía y artes visuales, pues todas estas carreras suelen tener presencia y utilidad en el mercado publicitario.

Para la segunda modalidad de participación, el voluntariado, se recomienda contar con más cupos que los que ofrece la modalidad de prácticas. Teniendo en cuenta que la exigencia por parte de la agencia a los voluntarios es significativamente menor, tanto en horarios como en resultados, es posible contar con más estudiantes. Además, su rol es sobre todo de apoyo a los estudiantes que están en prácticas remuneradas. Aun así, la etapa inicial del proyecto no requiere tantos voluntarios ni se esperan muchas solicitudes, por lo que es tolerable un grupo pequeño de estudiantes. Lo ideal es contar con 10 a 15 estudiantes, aunque una cantidad menor puede ser igualmente funcional.

En cuanto a la última modalidad, la participación por proyectos de clase, se debe regir bajo los requerimientos dados por el Ministerio de Educación, a partir de sus lineamientos de

proyectos integrados, en el que los docentes encargados deben realizar, obligatoriamente, un trabajo práctico real (lo más cercano posible) con el fin de acercar a sus estudiantes a un auténtico y verídico mundo laboral. De este modo, la in-house le facilitará a los docentes esta labor, a la par que sus estudiantes contribuyen al funcionamiento y progreso de la misma, mientras se involucran y cultivan su conocimiento práctico, ligado con lo aprendido teóricamente.

Requisitos profesores.

Los docentes que decidan participar en la agencia podrán hacerlo bajo tres modelos:

1. Como directores de los distintos departamentos que se encuentran en las agencias de publicidad. Es el caso de los departamentos de creatividad, planeación y cuentas, con la posibilidad de que sean añadidos los departamentos de investigación y tráfico. Los profesores que aspiren a dirigir y asesorar a los estudiantes desde estos departamentos deberán contar con suficiente experiencia en el campo de la publicidad, experiencia en el campo de la docencia, experiencia y formación en los cargos a los que aspiran y, finalmente, suficiente tiempo para poder cumplir con la carga horaria necesitada para poder asegurar la calidad de los proyectos que se entregarán a los clientes y el acompañamiento que necesitan los estudiantes;
2. Como directores de la agencia como tal. Es decir, quienes serán la cabeza de la agencia y, a diferencia de los directores de departamentos, deberán estar continuamente en la agencia, cumpliendo con una carga horaria de 40 horas semanales cada uno. Es recomendable que sean de dos a tres los profesionales en la dirección de la agencia, donde al menos uno sea profesional de la publicidad con experiencia. En general, es

necesario que cuenten con experiencia en agencias de publicidad y/o mercadeo y que posean capacidades de liderazgo contrastadas, que permitan guiar el talento tanto de los estudiantes como de los profesores encargados de los departamentos.

3. Como docentes de asignaturas que vean en la agencia una oportunidad para llevar los trabajos del aula de clase a un espacio donde puedan ser útiles y contrastados en el mundo real, sin la presión intrínseca de este. Esta participación sería voluntaria, por lo que no necesitan mayores requisitos.

Procedimiento de elección.

Prácticas laborales.

Primer paso: se realiza la convocatoria pertinente, la cual se hace llegar por los medios de comunicación designados para eso, como lo son redes sociales, correo electrónico, impresos y la plataforma Blackboard de la Javeriana.

Segundo paso: se reciben las hojas de vida y se verifica que la persona postulada cumpla con los requisitos acordados. Posteriormente, se analizan estos documentos para seleccionar a los candidatos más apropiados y acordes con las características solicitadas.

Tercer paso: se convoca a los estudiantes seleccionados para así, desarrollar la respectiva entrevista (elaborada por profesionales) y, en seguida, se estudian las respuestas y las actitudes de los candidatos.

Cuarto paso: una vez escogidos los practicantes, se procede con el contrato y los aspectos legales requeridos. Además, se determinan las fechas de inicio y de fin, los respectivos horarios y se da inicio al proceso.

Quinto paso: es necesario que se haga un seguimiento durante todo el proceso. Ante cualquier irregularidad, ya sea por parte del practicante o de la propia in-house, es necesario estar

preparados para actuar al respecto. Al finalizar la práctica, se hace la respectiva valoración por las dos partes involucradas.

Voluntarios.

Para este caso no es tan exigente el proceso, solo se debe revisar que se encuentre en un semestre superior a tercero, que tenga un promedio superior a 3.8 y, de ser posible, tener una recomendación por parte de algún profesor. Al ser, de todas formas, una vinculación con un espacio laboral, con los voluntarios se deben acordar unas reglas claras antes de empezar, como el cumplimiento de las labores de las que se hace responsable en los tiempos pactados. Para esto, el candidato debe tener un elevado nivel de compromiso y pasión por lo que hace.

En el caso del trabajo voluntario, su contribución con la in-house se verá reflejado en un certificado que se le dará al terminar el semestre, en el que se indique que trabajó activamente y que cuenta con un nivel de experiencia laboral académico.

Proyectos de clases.

El procedimiento para este caso es diferente, ya que son los profesores quienes deben pedir con anticipación un espacio para realizar los trabajos, teniendo en cuenta que haber un límite de proyectos, debido a la extensa cantidad de personas participando. Así bien, los profesores deben solicitar en las dos primeras semanas del semestre un espacio en la agencia. En el momento en que se tenga la cuenta o el cliente correcto, se le avisará y se le asignarán las tareas pertinentes, teniendo en cuenta que no es únicamente realizar la campaña de un cliente, sino que también se abren las puertas a la oportunidad de participar por premios en los que concursarán sus estudiantes con la ayuda de la agencia. De esta manera, queda un premio de los estudiantes y de la misma agencia.

Espacio físico.

Emplazamiento e instalaciones.

Dadas las características de los servicios que ofrecen las agencias, es posible ejercer sin necesidad de un espacio físico extenso, pues en gran medida el producto final suele ser tanto intelectual, en cuanto a generar ideas y conceptos, como digital en cuanto a los entregables que suelen ser necesarios para cumplir con las demandas de los clientes. Los productos publicitarios que requieren espacios más exigentes suelen no ser responsabilidad de la agencia y sus empleados, sino que se acostumbra delegar su producción a espacios encargados exclusivamente a ello.

