



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

**FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA
ESCUELA DE COMUNICACIÓN**

*CONSTRUCCIÓN DE MARCA Y ESTRUCTURACIÓN DE PLAN DE
COMUNICACIÓN, CON ENFOQUE EN COMUNICACIÓN 360º, APLICADO A
LA EMPRESA PPM*

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE LICENCIADA EN COMUNICACIÓN
CON MENCIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

AUTORA:

GABRIELA ALEXANDRA PARDO AGUIRRE

DIRECTOR:

M.Sc. JORGE CRUZ SILVA

QUITO, 2020

DEDICATORIA

A mi querido padre, el mejor que pudo haber,
a mi tía Silvia, mi pequeña Sofy,
a mi abuelo Roger y mi abuela Delita, quienes hoy ya no
están presentes, pero fueron fundamentales
en diversos puntos de mi vida, para llegar hasta aquí.

AGRADECIMIENTOS

De manera especial a mi madre, a quién le debo todo y que gracias a su lucha y esfuerzo he logrado cada uno de mis éxitos.

A mis hermanos Gina y Sebas, que han sabido responder a cada vez que he necesitado su ayuda y me han motivado a seguir.

A mis tíos Xime, Gina, Marita y Hower, sin cuyo apoyo no hubiese podido llegar a este momento.

A mi tutor, Jorge, por su soporte incondicional y comprensión para poder terminar este proceso.

A mis amigos por su soporte y ayuda en diferentes etapas de manera que hoy podamos brindar.

A mi amor, Freddy, por ser mi compañero en este proceso y apoyarme en cada nuevo reto.

A mi pequeños Manny y Luke por su dulzura y compañía en las madrugadas, mañanas y noches de este proyecto.

Finalmente, pero muy importante, a mi antigua empresa, PPM, especialmente a Henry Rea, por su ayuda, soporte y presión constante para culminar esta etapa.

INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTOS.....	II
INDICE DE CONTENIDOS	III
ÍNDICE DE GRÁFICOS	V
ÍNDICE DE TABLAS.....	VII
RESUMEN.....	X
CAPITULO 1	1
COMUNICACIÓN CORPORATIVA 360° Y CONSTRUCCIÓN DE MARCA.....	1
1.1 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	1
1.2 COMUNICACIÓN 360°	3
1.2.1 <i>Comunicación Externa</i>	3
1.2.1.1 Comunicación Comercial	5
1.2.1.2 Relaciones Públicas	6
1.2.2 <i>Comunicación Interna</i>	7
1.2.3 <i>Comunicación Digital</i>	9
1.2.4 <i>Comunicación en Crisis</i>	11
1.3 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN 360°	12
1.4 EL BRANDING COMO MANEJO ESTRATÉGICO DE LA MARCA	13
1.4.1 <i>De la marca visual al fenómeno sociocultural</i>	15
1.4.2 <i>Branding</i>	15
1.4.2.1. Branding y Comunicación	16
1.4.3 <i>La esencia de marca y su construcción – Modelo MasterBrand</i>	18
1.4.4 <i>Posicionamiento</i>	21
CAPÍTULO 2	25
PPM.....	25
2.1. EMPRESAS DE DESARROLLO DE NEGOCIOS DIGITALES EN ECUADOR Y AMÉRICA LATINA.....	25
2.1.1 <i>Ecuador</i>	25
2.1.2 <i>América Latina</i>	27
2.2 GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS DE DESARROLLO DE NEGOCIOS DIGITALES EN ECUADOR Y AMÉRICA LATINA	30
2.2.1 <i>Ecuador</i>	30
2.2.2. <i>América Latina</i>	33
2.3. LA EMPRESA PPM	35
2.3.1 <i>Historia de la empresa</i>	35

2.3.2	<i>Filosofía Organizacional</i>	36
2.3.3	<i>Líneas de negocio</i>	37
2.3.3.1.	Análisis UX/UI	37
2.3.3.2	Desarrollo	38
2.3.3.3	E-Commerce	38
2.3.3.4	Automatización de Marketing	38
2.3.3.5	<i>Loyalty</i>	38
2.3.4	<i>Organigrama de PPM</i>	39
2.3.5	<i>Capacidad en la comunicación</i>	42
2.3.5.1	Procesos internos de PPM	43
2.3.5.2	Talento Humano.....	47
2.3.6	<i>Reputación y Marca</i>	48
2.3.6.1.	Análisis de la construcción de Marca de PPM	48
2.3.7.	<i>Marketing y Comercialización</i>	55
2.3.8.	<i>Capacidad de Inversión</i>	57
2.3.9.	<i>Innovación y Tecnología</i>	58
2.4.	DIAGNÓSTICO Y MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	59
2.4.1	<i>Método Cualitativo</i>	60
2.4.1.1	Plan Estratégico de PPM.....	61
2.4.1.2	Entrevista	64
2.4.2.	<i>Método Cuantitativo</i>	69
2.4.2.1	Encuesta de Comunicación interna	70
2.4.2.2	Encuesta de Cultura Organizacional	81
2.5.	RESUMEN DE HALLAZGOS.....	93
2.5.1.	<i>FODA</i>	93
2.5.2.	<i>Derivar del FODA las estrategias posibles (FO, FA, DO, DA)</i>	95
2.5.2.1.	Estrategias FA: aprovechar las fortalezas de la empresa para disminuir las repercusiones de las amenazas.	95
2.5.2.2.	Estrategias DO: superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. 96	
2.5.2.3.	Estrategias FO: Complementar las fortalezas internas aprovechando las oportunidades externas. 96	
2.5.2.4.	Estrategias DA: Superar las debilidades internas aprovechando los puntos de mejora en las amenazas externas.	97
CAPITULO III		98
PLAN DE COMUNICACIÓN 360°		98
3.1.	PROPUESTA	98
3.1.1	<i>Modelo Canvas</i>	98
3.2.	PLAN DE COMUNICACIÓN	101
3.2.1.	<i>Planeación y Ejecución de las estrategias</i>	105
3.2.1.1.	Comunicación Interna	107
3.2.1.2.	Comunicación Externa	114

3.2.1.3 Comunicación en Crisis.....	132
CONCLUSIONES.....	135
RECOMENDACIONES.....	138
REFERENCIAS.....	140
ANEXOS.....	145

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Modelo MasterBrand.....	20
Gráfico 2: Organigrama de PPM.....	39
Gráfico 3: Arquetipos Universales.....	50
Gráfico 4: Aplicación de nueva Identidad Visual de PPM.....	54
Gráfico 5: Proceso método de investigación cuantitativo.....	69
Gráfico 6: Mapa para el Desarrollo del Plan de Comunicación 360° de PPM.....	104
Gráfico 7: Pregunta 1 – Comunicación Interna.....	152
Gráfico 8: Pregunta 2 – Comunicación Interna.....	153
Gráfico 9: Pregunta 3 – Comunicación Interna.....	153
Gráfico 10: Pregunta 4 – Comunicación Interna.....	154
Gráfico 11: Pregunta 5 – Comunicación Interna.....	154
Gráfico 12: Pregunta 6 – Comunicación Interna.....	155
Gráfico 13: Pregunta 7 – Comunicación Interna.....	156
Gráfico 14: Pregunta 8 – Comunicación Interna.....	156
Gráfico 15: Pregunta 9 – Comunicación Interna.....	157
Gráfico 16: Pregunta 10 – Comunicación Interna.....	157
Gráfico 17: Pregunta 11 – Comunicación Interna.....	158
Gráfico 18: Pregunta 12 – Comunicación Interna.....	158

Gráfico 19: Pregunta 13 – Comunicación Interna.....	159
Gráfico 20: Pregunta 14 – Comunicación Interna.....	159
Gráfico 21: Pregunta 15 – Comunicación Interna.....	160
Gráfico 22: Pregunta 1 – Cultura Organizacional	161
Gráfico 23: Pregunta 2 – Cultura Organizacional	161
Gráfico 24: Pregunta 3 – Cultura Organizacional	162
Gráfico 25: Pregunta 4 – Cultura Organizacional	162
Gráfico 26: Pregunta 5 – Cultura Organizacional	163
Gráfico 27: Pregunta 6 – Cultura Organizacional	164
Gráfico 28: Pregunta 7 – Cultura Organizacional	164
Gráfico 29: Pregunta 8 – Cultura Organizacional	165
Gráfico 30: Pregunta 9 – Cultura Organizacional	165
Gráfico 31: Pregunta 10 – Cultura Organizacional	166
Gráfico 32: Pregunta 11 – Cultura Organizacional	167
Gráfico 33: Pregunta 12 – Cultura Organizacional	167
Gráfico 34: Pregunta 13 – Cultura Organizacional	168
Gráfico 35: Pregunta 14 – Cultura Organizacional	168
Gráfico 36: Pregunta 15 – Cultura Organizacional	169
Gráfico 37: Pregunta 16 – Cultura Organizacional	170
Gráfico 38: Pregunta 17 – Cultura Organizacional	171
Gráfico 39: Pregunta 18 – Cultura Organizacional	171
Gráfico 40: Pregunta 19 – Cultura Organizacional	172
Gráfico 41: Pregunta 20 – Cultura Organizacional	173
Gráfico 42: Pregunta 21 – Cultura Organizacional	174
Gráfico 43: Pregunta 22 – Cultura Organizacional	174
Gráfico 44: Pregunta 23 – Cultura Organizacional	175

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Preparación Digital de los Países	28
Tabla 2: Redes Sociales Thoughtworks.....	30
Tabla 3: Redes Sociales Kruger.....	32
Tabla 4: Redes Sociales Globant.....	33
Tabla 5: Redes Sociales Softtek	34
Tabla 6: Arquetipo Grupo Céntrico	50
Tabla 7: Arquetipo Kruger Corporation.....	51
Tabla 8: Arquetipo deseado por PPM.....	51
Tabla 9: Características arquetipo Explorador	52
Tabla 10: Características Arquetipo Creador.....	52
Tabla 11: Mix Marketing de PPM.....	55
Tabla 12: Modelo Canvas – Planificación estratégica PPM	62
Tabla 13: Respuestas Pregunta 1 Comunicación Interna.....	71
Tabla 14: Respuestas Pregunta 2 Comunicación Interna.....	71
Tabla 15: Respuestas Pregunta 3 Comunicación Interna.....	72
Tabla 16: Respuestas Pregunta 4 Comunicación Interna.....	73
Tabla 17: Respuestas Pregunta 5 Comunicación Interna.....	73
Tabla 18: Respuestas Pregunta 6 Comunicación Interna.....	74
Tabla 19: Respuestas Pregunta 7 Comunicación Interna.....	74
Tabla 20: Respuestas Pregunta 8 Comunicación Interna.....	75
Tabla 21: Respuestas Pregunta 9 Comunicación Interna.....	76
Tabla 22: Respuestas Pregunta 10 Comunicación Interna.....	76
Tabla 23: Respuestas Pregunta 11 Comunicación Interna.....	77
Tabla 24: Respuestas Pregunta 12 Comunicación Interna.....	77
Tabla 25: Respuestas Pregunta 13 Comunicación Interna.....	78
Tabla 26: Respuestas Pregunta 14 Comunicación Interna.....	78
Tabla 27: Respuestas Pregunta 15 Comunicación Interna.....	79

Tabla 28: Respuestas Pregunta 1 Cultura Organizacional	81
Tabla 29: Respuestas Pregunta 2 Cultura Organizacional	82
Tabla 30: Respuestas Pregunta 3 Cultura Organizacional	82
Tabla 31: Respuestas Pregunta 4 Cultura Organizacional	83
Tabla 32: Respuestas Pregunta 5 Cultura Organizacional	83
Tabla 33: Respuestas Pregunta 6 Cultura Organizacional	84
Tabla 34: Respuestas Pregunta 7 Cultura Organizacional	84
Tabla 35: Respuestas Pregunta 8 Cultura Organizacional	85
Tabla 36: Respuestas Pregunta 9 Cultura Organizacional	85
Tabla 37: Respuestas Pregunta 10 Cultura Organizacional	85
Tabla 38: Respuestas Pregunta 11 Cultura Organizacional	86
Tabla 39: Respuestas Pregunta 12 Cultura Organizacional	86
Tabla 40: Respuestas Pregunta 13 Cultura Organizacional	87
Tabla 41: Respuestas Pregunta 14 Cultura Organizacional	87
Tabla 42: Respuestas Pregunta 15 Cultura Organizacional	88
Tabla 43: Respuestas Pregunta 16 Cultura Organizacional	88
Tabla 44: Respuestas Pregunta 17 Cultura Organizacional	89
Tabla 45: Respuestas Pregunta 18 Cultura Organizacional	89
Tabla 46: Respuestas Pregunta 19 Cultura Organizacional	90
Tabla 47: Respuestas Pregunta 20 Cultura Organizacional	90
Tabla 48: Respuestas Pregunta 21 Cultura Organizacional	91
Tabla 49: Respuestas Pregunta 22 Cultura Organizacional	91
Tabla 50: Respuestas Pregunta 23 Cultura Organizacional	92
Tabla 51: Mejora del sentido de pertenencia de los trabajadores a través de refuerzos y campañas comunicacionales.....	107
Tabla 52: Mejora de flujos de comunicación entre áreas y en gestión de proyectos	111
Tabla 53: Reactivación de Redes Sociales para mejora en Posicionamiento de Marca.....	114

Tabla 54: Mejora de contenido en Página Web.....	117
Tabla 55: Mejora de flujo de comunicación con clientes y en levantamiento de proyectos	121
Tabla 56: Fidelización de Clientes actuales y nuevos.....	124
Tabla 57: Estructuración de Campaña “Embajadores PPM”	126
Tabla 58: Organización de eventos Sharing our knowledge	129
Tabla 59: Creación de Manual de Comunicación en Crisis a nivel externo e interno	132

RESUMEN

La investigación está enfocada en la empresa PPM, cuyo giro es el desarrollo de negocios digitales a través de la estructuración de plataformas digitales, e-commerce, programas de fidelización y analítica digital. La empresa labora desde 1992, sin embargo, cambio a este giro de negocio a partir de 2016. Pese a que realizó una rearquitectura de marca, no ha podido establecer estrategias comunicacionales hasta la actualidad.

Este proyecto se enfoca en aprovechar las herramientas de comunicación 360° de la mano del análisis a la construcción de marca que ya se trabajó con anterioridad para poder establecer un plan de comunicación que permita identificar las estrategias idóneas a implementar para esta empresa. PPM está en un proceso de crecimiento acelerado en los últimos dos años y necesita reforzar la comunicación a nivel interno y externo por lo cual será necesario realizar un diagnóstico a través del cual podamos identificar los puntos principales a fortalecer.

En el primer capítulo podremos adentrarnos en los conceptos que engloban la comunicación 360, así también podremos entender cómo se conecta con la construcción de marca para lograr un óptimo funcionamiento, aprovechando todas las vertientes comunicacionales.

En el segundo capítulo conoceremos de cerca el objeto de estudio, PPM, su situación, estructura, así como los diagnósticos que nos permitirán comprender de manera más cercana las percepciones de los trabajadores y cómo pueden ser solventadas comunicacionalmente. Además, es importante comprender el contexto del mercado de PPM a nivel nacional y latinoamericano, de manera que podamos identificar qué están haciendo otras organizaciones.

En el tercer capítulo plantearemos el plan y las estrategias basándonos en la metodología de negocio Canvas, de manera que podamos englobar todos los elementos del negocio en cada una de las propuestas que se enfocarán en cada una de las ramas que forman parte de la comunicación organizacional.

CAPITULO 1

COMUNICACIÓN CORPORATIVA 360° Y CONSTRUCCIÓN DE MARCA

1.1 Importancia de la comunicación en las organizaciones

La comunicación principalmente en organizaciones es algo que en la actualidad está empezando a tomar mayor relevancia, desde las más pequeñas hasta las más grandes empresas, en búsqueda de aprovechar las nuevas herramientas con el fin de alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado. Es importante tener en cuenta que la comunicación responde a una “necesidad evidente de organizar y coordinar la dispersión de comunicaciones fragmentadas por sus mismas técnicas” (Costa, 1995) Siendo esta la razón por la que la comunicación representa una vía óptima para las empresas con el fin organizar sus procesos internos y externos.

Para que esta herramienta sea útil, debemos tener en cuenta que la comunicación debe ser integral, es decir, “abarca las partes que entran en la composición de un todo completo y entero” (Costa, Comunicación Corporativa y Revolución de los Servicios, 1995) por ello, la comunicación que se forme a lo interno de la empresa, debe ser coherente con aquello que la empresa busca proyectar a lo externo. A partir de identificar la integración de las comunicaciones como una vía necesaria para las empresas que a través de sus responsables de comunicación buscan que “La Comunicación eficaz antes de ser <<un instrumento para...>> es, necesariamente una estrategia”. (Costa, 2009) Esto pasa a ser un vértice importante en la definición del rol de la comunicación empresarial y organizacional estableciendo que no puede ser sino estratégica.