Sin embargo, es muy importante que las agencias cuenten con un espacio físico propio para desempeñar su labor. La experiencia e información obtenida, tanto en entrevistas como en visitas de campo y recopilación teórica, sugiere que es posible que una agencia estudiantil pueda operar en un espacio relativamente reducido. Se recomienda que dicho lugar cuente con espacio suficiente para los equipos electrónicos imprescindibles para el desempeño de la agencia. A su vez, es recomendable un espacio donde puedan tener lugar las reuniones entre los miembros de la agencia, así como con los potenciales clientes de la misma.

En conclusión, se sugiere un espacio que cuente con buen acceso a electricidad para los equipos, así como una suficiente extensión como para albergar aproximadamente 12 computadores de escritorio y que, además, se cuente con suficiente espacio para transitar con comodidad. Así mismo, se recomienda que dicho espacio cuente con la posibilidad de tener un espacio para reuniones o, en su defecto, acceso sencillo a una sala de reuniones apropiada. En este sentido, una sala de aproximadamente 10x15 metros debería ser suficiente en la etapa inicial de la agencia.

Recursos necesarios.

Las agencias estudiantiles tienen la ventaja de poder funcionar apropiadamente con recursos muy accesibles y en pequeñas cantidades. Particularmente, para esta propuesta, sería necesario contar con:

1. 12 computadores de escritorio que cuenten con un hardware apropiado para un uso continuo de aproximadamente 40 horas semanales y con un software suficiente para poder garantizar un diseño gráfico de calidad profesional. Es posible contar con computadores donados por otros departamentos de la universidad, aunque se recomienda que esto sea tan solo una solución temporal.
2. Mobiliario básico para asegurar comodidad y buen rendimiento por parte de los potenciales empleados. Es decir, suficientes mesas para 12 computadores de escritorio, así como aproximadamente de 15 a 20 sillas, para los empleados regulares y para los voluntarios o visitantes.
3. En el caso de contar con una sala de reuniones, es necesario contar con mesas de medidas 80x180x75 aproximadamente, junto con ocho sillas y un videobeam para dichas reuniones.
4. Suficiente material eléctrico para el adecuado funcionamiento de los equipos de la sala.

Marca.

Nombre.

Pontem

El nombre de “Pontem” surge de la simbología que existe en torno a la figura de los puentes, que aparece apropiada frente a casi todos los aspectos que rodean este proyecto. Por un lado, la publicidad y las agencias se pueden ver como un puente entre una marca y su potencial

consumidor. Por otro lado, las universidades y las prácticas laborales, que se pueden entender como puentes entre la vida académica y la vida profesional, entre la adolescencia y la vida adulta, entre un entorno cómodo y el mundo real. Finalmente se puede relacionar con las nuevas tecnologías, que requieren asumir nuevas estrategias de comunicación y por tanto cualquier herramienta que tenga la universidad para ayudar a esta transición debe ser considerada.

Esto, además, se relaciona con el nombre con el que cuenta la Universidad Javeriana, “Pontificia”, que proviene del latín y se traduce como “constructora de puentes”, haciendo alusión a la conexión entre el mundo terrenal y el mundo sagrado, entre lo humano y lo divino. Finalmente, se elige el uso del latín para relacionar a la universidad con la personificación que se busca generar en la mente de los potenciales clientes, que corresponde a los sabios filósofos de la Grecia de la época clásica. Se busca, a su vez, que esta personificación sea entendida como el sabio mentor que guía al héroe, como se muestra en *El viaje del héroe* de Joseph Campbell, en donde los clientes/marcas serían los héroes, aquellos guiados para cumplir con su llamado a la aventura.

Logo.

El logo propuesto para Pontem es un puente de estilo minimalista pero elegante con arquitectura grecorromana. Este puente debe estar encerrado en un círculo, lo que obedece meramente a un juicio estético. El logo debe comunicar una imagen sobria, sofisticada y artística, en pro de diferenciarse de las demás agencias de publicidad universitarias. Por tanto, se sugiere que el logo sea blanco en fondos oscuros y negro en fondos claros.

Así mismo, se recomienda que los fondos en los que se use el logo sean fotografías en escala de grises con filtros que aseguren que el logo se pueda ver con claridad. A continuación, se exponen cuatro ejemplos de posibles fuentes que son apropiadas con la identidad sugerida:



Ilustración 2. Posibles logos, con cambio de caligrafía e imagen de fondo.

Slogan.

Hoy pasado y futuro, hoy cielo y tierra.

El slogan nace del núcleo creativo y de identidad de Pontem, aquel que nace de la figura del puente y la figura del sabio mentor en el viaje del héroe. El slogan sugiere que la agencia tiene como propósito ser un puente entre los potenciales clientes y sus objetivos de

comunicación, marketing y publicidad, así como también busca ser un puente para los estudiantes y su futuro desempeño profesional.

Manifiesto de marca.

En marcha, javeriano

Aunque el futuro sea incierto, no avanzar es retroceder y hoy, juntos, no retrocedemos.

Parece difícil, lo sé. Parece algo que jamás se ha visto, algo tan enorme que ni siquiera cabe en tu imaginación. Parece que si damos un paso más nos podría llevar la corriente, encerrándonos en su caudal mientras vemos al mundo pasar. Mientras vemos a esos niños pasar, sin pistas, sin mapas, sin brújulas.

Pero no te preocupes, sabes que llevamos aquí años, siempre supimos ver más allá, para guiarlos. Por eso estamos acá, porque nacimos para hacer lo que nadie más hizo, para ver donde nadie más ve, para dejar huellas que serían seguidas, para tender una mano apenas hayamos pasado, a aquel que está en la otra orilla.

Hoy, de nuevo, debemos ser un puente; hoy, de nuevo, debemos unir el pasado con el futuro; hoy, de nuevo, debemos unir el cielo y la tierra; hoy, de nuevo, debemos construir un puente y una casa para la sabiduría.

En marcha, javeriano.

Arquitectura de marca.

Se recomienda optar por un modelo endosado, pues, si bien el nombre de la universidad da mucho valor a la posible agencia, debe haber cierta independencia, para que los potenciales clientes no se sientan en un ejercicio meramente académico o que van a depositar sus proyectos en manos de académicos, más aún en una empresa destinada precisamente a comunicar y

diseñar. Tal capacidad debe verse reflejada desde el inicio, es decir, desde la propia imagen y nombre de la agencia. Es, entonces, necesario que la identidad de la agencia sea una combinación de aquellos fragmentos de la identidad de la Universidad Javeriana que respaldan la promesa de la marca.