La consideración de la comunicación como una herramienta empresarial tiene como raíz los años 80 y 90 del siglo anterior, donde, al aumentar la competencia, las empresas empiezan a buscar vías a través de las que puedan dar a conocer sus beneficios y ventajas competitivas. El enfoque deja de centrarse solamente en productos o en resaltar el factor económico; sino que, busca de comunicar lo que la empresa es, lo que busca y a dónde se proyecta. Esto con el fin de que el cliente entienda de mejor manera que es lo que hace la empresa. Con ello, se empieza a elaborar y gestionar la identidad

corporativa, obteniendo como resultado diferentes percepciones en el público, resultando en una imagen positiva o negativa, dependiendo de qué tan efectivamente se haya enfocado en transmitir y articular su identidad.

De la mano con estas características se genera la marca corporativa, elemento que pasa a ser antropomorfizar a la marca y a través de la cual la organización adquiere rasgos de personalidad humanos, con el fin de permitir que el consumidor se identifique con ella y, estableciéndose una relación.

Teniendo estos elementos en cuenta, la comunicación y la gestión de sus intangibles como: cultura organizacional, filosofía corporativa, valores, marca, entre otros elementos, permiten establecer canales de diálogo con los públicos externos e internos de la empresa, de manera que se perpetúe la visión empresarial, ocupando un espacio en la sociedad.

Por ello, es importante tener en cuenta que cuando las organizaciones comunican valores lo que están haciendo es comunicar rasgos de identidad que expresan sus formas de estar y comportarse en la realidad. Esto le permite construir y posicionar de manera enfocada sus discursos de marca y empresa acorde al contexto de la sociedad. (Benavides, 2015)

De acuerdo con Rafael Alberto Pérez (2001), la comunicación es un medio de poder, que permite la persuasión del público y la gestión de todo tipo de acciones y situaciones.

La comunicación no es neutral y, si ejerce el poder de la influencia y tiene la capacidad de modificar nuestra percepción de la realidad y del conflicto y de movilizar a la acción, es porque en la comunicación emergen y coparticipan las jerarquías de valores que mueven el mundo. (Pérez, 2001)

Dentro de todo proceso de intercambio –como los negocios, las ventas o la administración de recursos– requieren de la comunicación para concretarse. Es por ello que la comunicación debe ser acto administrado, dosificado y hábilmente canalizado para lograr los objetivos propuestos. Al hablar sobre administración de la comunicación entra en juego la comunicación estratégica, que no es más que el uso del poder de la comunicación para concretar los objetivos organizacionales propuestos por la compañía.

La estrategia de comunicación es el método o conjunto de métodos que sigue el comunicador y su equipo para seleccionar, estructurar y difundir su comunicación para el mejor logro de los objetivos asignados, teniendo en cuenta todas las posibles reacciones de los otros jugadores (competidores, cooperadores), de sus audiencias (públicos-objetivo) y/o de la naturaleza (cambios del entorno) (Pérez, 2001).

De esta manera, la comunicación se convierte en un elemento estratégico que genera beneficios a largo plazo, ya que otorga un valor especial sobre la organización a nivel económico y social.

1.2 Comunicación 360º

Como era mencionado previamente, al momento que la comunicación empieza a tomar relevancia, se empieza a gestionar de manera integrada y coherente las distintas vertientes de la comunicación empresarial, como son: la imagen corporativa, las relaciones públicas, las campañas publicitarias, la web corporativa, entre los múltiples recursos que sirven para comunicar a los públicos. (Pintado Blanco & Sánchez Herrera, 2014). El punto principal es poder identificar las audiencias de manera que se especifiquen las acciones comunicacionales a tomar.

Desde este punto de vista se empiezan a integrar todos los vértices comunicacionales, entendiendo que la empresa viene a ser un sistema vivo, dinámico y cambiante. Es así como, como tal, debe estar en constante visualización y análisis de cada uno de sus vértices para que la aplicación de las estrategias vaya alineada con el entorno y sus cambios.

Teniendo esto en cuenta, al hablar de sus vértices debemos entender que derivan con base en dos puntos principales, la comunicación externa y la comunicación interna. Y de estos dos puntos se derivan muchos más a través de los cuáles se cubre cada una de las líneas de contacto con sus públicos internos y externos.

1.2.1 Comunicación Externa

En la actualidad, los ciudadanos, la opinión pública y los clientes en general, están atentos a otras problemáticas, por ejemplo, la coherencia y consistencia entre lo que dice una marca y lo que hace finalmente. (Véliz Montero, 2011) Por ello es importante

que toda empresa tenga un enfoque de trabajo en su identidad corporativa, a través de sus estrategias comunicacionales de manera que esto aporte a la imagen que está generando para sus públicos externos, pero esto solo es posible integrando el discurso que la empresa maneja, en todos los puntos y va soportado de las acciones que toma.

En cada una de estas situaciones, el reto será planificar cómo se construirá el vínculo y cuáles serán los contenidos adecuados para cada interlocutor. (Véliz Montero, 2011) Es por ello que, para gestionar la comunicación con las audiencias externas de manera eficaz, las empresas deben tener un exhaustivo conocimiento de sus clientes y consumidores potenciales, teniendo en cuenta tanto necesidades como hábitos de consumo y los medios de comunicación que utilizan en su vida cotidiana. (Pintado Blanco & Sánchez Herrera, 2014).

Todo esto es solamente posible si es consistente con aquello que se maneja a través de su comunicación interna, de manera que se reafirme la coherencia y tenga una mejor recordación de marca entre sus públicos. Adicionalmente también es importante reforzarlo a través de los *insights* que se obtienen de sus públicos. De esa manera, las acciones a tomar pueden ser más efectivas, ya que genera un enganche emocional con el público al sentirse identificado.

Al momento en que los *insights* son identificados, la campaña 360° girará en torno a las verdades del consumidor estableciendo objetivos específicos en cada punto de contacto para generar interés. (Pintado Blanco & Sánchez Herrera, 2014) Con esto en mente, el estratega podrá definir cuáles son los canales de comunicación más apropiados para generar notoriedad de marca, otros para potenciar la imagen de marca y otros para favorecer la compra de producto. Adicionalmente de qué manera se enfocará la estrategia para poder cubrir cada uno de los vértices y articular el mensaje emitido en cada canal.

Es importante tener en cuenta que, dependiendo de la situación de la organización, siempre es posible sacar provecho de las estrategias comunicacionales para mejorar su posicionamiento. Es fundamental desarrollar un liderazgo de marca con el entorno, de manera que se pueda visualizar nuevos escenarios de diálogo con nuestra marca. (Véliz Montero, 2011) Es importante contemplar las posibilidades de cambio en este proceso, de manera que independientemente de la situación y aún en crisis sepa responder a una realidad que se transforma día a día.

A través de esto, es importante tener claras las siguientes preguntas: ¿Qué es lo que la empresa vende? ¿Qué es lo que desea plantear en la audiencia consumidora? ¿Cuáles son los valores de su compañía, de su producto? ¿Se dio cuenta que hoy no solo se debe informar sino también generar retorno y participación? Y lo principal, tener en cuenta que en la actualidad los consumidores tienen tantas herramientas que están más empoderados e informados. (Véliz Montero, 2011)

Es así como vamos a evaluar los diferentes enfoques comunicacionales, dependiendo del objetivo que la organizacional se vaya planteando, para vértice a vértice, poder reforzar nuestro plan de comunicación.

1.2.1.1 Comunicación Comercial

La comunicación comercial se define como “toda forma de comunicación diseñada para promover, directa o indirectamente, los bienes, servicios o imágenes de una compañía, organización o persona. Persiguiendo fines comerciales, industriales o profesionales” (Martínez, 2010)

Para que esto se concrete es necesario tener en cuenta la secuencia que atraviesa el comprador antes de la adquisición: Inicialmente la fase cognitiva, donde se tiene conciencia de la presencia del producto y sus atributos. Como segundo punto está la fase afectiva, en la cual se da la aceptación del valor del producto y finalmente la fase conativa, en la cual se incrementa la probabilidad de compra. (Martínez, 2010) La acción de compra se deriva al dirigir mensajes claros a cada una de estas etapas despertando el conocimiento, después el sentimiento y finalmente, incrementar la propensión a la compra.

La comunicación comercial se efectiviza al tener las herramientas correctas empresariales que puedan dar un soporte a estas tres etapas de venta de manera que, con un mensaje correcto, se logre que el receptor identifique una solución a su necesidad. Es por lo que la comunicación comercial se soporta mucho de las estrategias publicitarias y de relaciones públicas, de manera que, como base de la Comunicación 360°, actúen de manera integrada estos tres vértices para complementar el mensaje que busca concretar la adquisición y fidelización del cliente.

Pero la estructuración de la comunicación comercial tiene mucho que ver con el manejo de marca, todo ello hace que, si durante un tiempo la mirada estuvo en el producto, luego en la marca, ahora esté centrada en el público, pues la manera de construir marca es contar con el consumidor en primer lugar, pues él será quien la construya para sí y para su entorno. (Salas, 2015)

1.2.1.2 Relaciones Públicas

Las Relaciones Públicas surgen como una estrategia comunicacional de hace cientos de miles de años, teniendo como ejemplo el hecho de que Julio César ensalzara su imagen con desfiles y fiestas cada vez que obtenía una victoria, o la divulgación del Cristianismo por parte de los Doce Apóstoles (mediante el empleo de discursos, cartas o eventos organizados). Desde allí empieza a evolucionar y hasta el siglo XIX empiezan a verse mucho más usualmente, ya que dejan de ser utilizadas en ocasiones muy puntuales para comenzar a hacerse más estables, siendo la edad dorada del agente de prensa, quienes creaban noticias tan exageradas que llegaban a convertirse en mentiras ultrajantes. Para el siglo XX las empresas empiezan realmente a utilizarlo de manera mucho más ética, teniendo como ejemplo a Henry Ford, quién empieza a utilizar estrategias de RRPP para dar a conocer su compañía y su trabajo. (De Durán, Fundamentos de las relaciones públicas, 2014)

Las Relaciones Públicas son la función estratégica de dirección que ayuda a establecer y mantener líneas de mutua comunicación, aceptación y cooperación entre una organización y sus públicos. Además, son el esfuerzo planificado para influir en la opinión pública a través de una buena reputación y de una actuación responsable. (De Durán, Fundamentos de las relaciones públicas, 2014). Su enfoque principal radica en ser un soporte en la gestión de conflictos, así como ayuda a la organización a poder estar atenta al cambio. De esta manera utiliza la investigación, el rigor y las técnicas de comunicación ética como herramientas principales.

Toda acción de relaciones públicas va enfocada a obtener un resultado concreto, teniendo como elemento de acción al IACE (Investigación, Acción, Comunicación y Evaluación) (De Durán, Fundamentos de las relaciones públicas, 2014). Es así como por medio de este ciclo se evalúan los elementos de Relaciones Públicas a utilizar, teniendo en cuenta que hay cerca de 10 posibles acciones a tomar, dependiendo del

objetivo empresarial. Incluso muchos de estos elementos pueden ir atados como consecuencia de uno previo para que su efectividad sea mayor, como lo explica De Durán en los siguientes puntos:

1. Asesoría: asesora a los directivos sobre políticas, relaciones y comunicación.
2. Investigación: trata de que haya comprensión mutua, persuade e influye.
3. Relaciones con los medios de comunicación: busca publicity
4. Relaciones con los medios de la organización.
5. Asuntos públicos y lobbying.
6. Gestión de conflictos.
7. Relaciones con inversores y accionistas: para crear confianza y animar la inversión.
8. Relaciones sectoriales: empresas del mismo sector se alían para defenderse de peligros.
9. Organización de eventos especiales.
10. Comunicación de marketing

Con estos elementos como base, se evalúa las acciones a tomar, de manera que estos sean uno de los medios de la estrategia de Relaciones Públicas para conseguir el objetivo final. Por otra parte también es importante tener en cuenta, que como el resto de segmentos de comunicación, estas estrategias funcionan de manera integral, es decir, se soportan y adquieren coherencia solo manteniéndose alineados al mensaje que se emite por el resto de vértices comunicacionales, externos e internos.

1.2.2 Comunicación Interna

La comunicación interna de 360° apunta a utilizar el mismo concepto de comunicación integral aplicado desde hace tiempo a la comunicación externa, abarcando diferentes vértices que, aunque son externos pueden ayudar a fortalecer la identidad corporativa. Un ejemplo es elementos como la publicidad, relaciones públicas, marketing, BTL. En este caso, la integralidad se refiere no sólo a considerar que todos los mensajes que emite la compañía llegan a los empleados por canales tanto internos como externos, sino que los mismos canales de comunicación interna deben reunir esas características de diversificación y globalidad (Pintado Blanco & Sánchez Herrera, 2014).

Los canales de comunicación interna que se utilizan de forma habitual en las organizaciones son: revistas internas, manuales, videos, e-mails, folletos, cartas, *banners*, *newsletters*, teniendo cada vez más información a través de la intranet. (Pintado Blanco & Sánchez Herrera, 2014). Sin embargo, para que estas herramientas

sean efectivas, deben estar acompañadas de una estrategia que avale su uso. Es inútil tener diversos medios de información hacia los miembros de la organización, si previamente no hemos hecho un análisis que nos permita conocer su estado y establecer estrategias que mejoren el entorno organizacional.

Carlos Fernández Collado (2012) define la comunicación interna como “El conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan bien informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”.

El concepto de integralidad en la comunicación interna debe entenderse como un proceso y un producto que involucra a públicos en el proceso mismo de la comunicación. Es por ello que dentro de este proceso se debe también trabajar en los intercambios comunicacionales, así como en las relaciones interpersonales horizontales, ascendentes y descendentes. Con esta mayor comprensión se pueden generar diversas actividades de comunicación que brinden la posibilidad de desarrollar capacidades a las distintas audiencias. (Pintado Blanco & Sánchez Herrera, 2014)

Según Alejandra Brandolini (2014), la comunicación interna permite:

- **Generar la implicación del personal.** Promoviendo el compromiso de todos los empleados para alcanzar objetivos asumidos por la compañía impulsando el trabajo en equipo.
- **Armonizar las acciones de la empresa.** Evitar oposición y discrepancia en la actuación cotidiana a partir del diálogo y la comunicación con las diferentes áreas y niveles de mando.
- **Propiciar un cambio de actitudes (saber, poder, querer).** A partir del conocimiento del rumbo de la empresa, se puede alcanzar una actitud positiva con cierta independencia que posibilite la toma de decisiones individuales y/o grupales para alcanzar las metas propuestas por la empresa.
- **Mejorar la productividad.** Al generar una comunicación interna clara, todos los empleados conocen los objetivos y están en condiciones de desempeñar su labor orientada a mejorar sus niveles de producción. (Brandolini, González, & Hopkins, 2014)

Lo que mencionan Pintado Blanco et al. (2014) en este punto, sobre la comunicación interna es importante para poder generar estrategias:

La comunicación comienza en el interior de la organización con la intención de proyectarse hacia el exterior, lo que implica desarrollar una política consistente y dinámica. Para ello es necesario contar con estrategias, políticas, recursos y herramientas que apoyen todos los procesos de la organización. La comunicación sirve para hacer confluir todos esos procesos y comienza en los públicos internos, quienes deben ser partícipes y protagonistas de los objetivos de la empresa. (Pintado Blanco & Sánchez Herrera, 2014)

Una buena gestión de manejo de la comunicación interna favorece a la cultura y clima organizacional, permite fortalecer la identidad y también tener un mayor conocimiento del entorno organizacional de la empresa. Una empresa que se encuentra empoderada del conocimiento de su entorno es una empresa que va a poder crecer de la mano de sus trabajadores.

1.2.3 Comunicación Digital

Tiempo atrás, la Web se caracterizaba por ser un elemento unidireccional y estático, manteniendo rasgos de la *Mass media*, al solamente producir información, sin tener una retroalimentación, manteniendo el esquema básico del emisor-receptor (Sánchez , Botero, & Giraldo, 2012). A fines de los años noventa del siglo pasado, surge la idea de crear una serie de plataformas tecnológicas, entendidas como “un conjunto de aplicaciones que tratan de abarcar la red entendiendo sus efectos y aprovechándolos al máximo en todas las acciones ejecutadas” (Nafria, 2008) denominada Web 2.0. El término fue popularizado por Tim O’ Reilly, quien lo definió como un nuevo modelo que responde a un cambio en la interacción social y la apropiación de la información por parte del usuario. En la Web 2.0 existe una transformación del usuario pasivo –que exclusivamente recibe información– en un usuario activo –que no solo consume, sino que produce información y la comparte–. De acuerdo con Sánchez et al. (2012), “La información está al alcance de todos y cada uno; todos y cada uno pueden accederla, interpretarla, transformarla y ponerla nuevamente en red”.

En la actualidad la comunicación digital busca integrar a través del uso de los *Social Media* y páginas web corporativas, a un público cada vez más creciente y con una capacidad más amplia de interacción. Es así como junto con sus diferentes herramientas de comunicación busca incrementar el diálogo con los grupos de interés destacando la

presencia empresarial en: redes sociales, videos on line, weblogs, microblogs (Twitter), wikis, podcasts y mundos virtuales. (Pintado Blanco & Sánchez Herrera, 2014).