Tipografía.

Se sugiere el uso de alguna de las siguientes tipografías: Kumar one outline, Kumar one, Kelvinch y League script. Esto se debe a que cumplen con los requisitos de identidad que se buscan, es decir, son sobrias, sofisticadas y/o artísticas.

Tabla 5. Abecedario en las cuatro tipografías propuestas

League Script	Kelvinch
<i>ABCDEFGHIJKLM</i>	ABCDEFGHIJKLM
<i>MNOPQRSTUVWXYZ</i>	MNOPQRSTUVWXYZ
<i>XYZ Ñabcdefghijkl</i>	WXYZÑabcdefghijkl
<i>mnpqrstuvwxyz</i>	ijklmnopqrstuvwxyz
<i>ñ1234567890</i>	xyzñ1234567890
Kumar one	Kumar one outline

**ABCDEFGHIJKLM
 NOPQRSTUVWXYZ
 YZÑabcdefghijkl
 lmnopqrstuvwxyz
 yzñ1234567890**

ABCDEFGHIJKLM
 NOPQRSTUVWXYZ
 YZÑabcdefghijkl
 lmnopqrstuvwxyz
 yzñ1234567890

Fuente: autoría propia

Personificación.

El mentor en el viaje del héroe. En este caso, será el sabio pensador griego de la época clásica. La imagen que se busca inspirar en los posibles clientes es la de un sabio pensador griego, filósofo, matemático y político, capaz de guiar con su pensamiento y vasto conocimiento en muchas disciplinas a sociedades enteras incluso después de su muerte, dejando un legado eterno.

DOFA.

Tabla 6. Matriz DOFA de la agencia de publicidad Pontem

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Espacios amplios de la universidad • Equipos avanzados (como Centro Ático) • Posicionamiento de la universidad • Mayor cantidad de estudiantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor interés de los estudiantes por estudiar publicidad en la Universidad • Profesionales con mayor preparación • Oportunidad de ganar más premios • Brindar la oportunidad a estudiantes, que no se encuentren realizando su práctica, de aprender

	cómo es la vida laboral real
	<ul style="list-style-type: none"> ● Manejar clientes reales ● Contribuir a la comunicación interna de la facultad y posteriormente de la universidad
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ● Falta de experiencia ● Poca credibilidad por parte de los estudiantes ● Ser una agencia con solo estudiantes ● Más agencias universitarias en el mercado ● Salarios de los practicantes 	<ul style="list-style-type: none"> ● Otras agencias universitarias llevan mucho más tiempo en funcionamiento, tienen mayor experiencia ● El compromiso por parte de los estudiantes ● Difícil llegar a ser autosostenible al principio

Fuente: autoría propia

Una vez analizada la matriz DOFA, se puede observar que, a pesar de las amenazas y debilidades que trae consigo crear una agencia universitaria que funcione como centro de prácticas, son más las oportunidades y fortalezas que se puede evidenciar. Además, es fundamental tener en cuenta que, entre esos puntos positivos, se encuentra el mejoramiento del resultado en el aprendizaje de los estudiantes, punto clave e importante en el objetivo de la carrera.

Propuesta de valor.

Para este punto, es necesario tener en cuenta que la propuesta de valor, como lo explica Mejía (2003), es

esa mezcla única de productos, servicios, beneficios y valores agregados que la institución le ofrece a sus clientes, los cuales la hacen una oferta diferente en el

mercado. Además, los estudios de mercadeo nos enseñan que el posicionamiento estratégico es tomar una opción frente al mercado (clientes) y la competencia por anticipado, y definir cómo quiero ser y cómo espero que el mercado me perciba. Significa además saber que no quiere ser y que no debo hacer (p.1).

A partir de esta definición, es necesario plantear una propuesta que ofrezca a los clientes lo que necesitan; sin embargo, en primera instancia, es necesario delimitar y caracterizar a los clientes de este proyecto, ya que, por un lado, son los clientes que contratarán el trabajo de la agencia y, por otro lado, son los estudiantes que van a realizar sus prácticas.

Por un lado, se le debe brindar a los estudiantes la oportunidad de trabajar con clientes grandes, con el fin de que se proyecten y cumplan con sus responsabilidades. Además, es importante aclarar que es un trabajo normal pero que cuenta con los beneficios de ser apadrinado por un docente y que se va a sentir como en casa. A los externos se les promete que se les entregará trabajo de profesionales a costos más bajos, bajo el respaldo del nombre de la Javeriana, que asegura productos buenos y de calidad.

Posicionamiento.

Para las empresas emergentes, nuestra marca es la agencia ideal para construir su futuro a bajo costo, porque los profesionales de la universidad Javeriana suelen destacarse en el mercado profesional y en el panorama colombiano en general.

Modelo de trabajo.

1. Financiación: la recopilación de experiencias de las distintas agencias universitarias de Bogotá demuestra que dichas organizaciones suelen ser rentables y autosostenibles. Rentables en la medida en que generan ingresos que respaldan lo invertido por las

universidades en el mantenimiento de los empleados y de los estudiantes, pero, además, porque permite a la universidad ahorrar mucho dinero en cuanto a la inversión en campañas de publicidad y comunicación, tanto de las distintas dependencias de la universidad como de la universidad misma.

Se sugiere hacer un plan de recursos y su respectiva cotización, acorde con los recursos de la Universidad Javeriana con el fin de que esta contribuya con el financiamiento y creación de la agencia.