La democratización de la información y la accesibilidad del usuario a cualquier tipo de información han cambiado las dinámicas de comunicación de las empresas. Hoy por hoy, las organizaciones buscan entablar diálogos con sus consumidores, aportando mensajes que respondan a las demandas o necesidades de información del usuario, con el fin de crear vínculos: “Cuando se publica contenido como empresa se debe estar predispuesto a conversar y aportar valor. Los perfiles empresariales que solo publican información y promociones sin conectar con sus seguidores generalmente terminan por desaparecer” (Brandolini, González, & Hopkins, 2014)

En contraste con el antiguo paradigma –donde las empresas informaban de manera unidireccional y privilegiada acerca de sus productos, servicios, ofertas y precios–, surge un nuevo modo de comunicación en la Web social que obliga a que la empresa utilice nuevas formas de comunicación. Con ello, la organización pasa a adquirir características de personificación y busca generar el diálogo con sus públicos. Mediante esta propuesta de valor agregado, las marcas se consolidan a partir de la identificación con sus consumidores, que es el origen de una relación de fidelidad mutua. En este contexto digital, en el que los consumidores son más críticos y exigen más a las organizaciones, ellas han optado por cambiar sus estrategias de marketing y publicidad para generar contenidos atractivos, innovadores y relevantes para sus públicos. (Brito, 2018)

Las organizaciones se han apropiado también de las herramientas que la Web 2.0 ofrece. En un principio su enfoque se centró en replicar la fórmula unidireccional de la Web 1.0, en la que primaba el carácter promocional o comercial de los mensajes. A raíz de esto los públicos se sintieron invadidos y empezaron a ignorar sistemáticamente a las empresas y marcas. Posteriormente, las organizaciones comprendieron que, para generar vínculos digitales que fidelicen a sus potenciales clientes, era necesario entablar diálogos y proponer contenidos que les fueran relevantes (Salazar, 2016). A partir de entonces, se apropiaron de las plataformas de publicación, difusión e interacción mediante estrategias de personificación de las marcas (Capriotti P. , 1999)

La inserción empresarial en el mundo digital no es, por consiguiente, tan sencilla. Conviene estudiar detenidamente las posibilidades que ofrecen los principales tipos de canales comunicativos digitales que utilizan hoy en día las organizaciones, pues ellos constituyen las herramientas fundamentales en los que la comunicación institucional se

desarrolla. Además, es importante saber identificar los medios digitales óptimos en los cuáles la empresa debe estar presente, ya que, no es necesario estar en toda red social, pero si identificar aquellas que van más de la mano acorde al giro de negocio de la organización. Esto va a asegurar un mayor impacto y mejores resultados de las estrategias.

1.2.4 Comunicación en Crisis

La gestión de comunicación en crisis es un vértice muy importante, ya que más allá de pensar en ¿qué podría pasar? es verlo como una manera de salvaguardar la empresa y la percepción de marca. Muchas organizaciones relacionan las comunicaciones externas solo con la crisis, siendo una manera errónea de concebirlo, sin embargo, es importante comprender que en escenarios “glocalizados” (global y local) las crisis siempre serán un tema recurrente. (Véliz Montero, 2011)

Justo Villafañe (2002) menciona que lo primero que hay que hacer es reconocer la crisis, verificar las informaciones que sobre ella existan, medir su intensidad y calcular sus consecuencias potenciales. Teniendo esto en cuenta se puede tomar las acciones comunicacionales correctas para buscar aplacar la tensión del problema en curso. (Villafañe, 2002)

Ante una falta de cultura de manejo de la comunicación, en la actualidad las empresas trabajan solamente para resolver las crisis, no para anticiparse y prevenirlas. Esto no se refiere a que podamos prever el futuro de la organización, pero sí identificar los potenciales campos de fragilidad que pudiesen generar riesgos e incertidumbre en la empresa.

Lo correcto es que, una vez revisadas las posibles clases de crisis, éstas sean clasificadas en niveles. Lo importante es saber diferenciar en qué nivel de crisis se sitúa una entidad, puesto que dichos niveles deben estar ligados a unos planes de actuación de crisis básicos. Hay que destacar que no es bueno actuar en exceso ante una crisis reducida, porque al tomar medidas, en lugar de minimizar lo ocurrido, se podría llegar a una Alerta Roja. Ante una crisis grave, se deberán tomar medidas en casi todos los frentes de relaciones públicas y comunicación. (Saura & García, 2010).

Lo principal es evaluar el modelo de gestión de crisis más efectivo y junto con ello prepararse para poder manejar una crisis, independientemente de su magnitud. Solo así podremos evitar que nuestra marca y por ende su reputación, se pueda ver afectada.

Es importante considerar que a la hora de hablar de manejo o gestión de crisis es necesario dividirla en dos grandes áreas: crisis a nivel interno y a nivel externo, ya que las causas y los efectos que se producen en ambos niveles son totalmente diferentes y merecen ser analizados por separado. Además, muchas veces no se consideran crisis a los conflictos que se producen al interior de la organización, porque muchos de ellos no trascienden a la opinión pública y no se publican en los medios de comunicación. Sin embargo, las crisis internas deben ser tratadas comunicacionalmente, al igual que las externas. (Contreras Lanfranco, 2006)

Mantener la motivación de los empleados y su sentimiento de pertenencia la compañía a la que pertenecen ha sido uno de los objetivos centrales de las estrategias de comunicación interna. Precisamente es cuando uno de éstos se quiebra cuando se producen roces, conflictos y crisis internas. Se ha demostrado que la comunicación eficiente y oportuna en el interior de la organización, expresada mediante los medios de comunicación que la empresa tenga disponibles, puede por una parte reducir de manera importante la incertidumbre y los rumores, y por otra, crear espacios de información, participación y opinión entre los empleados. (Contreras Lanfranco, 2006)

Es por ello relevante tener en cuenta que es necesario abarcar la comunicación en crisis de manera externa a la comunicación interna o externa, ya que participa de los dos y es un punto importante al ser mapeado para un óptimo desarrollo organizacional.

1.3 Estrategias de comunicación 360°

Toda organización, para lograr sus diferentes objetivos, se plantea diferentes actividades y acciones por medio de mecanismos que se enfoquen en encaminarlos y llegar a cumplirlos. Esto, en términos más sencillos, se refiere a las estrategias. Las estrategias permiten que exista y se materialice lo que se conoce como “planificación”, un proceso que permite que las acciones y herramientas se empleen de manera correcta y coordinada.

La tarea de la Comunicación Estratégica es proyectar la identidad de las organizaciones en una imagen que suscite confianza en su entorno relevante y adhesión en su público objetivo (Tironi, Cavallo, & Browne, 2004). Con este enfoque, centrándonos en la comunicación 360°, la dirección de comunicación, con el fin de generar estrategias, abarca múltiples atribuciones, entre las más importantes: gestionar la comunicación externa e interna, gestión de la imagen corporativa, gestión de la marca y reputación, así como definir e implantar la estrategia de la compañía, liderando las relaciones con los medios de comunicación, entre otros. (Pintado Blanco & Sánchez Herrera, 2014)

Es importante tener en cuenta que cada empresa definirá sus estrategias fundamentadas en una identidad y en un contexto propio de acción y reacción comunicativa con el público interno y externo. Con base a un análisis situacional será mucho más fácil definir las estrategias a implementar. Es importante tener en cuenta que, dependiendo del tipo de estrategia, esta se centrará en un tiempo determinado de implementación como lo menciona Joan Costa (2009):

1. **Estrategias a largo plazo:** Son planteamientos generales que se convierten en guías de un proceso complejo y que permiten contar con una visión general de la meta o resultado que se debe obtener. El tiempo de ejecución varía entre uno o dos años.
2. **Estrategias a mediano plazo:** Son acciones que pueden generarse en meses, son más específicas y actúan sobre entornos definidos.
3. **Estrategias a corto plazo:** Son acciones que se ejecutan de inmediato, y sus resultados son visibles en poco tiempo. (Costa, 2009)

Teniendo esto a consideración, se podrá definir las acciones idóneas a tomar, dependiendo del tiempo que cada estrategia tome para cubrir su ejecución.

1.4 El Branding como manejo estratégico de la marca

En un primer momento, la marca sirve como signo de diferenciación. Esta necesidad de distinguir propiedades entre las tribus nómadas, en especial el ganado, surge del pastoreo comunal. Para ello, los propietarios marcaban sus reses a hierro candente con formas arbitrarias, pero distintas, a las de sus vecinos (Frutiger, 1985).

Posteriormente, Frutiger menciona como segundo momento evolutivo (1985) a la existencia de las marcas de cantero como punto de origen de posteriores signos marcarios. Las marcas de cantero fueron “signos que, llegados hasta nosotros, fueron usados como signatura de autor, como sello de propietario”, cuya existencia surgió en la época medieval. En esta etapa, la marca deja de ser un signo arbitrario para incorporar características personales del autor, con lo cual adquiere la cualidad de signo de identidad.

Así, paralelamente al desarrollo de las marcas de cantero, surge en el campesinado y la burguesía, la necesidad de personalizar sus bienes, utensilios, lápidas, casas. Esto tiene como efecto, la creación de signos individualizados que distinguen a cada familia; con el paso de los siglos, el uso repetitivo y constante de un signo familiar deviene en la heráldica, sistema visual de identificación que alude a los orígenes, el linaje, la historia, los oficios, la fe u otras características identitarias de los grupos familiares (Frutiger, 1985).

Es así, como los artículos previamente marcados se convierten en mercadería y empieza a tener una connotación directamente proporcional con la calidad. Por ello, durante la Edad Media surge la especialización en la generación de bienes que iban identificándose como una garantía de valor y calidad. Esto deriva posteriormente en signos a través de los que se identifica la autenticidad y excelencia, permaneciendo vigente hasta hoy en día a través de las marcas (Frutiger, 1985).

Es así como Joan Costa (2012) menciona que la marca pasa a ser una realidad compleja y global. Es el todo y las partes. No es una cosa ni una superposición de cosas y acciones. La marca es ambivalente: consta de un aspecto real y económico (es el principal capital de la empresa) y un aspecto ideal y cultural (la fascinación social por las marcas y el deseo de apropiación que ellas suscitan).

La marca y lo que ella significa se cristaliza en la mente de una colectividad, desencadenando una conducta en relación con la marca. Es entonces cuando el intercambio económico se realiza también para la empresa. Aquí se produce la creación de valor. Lo principal es descubrir en qué beneficia la marca al consumidor, aparte del beneficio psicológico o emocional y cómo la marca se justifica profundamente en un mundo saturado de marcas y de productos y servicios redundantes (Costa, 2012), para ser la marca que permanezca en el *top of mind* de quienes buscan adquirir determinado servicio o bien.

1.4.1 De la marca visual al fenómeno sociocultural

Los cambios en el contexto económico, una nueva mentalidad empresarial y las nuevas expectativas sociales sobre el papel que debe desempeñar una empresa en la sociedad han provocado que los intangibles cobren cada vez más importancia en la gestión de las organizaciones. (Villagra, López, & Monfort, 2015). Esto abarca elementos como la marca, la identidad, la cultura o la reputación, y actualmente se consideran un factor de competitividad y diferenciación.

Como lo mencionábamos previamente, el enfoque organizacional empieza a cambiar, al tener como fin principal el consolidar marcas globales construidas alrededor de valores que generen un vínculo afectivo con sus clientes, tal como lo menciona Naomi Klein (2000). Se busca un balanceo en la actitud de la empresa ante el proyecto de la marca, imponiéndose como un modelo de equidad, y se conjuga la justificación objetiva de la marca y el diseño del “deseo antes que el producto”. Se trata de la combinación, de manera variable, de la razón y la emoción. (Costa, 2012)

Según se puede apreciar, aunque el origen de la marca tiene raíces visuales, con el devenir del tiempo las marcas se han ido convirtiendo en un fenómeno social y cultural. Al comunicar valores con los cuales las personas se identifican, las marcas se consolidan no solo como signos de identificación, sino como signos de legitimación del ser humano en un grupo social: el uso de cierta marca puede dar una idea del estatus de las personas y del poder que tienen (Costa, 2004).

Para Hulberg (2006), los tres beneficios esenciales de la marca corporativa son: su capacidad de diferenciación (sus atributos son más difíciles de copiar que los de producto), la transparencia (refleja de un modo más abierto y accesible información sobre la empresa) y la reducción de costes (en lugar de impulsar muchas marcas se potencia una estrategia conjunta que favorezca las sinergias y consistencia de los mensajes).

1.4.2 Branding

El branding o la creación de una marca es un proceso integrativo, que busca construir marcas poderosas; es decir, marcas ampliamente conocidas, asociadas a

elementos positivos, deseadas y compradas por una base amplia de consumidores (Ballasteros, 2016). Este proceso también incluye la definición de la identidad de la empresa, como de la imagen que aspira tener. En este proceso también interviene la creación gráfica de esta identidad junto con la puesta escena de la marca frente a los diferentes públicos con los que interactúan.

Es importante tener en cuenta que la empatía y la conexión emocional que se genera entre el cliente y la marca genera fidelidad, lo que favorece su impacto final. Healey (2009) establece que el branding es un proceso donde se construye una identidad simbólica, teniendo como objetivo convertirse en una promesa de satisfacción para los clientes, centrada no solo en el desarrollo visual de la marca –cromática, tipografía, signos gráficos de identidad–, sino en una gestión holística donde exista influencia de distintas ramas de estudio: el marketing, la comunicación y el diseño, buscando provocar conexiones emocionales con los consumidores. Entre los potenciales beneficios que una adecuada implementación del branding brinda a la marca, Healey (2009) destaca:

- Fortalece una buena imagen de marca
- Fomenta la fidelidad de los consumidores
- Transmite una percepción de mayor valía, lo que permite asignar un precio más alto a un producto
- Brinda al comprador una sensación de reafirmación y de pertenencia a una comunidad imaginaria, que comparte determinados valores

1.4.2.1. Branding y Comunicación

La comunicación y el branding van muy de la mano ya que “comunicar no es más ni menos que crear expectativas que luego tienen que cumplirse, con el comportamiento personal, con los productos o servicios y actividades de la organización.” (Capriotti P. , 2010) De esta manera, el branding es una de las herramientas para poder crear expectativas, mucho más aun teniendo en cuenta que es parte elemental de la Identidad Visual, centrado en lo que la empresa es y busca transmitir a través del compuesto de elementos como nombre, sus características formales y cromáticas. (De Casas, Iguacel, & Scalabroni, 2012).

Teniendo esto a consideración, la comunicación es la vía estratégica para definir qué, cómo y por qué medio se va a comunicar. De esta manera se enlaza para

establecer los lineamientos a través de los cuales se buscará establecer la marca y cómo se la estructurará, en orden con ir acorde a qué es lo que se busca transmitir desde la organización, comunicacionalmente.

Teniendo esto como parte inicial, es también importante tener en cuenta que para que la construcción de marca sea efectiva, es importante considerar los siguientes elementos esenciales que la vinculan con la comunicación:

- **Marketing:** La comunicación puede definirse como transmitir, recibir y procesar información. Cuando una persona, grupo u organización intenta transmitir una idea o mensaje, la comunicación ocurre cuando el receptor (otra persona o grupo) puede comprender la información. El proceso de comunicación es parte de todo programa de publicidad o marketing. el término comunicación integral de marketing (CIM) se refiere a la coordinación e integración de todas las herramientas, vías y fuentes de comunicación de marketing de una empresa dentro de un programa uniforme que maximice el impacto sobre los clientes y otras partes interesadas a un costo mínimo. Esta integración afecta toda la comunicación de empresa a empresa, canal de marketing, centrada en los clientes y dirigida internamente de una empresa. La mezcla de marketing es el punto de partida. Un plan completo de CIM incorpora cada elemento de la mezcla de marketing: productos, precios, métodos de distribución y promociones, buscando generar un mensaje unificado. (Clow & Baack, 2010)
- **Promoción:** Una tarea primordial en la creación de un plan de marketing eficaz es examinar las oportunidades promocionales. El análisis de oportunidades de promoción es el proceso que usan los mercadólogos para identificar el público objetivo de los bienes y servicios de la empresa y las estrategias de comunicación necesarias para llegar a dicho público. Un análisis promocional eficaz identifica el método o recurso más apropiado para cada conjunto de clientes. Un análisis de oportunidades de promoción debe cumplir dos objetivos: 1) determinar las oportunidades promocionales que existen para la empresa y 2) identificar las características de cada público objetivo para que puedan llegar hasta éste mediante mensajes adecuados de comunicación de marketing y publicidad. (Clow & Baack, 2010)

- **Publicidad:** La publicidad es una de las actividades que pueden desarrollarse en las distintas organizaciones para comunicarse con el exterior de estas. De ahí que pueda adaptarse el proceso comunicación a la publicidad, donde el emisor sería el anunciante, el mensaje el anuncio, el medio los medios masivos y el receptor el público objetivo. La publicidad es toda forma de comunicación realizada por una persona física o jurídica, pública o privada, en el ejercicio de una actividad comercial, industrial, artesanal o profesional, con el fin de promover de forma directa o indirecta la contratación de bienes muebles o inmuebles, servicios, derechos y obligaciones (De Durán, 2014)
- **Medios:** Parte clave de todo este proceso es identificar adecuadamente los canales para llegar a los públicos adecuados. Las empresas dependen de anuncios eficaces para atraer a los consumidores y convencerlos de comprar diferentes bienes y servicios. Las metas son establecer la imagen de la empresa y crear una base grande de consumidores potenciales. La selección de medios de publicidad es un elemento importante en este proceso. (Clow & Baack, 2010)

Teniendo esto como base a continuación veremos cómo se da la construcción de marca, teniendo en cuenta la articulación de la marca y los elementos comunicacionales, por medio del modelo MasterBrand.