2. Política retributiva e incentivos.
3. Política de selección y contratación.
4. Organigrama:

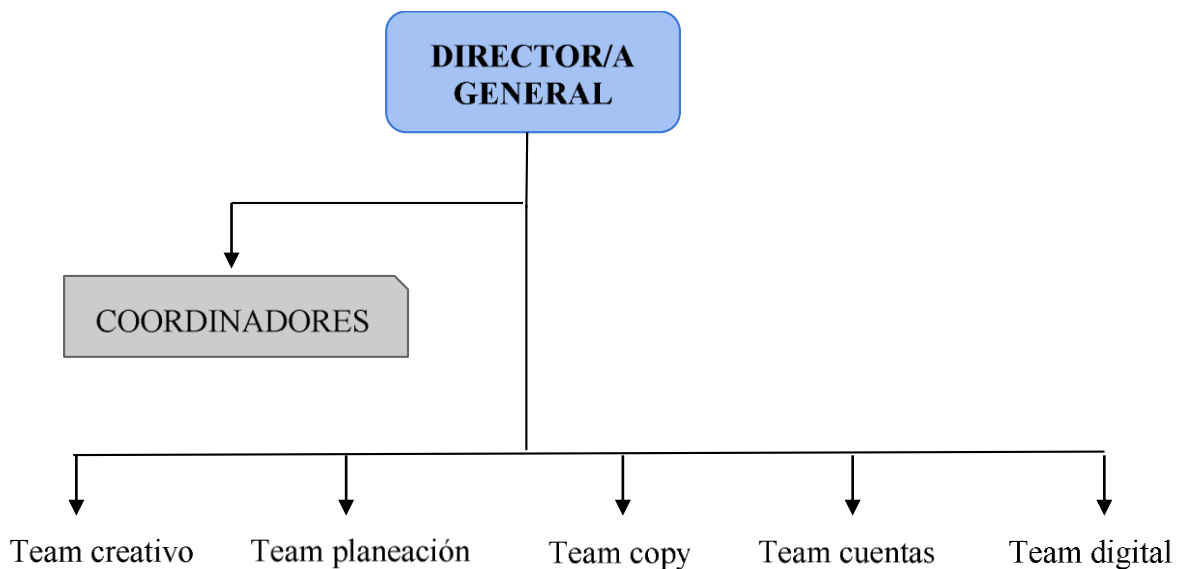


Ilustración 3. Organigrama de la agencia de publicidad Pontem

5. Subcontratación: se trata de todas aquellas contrataciones que se deben realizar si no es posible ejecutarla en la agencia, puede ser cuestiones legales, que necesite de un abogado/a, por poner un ejemplo.
6. Descripción de puestos de trabajo

- Dirección general: Debe ser un/una profesional en el campo y que tenga una amplia trayectoria en el medio, que se le facilite relacionarse con los demás y, de esta forma, crear una amplia lista de contactos. En este cargo se tendrá la responsabilidad de guiar y organizar a los practicantes, además de conseguir los primeros clientes de la agencia in-house y ser representante de la misma.
- Coordinadores: en este puesto de trabajo se buscará la participación de docentes con formación y experiencia en el campo de la publicidad, a su vez estos profesionales deberán cumplir con una carga horaria de 20 horas semanales (mitad de tiempo) en las que deberán asesorar y guiar a los estudiantes de la agencia (practicantes y voluntarios) de forma tal que dichos estudiantes cuenten con apoyo y vigilancia en todo su proceso. Si bien en el escenario ideal se contaría con dos coordinadores, es admisible que haya un mínimo de un coordinador que cumpla con las funciones mencionadas anteriormente.
- Practicantes: se ubicará en cada uno de los teams dependiendo de sus habilidades y características, que serán estudiadas en la entrevista previa.

Mercado potencial.

Externos.

Dadas las características del proyecto, y teniendo en cuenta la competencia leal, el escenario más probable es uno donde los primeros clientes sean, en su mayoría, empresas pequeñas y pymes que busquen ser reconocidas o que tengan como objetivo mover su imagen y marca por los diferentes medios de comunicación.

Además, el objetivo de que el director o directora de la agencia tengan una larga experiencia en el sector publicitario, permitirá atraer clientes guiados o impulsados por la confianza ya depositada por quien asuma las riendas del proyecto.

Internos.

Un común denominador que se encontró en todas las agencias estudiadas es que cuando estas asumen la responsabilidad de la producción de campañas para la universidad y todas sus dependencias se presenta un ahorro significativo en el presupuesto de las universidades en cuanto al apoyo de estas dependencias. Particularmente, en la Pontificia Universidad Javeriana las dependencias que podrían verse beneficiadas por este proyecto son:

1. Universidad Javeriana
2. Javegraf
3. Proveedores de la Universidad
4. Javeriana Estéreo
5. Centro Ático
6. Emprendimientos de la Universidad y sus miembros
7. Radiando Web
8. Grupos culturales
9. Grupos estudiantiles
10. Hospital Universitario San Ignacio

Aspectos legales.

Para la creación de un proyecto de estas características, es necesario tener en cuenta los requisitos legales y el procedimiento correcto, según la ley, para lograr materializarlo. Con el fin

de decretar si el proyecto es viable o no, es necesario, como primer punto, realizar una previsión de tesorería, en la que se estudia y se supervisa si la universidad está en disposición para concretar esta idea. De esta manera, es necesario hacer la respectiva previsión de ingresos y cobros, así como la previsión de gastos y de pagos.

Una vez aceptado el proyecto, se debe crear, de forma creativa y llamativa, el branding de la agencia, para así continuar al siguiente paso que consiste en la creación de los estatutos que indiquen el tipo de sociedad y el objeto social de la empresa. Asimismo, se debe determinar cómo se va a manejar el representante legal, sus funciones y su cargo en la agencia in-house. Inmediatamente después, y dependiendo de la decisión tomada acerca de la figura de representante legal, se debe acercarse a la DIAN y hacer el respectivo registro, con el fin de proseguir con el registro en la Cámara de Comercio.

Ahora bien, específicamente de frente a la creación de la agencia en cuanto tal, se debe tener en cuenta todos los artículos y decretos de la constitución que concuerden con prácticas laborales, creación de una organización en una universidad, contrataciones y publicidad. En caso de que se decida convertir la agencia in-house en una spin-off, es muy importante estudiar los requerimientos legales, como ya se mencionó en el capítulo 5, y los pasos a seguir para su constitución.

Para llevarlo responsablemente, es indispensable la creación de contratos (para estudiantes y profesores) y subcontratos que aseguren y formalicen la participación de cada uno de los integrantes del proyecto. Estos contratos se deben hacer de la mano de un profesional en derecho que pueda brindar la información necesaria para su respectiva redacción.

Análisis de encuestas a estudiantes.