1.4.3 La esencia de marca y su construcción – Modelo MasterBrand

Joan Costa (2012), menciona que la doble naturaleza, real e ideal de la marca, genera un efecto en los individuos y en la sociedad por medio de las interacciones entre tres elementos fundamentales que los clasifica de la siguiente manera:

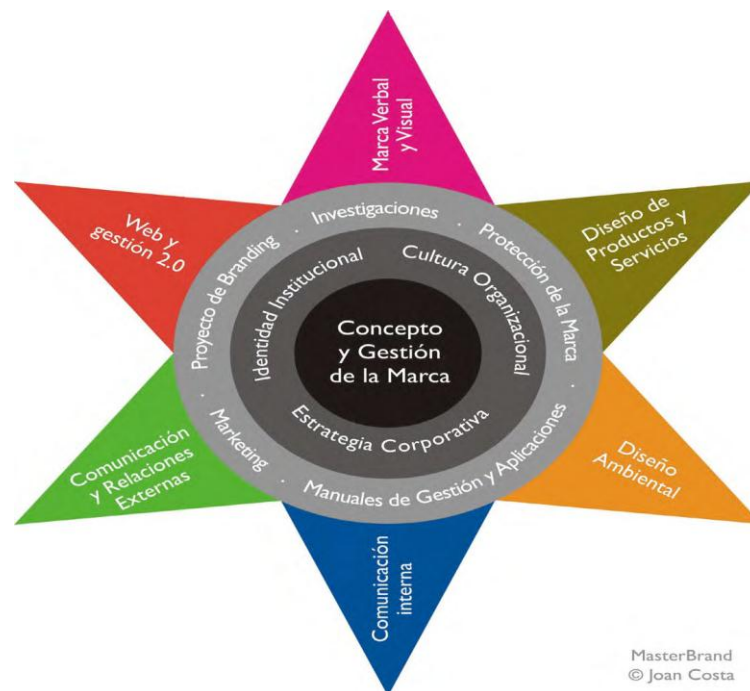
- Lo que la marca hace: los productos o los servicios, que son para la empresa el objeto del intercambio económico; por otra parte, lo que la marca es para el público, los beneficios (funcionales o psicológicos) que aporta a consumidores y usuarios;
- El cómo la marca hace lo que hace (lo anterior) y el cómo lo comunica para llevar lo que vende hasta sus públicos: la presentación, la distribución y la venta, la comunicación y las relaciones, lo que dice y cómo lo dice, lo que vende, dónde y cómo lo vende;

- Lo que el conjunto de todo lo anterior significa para los individuos, el público, el mercado, la sociedad.

El objetivo de establecer todos estos puntos es: descubrir en qué beneficia la marca al consumidor, adicionalmente al beneficio psicológico o emocional; es decir: cómo la marca se justifica profundamente en un mundo saturado de marcas y de productos. (Costa, 2012)

Es por lo que la marca tendrá que responder a su misión si quiere significar algo singular y apreciable en su mercado. Y si quiere construir marcas sostenibles. Por ello, como primer punto debe fundamentarse en el siguiente esquema propuesto por Costa (2012), donde el primer nivel es la infraestructura en la cual la marca se fundamenta. En ella se coordinan la Identidad Institucional, la Cultura Organizacional y la Estrategia Corporativa. El segundo nivel es la estructura instrumental para la gestión de la marca. Incluye el proyecto de branding, las investigaciones pertinentes, el plan estratégico de acción, la administración financiera de la marca, el plan de marketing y los manuales de gestión y de aplicaciones. Este segundo nivel es el paso de la empresa a la marca y de la concepción a la acción. El tercer nivel es la superestructura, la gran plataforma de los contactos de la marca con el público: la punta visible del iceberg. Aquí se producen todos los elementos perceptibles y las experiencias que vinculan a la marca con los consumidores, el mercado y la sociedad. Con esta base Costa (2012) establece el modelo MasterBrand que busca a través de cada vértice comunicacional y de marca, cubrir cómo esta se estructurará.

Gráfico 1: Modelo MasterBrand



Fuente: Costa, J. (2012). CONSTRUCCIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA MARCA: Modelo MasterBrand. Medellín: Revista Luciérnaga.

Para explicar de manera más clara, en el modelo MasterBrand, los dos niveles de la infraestructura y la estructura son representados por dos círculos concéntricos alrededor del núcleo, en tonalidades de gris. Esta parte estructural es circular para expresar su totalidad y su transversalidad en todo el proyecto y en todo el proceso dinámico de la marca. Y es incolora para sugerir su invisibilidad.

Por otra parte, la superestructura o la plataforma, tiene la forma estrellada para significar su fuerza centrífuga y expansiva en todas las direcciones, al ser percibida y vivida por sus públicos. Los distintos colores de cada parte representan la diversidad de los mensajes, los medios, los bienes ofrecidos por la marca, los espacios y los lugares de encuentro con ella, la proyección de la cultura organizacional, la información a través de la comunicación y las relaciones externas, así como los efectos de la web y la gestión de las redes sociales.

Este modelo, tal como la comunicación 360°, busca cubrir cada uno de los vértices para poder articular los mensajes que van a ser expuestos a sus diversos públicos, cumpliendo el fin de coherencia. Esto refuerza la posibilidad de alcance hacia los públicos, teniendo en cuenta que al articular cada punto es muy probable que su exposición interna y externa sea más fructífera.

1.4.4 Posicionamiento

Uno de los pilares más importantes sobre los que se asienta el branding es el posicionamiento (Healey, 2009) término que Ries y Trout (1996) definen como una serie de estrategias implementadas que influyen en la mente de los consumidores para generar una respuesta positiva, conocida como recordación. Con ello podemos decir que el posicionamiento sucede cuando un producto, servicio u organización ocupa un lugar en la mente del consumidor con una determinada idea, con el objetivo de incrementar el éxito comercial de la empresa, producto o servicio ofertado.

En el caso del branding, Healey (2009) establece que, para realizar un adecuado posicionamiento, “es decisivo que el productor se centre en lo que piensa el consumidor y responda a ello”. Esto quiere decir que la empresa debe crear estrategias desde la realidad que vive el consumidor y no solo desde lo que la empresa considere adecuado. Esto convierte al branding en un proceso bidireccional, ya que se requiere de la participación conjunta entre consumidor y productor.

Además, como ya se indicó anteriormente, la construcción actual de una marca implica la generación de vínculos afectivos con sus públicos, por lo que el posicionamiento requiere de estrategias creativas que fomenten la compenetración emocional con el consumidor, la creación de expectativas altas sobre el producto, y el deseo intenso consecuente por poseerlo. Debido a lo anterior, Healey (2009) establece que el branding se ha fundamentado sobre una serie de prácticas diversas que le permitan llegar a obtener este nivel de compenetración emocional, entre las que se encuentran:

- Habilidad para contar historias,
- Creación de “experiencias de marca”,
- Gestión de relaciones con el consumidor.

Las historias han sido el eje de la imaginación para grandes y chicos desde la antigüedad. El *storytelling* no se aleja por mucho de esta esencia, siendo sus relatos de naturaleza corporativa. Contar historias auténticas sobre las marcas constituye una estrategia esencial del branding que tiene como propósito proyectar los valores centrales de la marca a través de una historia o un conjunto de historias.

El *storytelling* genera sentimientos positivos en los clientes y es percibido como más convincente que los hechos, aumentando de este modo la confianza en la marca, provocando mayor conciencia y haciendo a la marca única. Las historias tienen como efecto aumentar las emociones positivas en las personas, tales como el optimismo y la calidez. Las historias se almacenan en la memoria humana de diversas maneras: objetiva, visual y emocional, de modo que son más propensas a ser altamente recordadas (Lundqvist, Liljander, Gummerus, & van Riel, 2012)

Las historias corporativas, sin embargo, solo tendrán éxito cuando su construcción –compuesta por un mensaje, conflicto y personaje– sea percibida como auténtica por el consumidor. El objetivo no es contar historias basadas en la vida real, sino historias con un mensaje potente, que permita a los consumidores vincularse con las marcas y sentirse parte del relato (Lundqvist et al., 2012, pp. 285-286).