Se realizó una encuesta a los estudiantes de comunicación social de la Universidad Javeriana, acerca de su opinión sobre una agencia de publicidad propia de la universidad que funcione como centro de prácticas. Los encuestados debían estar cursando entre 3ro y 4to semestre, de esta manera se logró conseguir una muestra de 118 estudiantes. Estos fueron los resultados:

Gráficos

118 respuestas

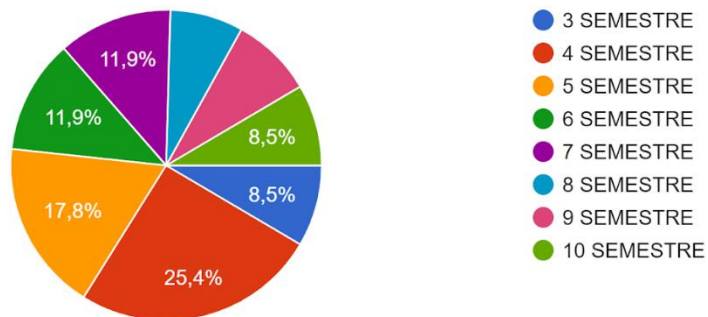


Gráfico 1. ¿Qué semestre se encuentra cursando?

118 respuestas

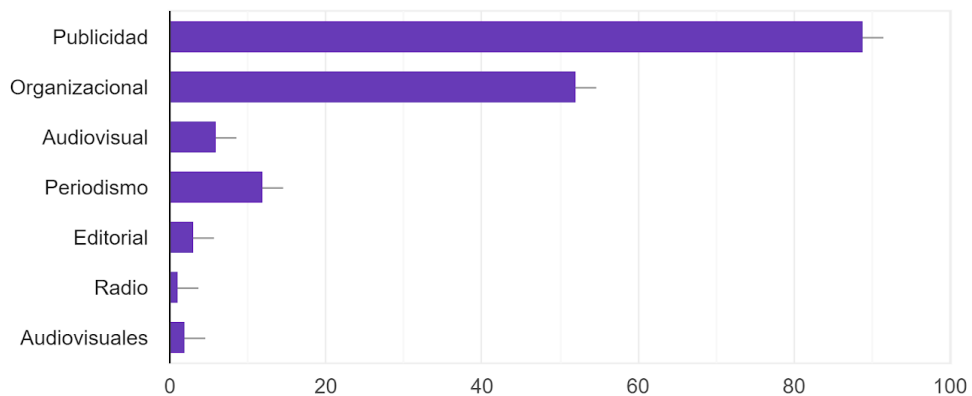


Gráfico 2. ¿Qué énfasis hace?

118 respuestas

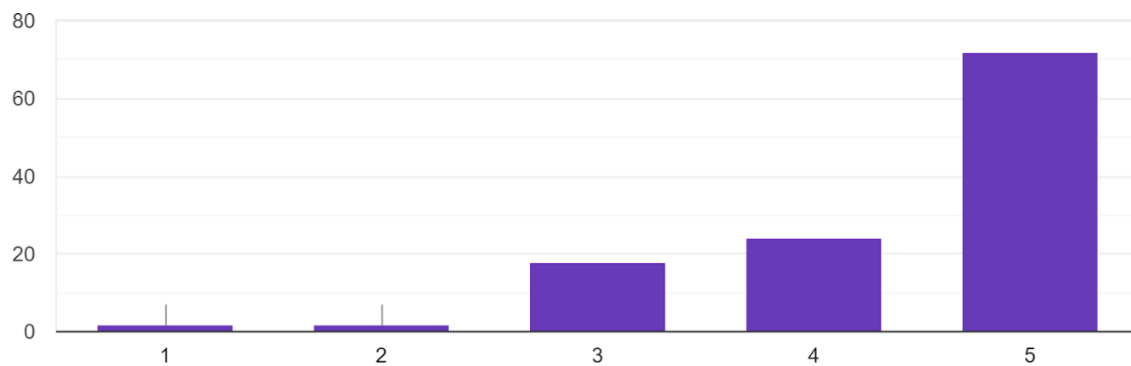


Gráfico 3. ¿Qué tanto le gustaría que la PUJ tuviera espacios para hacer prácticas profesionales

118 respuestas

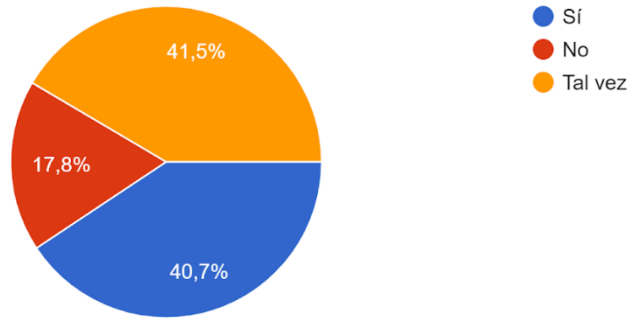


Gráfico 4. *¿Estaría dispuesto/a, a realizar su práctica laboral en espacios de prácticas propios de la Universidad?*

¿A su énfasis le resulta útil este proyecto?

116 respuestas

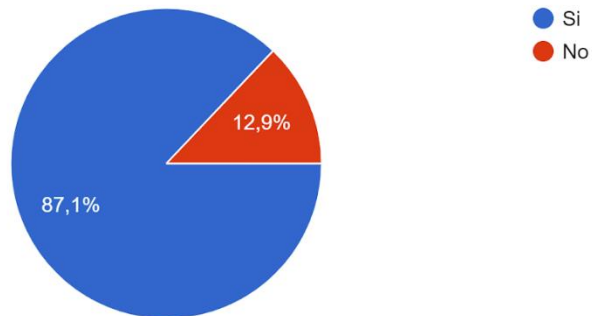


Gráfico 5. *¿A su énfasis le resulta útil este proyecto?*

118 respuestas

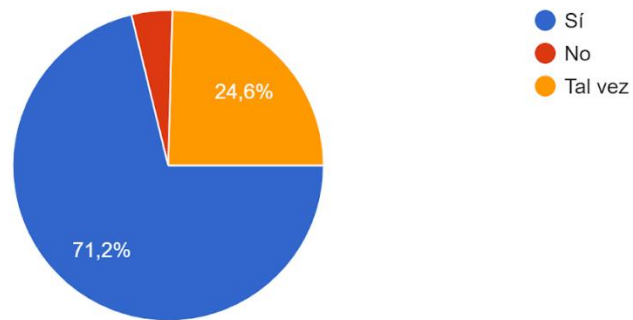


Gráfico 6. ¿Cree que la formación profesional de los estudiantes se vería beneficiada con la creación de estos espacios?

118 respuestas

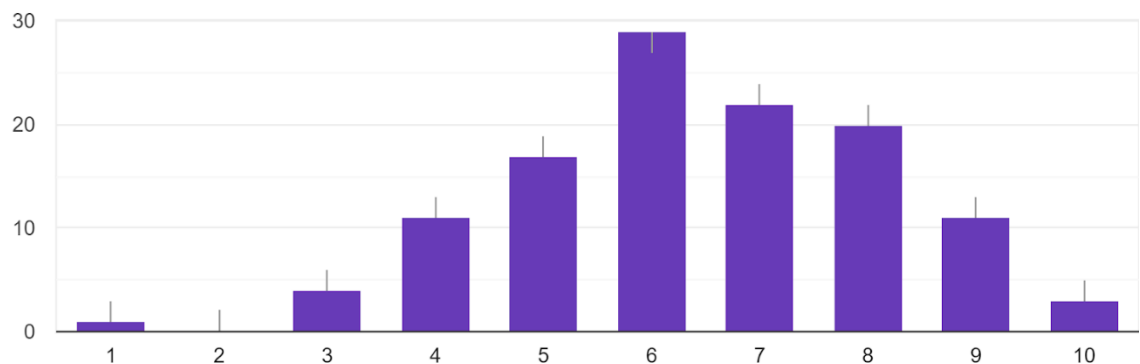


Gráfico 7. ¿De 1 a 10 qué tan satisfecho/a está con las oportunidades que ofrece la universidad para realizar prácticas laborales?

Una vez analizados, se pudo concluir que:

La cuarta parte de los encuestados (25%) es de 4to semestre, el 17% de 5to, 12% de 6to y 12% de 7to. Es decir, la mayoría de encuestados son de semestres medios, con suficiente experiencia en la carrera, pero aún sin experiencia en prácticas. El 75% toman el énfasis de

publicidad y el 44% el de organizacional. Entre editorial, radio y audiovisuales dan un 5%, es decir, estos énfasis no parecen vincularse mucho con la publicidad.

Por un lado, el 61% quiere mucho una agencia, el 20% está interesado, un 15% tiene una posición neutral; es decir, un 96% no se opone y solo un 3.4% se opone. Por otro lado, un 82% haría sus prácticas en dicha agencia, aún sin existir; es decir, la aceptación es grande, aunque las encuestas muestran que, al principio los estudiantes son reacios a participar en ella. En relación a la utilidad del proyecto en la formación universitaria, un 87% considera que es útil para su énfasis, un 71% piensa que este proyecto beneficiaría la formación de los estudiantes, otro 24% piensa que es probable que le seas útil este proyecto.

La mayoría de estudiantes (86%) están conformes con las posibilidades de prácticas que brinda la universidad, aunque cabe aclarar que muchos de ellos no conocen aún el sistema de prácticas de la universidad.

En la encuesta se hizo énfasis en los estudiantes de 10 semestre, pues su experiencia en la carrera y énfasis son mayores, además de estar próximos a desempeñarse en prácticas laborales o, en algunos casos, ya la están ejerciendo, lo que hace que su opinión tenga una relevancia especial. Esto fue lo que se encontró: cinco de ellos son del énfasis de publicidad y seis de ellos del organizacional; el resto son periodismo, editorial y audiovisual. En general, hay una alta aprobación en cuanto a la posibilidad de que existan espacios de prácticas propios de la universidad; las peores calificaciones en este aspecto las dieron un estudiante de publicidad y audiovisual, uno de periodismo y organizacional y otro de solo organizacional, con un puntaje de aprobación conjunto de 2.3 sobre 5. Si se les excluye, el promedio de aprobación en esta pregunta sería de 4.8 sobre 5. Al ser preguntados sobre la posibilidad de hacer sus prácticas en dicha agencia, cuatro dijeron que sí, cuatro tuvieron una postura neutral y dos no lo harían.

Ante la pregunta *¿A su énfasis le resulta útil este proyecto?* Hubo ocho respuestas positivas y dos negativas, una de ellas por parte de un estudiante de periodismo y otra de parte de un estudiante de organizacional, lo que permite afirmar que a todos los estudiantes de publicidad les parece útil este proyecto para su énfasis. Al ser preguntados sobre si la agencia podría ser beneficiosa para la formación de los estudiantes, no hubo ninguna negativa, con una respuesta positiva del 70% y neutra del 30%. En promedio, los estudiantes de 10 semestre encuestados mostraron satisfacción con las oportunidades que brinda la universidad, con un promedio de satisfacción de 7.5 sobre 10. En cuanto al caso particular de los estudiantes del énfasis de publicidad, este índice de satisfacción desciende a un 6.5 sobre 10, aunque sigue permitiendo afirmar que esta muestra de estudiantes está satisfecha en este apartado.

A su vez, se hizo énfasis en la opinión particular por énfasis, principalmente de estudiantes de publicidad, dado que tienen más conocimiento teórico sobre las agencias de publicidad y de la publicidad como tal. En primer lugar, ante la posibilidad de que la universidad tuviera espacios de prácticas propios, hubo una buena aprobación, con una calificación de 4.4 sobre 5. En segundo lugar, ante la posibilidad de ejercer sus prácticas en la hipotética agencia, tan solo 15 estudiantes no lo considerarían, mientras que 74 sí. Ante la pregunta *¿A su énfasis le resulta útil este proyecto?* nueve de estos estudiantes de publicidad consideraron que no sería el caso, mientras que los 80 restantes piensan que el proyecto sería relevante para el énfasis de publicidad. Posteriormente, se les preguntó si consideraban que el proyecto podía favorecer a la formación de los estudiantes de la universidad, a lo que cinco respondieron que no, mientras que los restantes 84 creyeron que sí sería el caso. Finalmente, en cuanto a la satisfacción de los estudiantes del énfasis de publicidad sobre las oportunidades que brinda la universidad

actualmente, manifestaron una relativa satisfacción, pues el puntaje fue de 6,2 sobre 10, es decir, están conformes, pero hay un amplio margen de mejora.

Conclusiones

La universidad tiene los recursos para hacer una agencia in-house competitiva y con una amplia oportunidad para entrar en el mercado laboral, por tanto es pertinente plantearse dicho modelo de agencia.

La Universidad Javeriana es una de las más importantes del país y del continente latinoamericano, especialmente en el área de la comunicación. Esta universidad cuenta con una inmensa cantidad de años de experiencia en educación de calidad, así como con muchos programas y herramientas únicas, como es el caso del Centro Ático, Javeriana Estéreo, Directo Bogotá, entre otros. Además, cabe mencionar el enorme capital humano y económico con el que cuenta. Todo esto permite suponer que la Universidad Javeriana tiene todo lo necesario, no solo para construir y mantener una agencia de publicidad universitaria sostenible, sino que además para construir una agencia con permiso para ser ambiciosa y optimista, donde los beneficiados serán principalmente los estudiantes, a cambio de una inversión de esfuerzos muy reducida.

Por las razones expuestas, la posibilidad de abrir una agencia propia de publicidad es una oportunidad que la Universidad debe aplicar y producir. Las investigaciones sugieren que no solo es una posibilidad que la Universidad debería plantearse, sino que es una oportunidad sumamente pertinente, es decir, hay una gran cantidad de beneficios, en contraste con los potenciales obstáculos y en contraste con el potencial costo de poner el proyecto en funcionamiento. Esto indica que el riesgo es mínimo y que las potenciales utilidades son muy prometedoras, por lo que el proyecto debería ser considerado como una gran oportunidad que puede ser aprovechada en pro de los estudiantes.

Una tendencia que no para de crecer.

Cada vez es más grande la porción de universidades e instituciones educativas superiores en Bogotá con programas de publicidad y/o comunicación que cuentan con agencias de publicidad propias o están considerando tenerlas. En la mayoría de casos, aquellas ya existentes llevan varios años de funcionamiento ininterrumpido y favorable. Tal constante se puede encontrar también en países extranjeros, como Brasil o, principalmente, Estados Unidos, donde la publicidad no solo tiene una reconocida presencia, sino también una gran prosperidad.

Teniendo en cuenta que es una corriente relativamente nueva, es aún más interesante para la Universidad Javeriana, ya que todavía hay un amplio espacio en el mercado, en el que puede entrar esta agencia y lograr un buen posicionamiento en el mismo.

Adicionalmente, la indagación realizada arrojó resultados muy oportunos, en los que se evidencia la efectividad del proyecto y el potencial que tiene para brindarle a los estudiantes y a la institución las oportunidades requeridas para un correcto funcionamiento y desarrollo de la misma. Siguiendo esta argumentación, la investigación permite sugerir que en todos los casos en donde se optó por establecer una agencia de publicidad universitaria, hay satisfacción con los resultados obtenidos, pues en todos los escenarios las agencias no solo se lograron sostener, sino que además crecieron sin mayores dificultades y obtuvieron cada vez más apoyo y confianza por parte de la administración de la universidad. En concreto, todas las agencias implementadas han sido exitosas, sobre todo si se implementan con un mínimo de respeto a las necesidades de una agencia y con un mínimo de minuciosidad y profesionalismo.

Una experiencia laboral real para los estudiantes de la Pontificia Universidad Javeriana.

La publicidad está cambiando y con ella la evolución y adaptación de las nuevas agencias de publicidad. Estas agencias deben entender la nueva sociedad y, para ello, necesitan ser capaces de ofrecerle a sus clientes alternativas acordes al mercado y que permitan encontrar ese diferencial que tanto se exige hoy en día.

Esta agencia in-house universitaria permite ser el puente entre la academia y el mundo laboral, acercando a los estudiantes a una realidad que se desconoce. Un espacio de estas características permitirá a los estudiantes de tercer semestre en adelante adentrarse a un mundo laboral real, en el que deban cumplir con responsabilidades, interactuar con clientes reales y afrontar de manera profesional cualquier inconveniente que se pueda presentar en su labor asignada.

Además, los estudiantes que deban realizar sus prácticas obligatorias podrán realizarlas en una agencia de publicidad real, que les abra futuras puertas a los campos más afines a ellos. Esto sin olvidar, que, a diferencia de una práctica en una empresa externa, acá tendrán un mayor acompañamiento en su labor, lo cual no quiere decir que la exigencia sea menor y que el margen de error sea mayor. Simplemente, es un punto a favor que les permitirá cumplir con sus funciones de una forma más tranquila y cómoda.

Ahora bien, a pesar de que en un principio pareciera que tan solo el programa de Comunicación Social se vería beneficiado por este proyecto, lo investigado apunta a que estudiantes de Psicología, Antropología, Sociología, Administración de empresas e incluso Filosofía y Artes visuales no solo pueden aspirar a participar, sino que, de hecho, es una constante en el mundo de la publicidad. Si bien es muy probable que sean los estudiantes de

Comunicación Social los principales beneficiados de la agencia, todas estas demás carreras pueden aspirar a participar, lo que además significaría un aumento en la oferta de talentos con los que puede contar la agencia y, en consecuencia, un aumento en la competitividad de la misma. Esta misma interdisciplinaria sería beneficiosa para los aspirantes a profesionales de la comunicación y de la publicidad.

Este proyecto permite una disminución presupuestal en la publicidad.

Además de los beneficios académicos directos, la universidad puede aspirar a obtener beneficios económicos indirectos también, ya que el objetivo de la agencia es que sea autosostenible, lo que le permite ahorrar a la universidad en gastos y, si llega a ser posible, la agencia generará ingresos para la misma. Asimismo, al brindar sus servicios a las distintas dependencias y espacios de la Universidad, es decir, al manejar la comunicación interna y externa de la universidad, la agencia permite que la institución evite desembolsar una gran cantidad de tiempo y dinero en agencias externas, recursos que a su vez se pueden emplear para otras necesidades de la Universidad o incluso para que los proyectos de comunicación/difusión más importantes tengan un mayor presupuesto y, por tanto, cuente con más y mejores opciones.

Se requiere de un espacio físico para la agencia.

Una constante en todas las agencias estudiantiles visitadas a lo largo de la investigación es que todas ellas cuentan con un espacio físico exclusivo para su funcionamiento, es decir, que no se comparte con otros proyectos de las instituciones educativas. Esto, aparentemente, no solo es una constante en las agencias universitarias de Bogotá, sino que también es un rasgo que se encuentra comúnmente en las agencias universitarias estadounidenses y suele ser un factor donde todos quienes analizan y opinan sobre este tema coinciden en que es sumamente decisivo, así

como es común en aquellas agencias que llevan más tiempo funcionando. Es decir, se puede suponer que un espacio dónde ejercer es fundamental para que la agencia funcione correctamente y sea sostenible, incluso aunque el espacio no sea muy extenso.

Referencias bibliográficas

- Alba, A. (2018). E-archivo.uc3m.es. Recuperado https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/5034/Enbusca_E_1996_70_Alba.pdf?sequence=1
- Anónimo (1999). La publicidad se reinventa. *Revista Dinero*. Recuperado de <https://www.dinero.com/caratula/edicion-impresa/articulo/la-publicidad-reinventa/17960>
- Aponte, E. (2008). *Formación Académica y Vida Estudiantil Universitaria: Tendencias y Retos de la Era del Conocimiento del Aprendizaje Permanente para Construir Sociedades del Conocimiento*. Puerto Rico.
- Barón, Juan. (2012). *Primeras experiencias laborales de los profesionales colombianos: probabilidad de empleo formal y salarios*. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/primeras-experiencias-laborales-profesionales-colombianos-probabilidad-empleo-formal-y-salarios>
- Bassat, L. (1993). *El libro rojo de la Publicidad*. Recuperado de https://www.academia.edu/22398628/El_Libro_Rojo_de_la_Publicidad_Luis_Bassat
- Botero, S. & Valencia, N. (2014). *Estudio de factibilidad para la creación de una agencia de Publicidad on-line* (tesis de pregrado). Universidad tecnológica de Pereira, Pereira, Colombia.
- Bravo, S. (2017). *La agencia publicitaria, sobreviviendo al cambio* (tesis de pregrado). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.
- CEEI. *Guía para la elaboración de un estudio de mercado*. Creación y desarrollo de empresas
- Checa, A. (2007). *Historia de la publicidad*. España: Netbibio
- Colciencias., Corporación Ruta N Medellín., Corporación Tecnova UEE. (2016). *HACIA UNA HOJA DE RUTA SPIN-OFF. Un camino para la creación de spin-off universitarias en Colombia*. Medellín: Vallejo Editores. Recuperado de <http://www.spin-offcolombia.org/wp-content/uploads/2016/07/HACIA-UNA-HOJA-DE-RUTA-SPIN-OFF.pdf>
- De Cevallos, R. (2015). *Plan de negocios de Lecolective. Cómo crear una agencia de diseño y publicidad* (tesis de pregrado). Universidad Pontificia Comillas, Madrid, España.

- Dolores, M. F. (2013). *Propuestas cronológicas para la Historia de la publicidad*. Recuperado de <https://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/view/43965>
- Espinosa, R. (2013). La matriz de análisis DAFO (DOFA). Recuperado de <https://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- García, D., Montenegro, M., Astaíza, F., Martín, C. (2012). EL CAMPO PUBLICITARIO COLOMBIANO: ENTRE LOS IMAGINARIOS Y LAS CONDICIONES OBJETIVAS. *Nómadas*, 36, 255-265.
- Gonzales, O. (2018). Publicaciones. anuies.mx. Recuperado de: http://publicaciones.anuies.mx/pdfs/revista/Revista102_S2A1ES.pdf [Accessed 14 Nov. 2018].
- Grisales, E., & Cortés, M. (2012). *Plan de negocios para la creación de la agencia de publicidad New Age solutions LTDA* (tesis de pregrado). Universidad Autónoma de Occidente, Cali, Colombia.
- Los grupos focales. Recuperado de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/magadan_p_ge/capitulo5.pdf
- Martín, M.I., Cruz, M. (Coord.). (2007). *Nuevas tendencias en la publicidad del siglo XXI*. Sevilla-Zamora: COMUNICACIÓN SOCIAL ediciones y publicaciones. Recuperado de https://eprints.ucm.es/7051/1/Segovia._Nuevastendenciasenlapublicidad.pdf
- Martínez, A. (2007). *La Observación y el Diario de Campo en la Definición de un Tema de Investigación*. Recuperado de <https://escuelanormalsuperiorsanroque.files.wordpress.com/2015/01/9-la-observacin-y-el-diario-de-campo-en-la-definicion-de-un-tema-de-investigacin.pdf>
- Mejía, C. A. (2003). *Propuesta de valor*. Recuperado de http://www.planning.com.co/bd/mercadeo_eficaz/Julio2003.pdf
- Ministerio del trabajo. (2018). *Resolución número 3546 de 2018*. Recuperado de <https://cdn.actualicese.com/normatividad/2018/Resoluciones/R3546-18.pdf>
- Mora, V. (2012). *EL DESARROLLO DE LAS AGENCIAS DE PUBLICIDAD Y SU RELACIÓN CON EL CASO COSTARRICENSE (1900-1950)*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4796240>

Murillo, J. *La Entrevista*. España

Narvaez, E. (2014). *Propuesta para la creación del Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación de una Agencia de Comunicación Global que será constituida al amparo de la Escuela de Comunicación de la Facultad de CC.SS y Comunicación de la Universidad Internacional del Ecuador, que permita la preparación y profesionalización de los estudiantes universitarios* (tesis de pregrado). Universidad Internacional del Ecuador, Quito, Ecuador.

Newman, J. (2016). *La idea de una universidad*. Recuperado de https://books.google.com.co/books?id=CW2BDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Nieto, B. (2017). *Fundamentos de la publicidad*. Madrid: Alfaomega.

Noguez, O. (2016). *¿QUÉ ES UNA AGENCIA DE PUBLICIDAD?*. Recuperado de <https://www.merca20.com/una-agencia-publicidad/>

Pontificia Universidad Javeriana. *Preguntas frecuentes universidad Javeriana*. Recuperado de <https://www.javeriana.edu.co/rectoria/faqs-practicas-universitarias>

Reason Why. (2018). *David Ogilvy, el Padre de la Publicidad Moderna*. Recuperado de <https://www.reasonwhy.es/reportaje/david-ogilvy-padre-publicidad-moderna>

Rivertt, F. *Inbound Marketing, ¿in-house o de agencia?*. Recuperado de <https://blog.iminbound.com/blog-de-marketing/inbound-marketing-in-house-o-agencia>

Ronald, D. (2011). *Estudio para la creación de una agencia de publicidad en la ciudad de Cali* (tesis de pregrado). Universidad Autónoma de Occidente. Cali, Colombia.

Rumayor, M. (2019). *John Henry Newman y su idea de la universidad en el siglo XXI*. Educación XX1, 22(1), 315-333, doi: 10.5944/educXX1.20088

Russell, T. (1994). *Publicidad*. México.

Workfront. *FROM CREATIVE SERVICES TO IN-HOUSE AGENCY: A comprehensive guide to rebranding the team*. Recuperado de <http://cdn4me.com/1005/a-comprehensive-guide-to-rebranding-the-team.pdf>