La creación de experiencias de marca es una estrategia fundamental que permite propiciar el desarrollo de diversos estímulos en el consumidor, con el fin de que este genere sentidos de afinidad, lealtad y satisfacción con respecto a la marca. La experiencia de marca (o *Brand experience*), puede ser definida como un conjunto de “respuestas subjetivas, internas del consumidor (sensaciones, sentimientos y cogniciones), así como respuestas de comportamiento evocadas por estímulos relacionados con la marca que son parte del diseño y la identidad de una marca, empaque, comunicaciones y ambientes” (Brakus, Schmitt, & Zarantonello, 2009)

Las experiencias de marca ocurren en diferentes instantes; por ejemplo, cuando el consumidor examina y evalúa un producto –empaque, colores y comunicaciones que percibe–, el servicio que recibe al comprarlo, el ambiente en el que lo compra y el momento en que lo consume (Brakus, Schmitt, & Zarantonello, 2009).

El desarrollo de experiencias permite que el consumidor distinga detalles que van más allá del precio, función o promoción que ofrece una marca, permitiendo al consumidor experimentar diversas sensaciones o emociones. Debido a ello la experiencia de marca se puede escindir en cinco dimensiones: percepción, emoción, cognición, actuación y relación (Brakus, Schmitt, & Zarantonello, 2009)

La percepción estimula los cinco sentidos humanos mediante la creación de experiencias multisensoriales que se plasman en el diseño de empaques distintivos. Por ejemplo, las marcas de productos electrónicos utilizan una paleta de colores para

distinguir a una línea de productos, la experiencia multisensorial del usuario se completa con los elementos táctiles y auditivos del producto.

La emoción apela a la afectividad y estados de ánimo que el consumidor experimenta durante el consumo de la marca, con el objetivo de crear fuertes conexiones entre la marca y el usuario. La campaña de Estee Lauder con su fragancia Clinique Happy estuvo acompañada de videos promocionales que transmitían su concepto de marca, mostrando el empaque del producto y a la felicidad que desprendía la modelo al usarlo. Adicional, esta campaña produjo un CD con canciones de contenido feliz, el cual se reprodujo en todos los puntos de venta.

La cognición se centra en crear experiencias racionales, donde el consumidor utiliza su intelecto para resolver acertijos que lo enganchen de una manera creativa con la marca. El uso de elementos que produzcan sorpresa o suspenso, funcionan bastante bien. Este es el caso de las campañas de United Colors of Benetton, que se caracterizan por utilizar imágenes polémicas de racismo, guerra o enfermedades, con el fin de impactar al consumidor y hacerlo cuestionar ciertos problemas sociales.

La actuación tiene como núcleo los comportamientos, acciones y actitudes que el consumidor experimentará con la marca y de los cuales posteriormente se apropiará. La campaña de Nike Just Do It, se caracterizó por presentar a deportistas de élite en acción. Esta fue una manera de incitar al consumidor a identificarse con los deportistas y emular este estilo de vida.

La relación apela a experiencias que permitan al individuo tener una percepción positiva y mejorada de sí mismo, respondiendo a su vez a la necesidad de proyectar esa noción hacia la percepción de los otros. Tal es el caso de Harley Davidson, cuya experiencia de consumo trasciende hasta convertirse en un estilo de vida, dado que al convertirte en un cliente de Harley Davidson formas parte de la comunidad de marca.

La dimensión relacional ha adquirido nuevos alcances en los últimos años gracias a tendencias de marketing relacional como la gestión de las relaciones con los clientes (Customer Relationship Management o CRM, por sus siglas en inglés), definida como una estrategia de negocios que busca crear, desarrollar y cultivar las relaciones con un grupo objetivo de clientes cuidadosamente definido, con el fin de crear valor para el consumidor y mejorar la rentabilidad corporativa. En este contexto, la CRM aprovecha el potencial de las nuevas tecnologías para implementar estrategias de marketing relacional que privilegian el carácter personalizado de la comunicación entre la marca y

cada uno de sus usuarios (Payne, 2005). La marca y su manejo estratégico son componentes esenciales en la producción de valor, ya que esta se convierte en una promesa de calidad y autenticidad, que tiene por objetivo construir un lazo de confianza y lealtad con el consumidor (Payne, 2005).

La serie de interacciones que el consumidor ha experimentado con una marca sea online u offline es la base de las relaciones que añaden, a los ojos del cliente, valor a la marca. La CRM debe responder a una construcción holística donde los valores de marca se transmitan en todos los sentidos: el servicio ofrecido por el personal, la eficiencia de atención, la personalización en la comunicación, la transmisión de información relevante, la atención a los requerimientos del consumidor, lo atractivo de los ambientes, entre otros (Payne, 2005)

La CRM pondrá especial atención al customer life value o valoración al historial del cliente; esto quiere decir que todas las acciones emprendidas tendrán como objetivo considerar valioso al cliente desde su primer acercamiento con la marca, posterior compra, consumo, hasta el seguimiento realizado después de la compra. Payne (2005) propone el uso de seis canales: fuerza de ventas, tiendas, telefonía, mailing, e-commerce y m-commerce³. Los tres primeros tienen una base offline, mientras que los tres últimos son de naturaleza digital.

La implementación de estos canales deberá estar alineada a la etapa del ciclo en el que un consumidor se encuentra. El uso adecuado de cada canal permitirá expandir la

³ M-Commerce entendido como comercio móvil, son las transacciones comerciales que se realizan por medio del teléfono móvil como canal de venta. (Payne, 2005)

CAPÍTULO 2

PPM

2.1. Empresas de desarrollo de negocios digitales en Ecuador y América Latina

2.1.1 Ecuador

Ecuador, es un país que aún se encuentra en una curva de desarrollo en Tecnología, con relación a otros países de la región. El último dato que arroja PROECUADOR (2017) sobre el desarrollo tecnológico en el país, refleja que para el 2016, apenas el 1,6% del PIB está relacionado con tecnología. Por otro lado, las empresas, a través de estos últimos años, han ido valorando el aperturarse hacia nuevas opciones tecnológicas, es así que, durante el 2014, el número de empresas que invierte en TIC registra un crecimiento de 22% con respecto al año anterior, mientras que las empresas que no invierten en TIC registran decrecimiento de 18% en el mismo período. (PROECUADOR, 2017)

Con este enfoque, en los últimos años, surgen varias empresas enfocadas en negocios *Business to business* que permitan brindar soluciones tecnológicas para las diferentes ramas de negocios. Teniendo esto en cuenta es importante no colocar en la misma línea a las empresas que se dedican a brindar soluciones de Marketing o Publicidad Digital, que aquellas que se enfocan en desarrollo de plataformas digitales. Si bien el Marketing digital es una herramienta importante hoy por hoy, debe venir apalancada de una estrategia de negocio digital que permita congruencia y una buena experiencia entre usuario y marca a través de la web.

Teniendo esto como punto de partida podemos decir que el campo de empresas digitales en el Ecuador se ha venido ampliando con el pasar de los años y de la mano con nuevas adiciones en este ámbito, lo que permite incrementar también la cantidad de empresas que empiezan a ofrecer estos servicios. Para ello vamos a tomar como ejemplo empresas que actualmente se encuentran liderando esta rama:

- **Thoughtworks Ecuador**

Thoughtworks se denomina como “un espacio de colaboración abierta para toda la comunidad tecnológica de Ecuador” (Thoughtworks, 2019), así como “una compañía de software y una comunidad de personas apasionadas, movida por objetivos. Pensamos de forma disruptiva para ofrecer tecnología que haga frente a los retos más difíciles de nuestros clientes, y al mismo tiempo buscamos revolucionar la industria de TI y crear un cambio social positivo”. Se funda en el año 2013 en la ciudad de Quito y se caracteriza por abrir su espacio para compartir conocimiento a través de actividades como: Mujeres en la Tecnología, Rails Girls, Global Day of CodeRetreat, Noche Geek, entre otros, buscando “impactar positivamente en una sociedad ávida de conocimientos.” (Thoughtworks, 2019)

Thoughtworks es una empresa que originalmente nació en la ciudad de Chicago hace más de 20 años y en la actualidad ha logrado expandir a más de 40 oficinas a nivel mundial, entre ellas la oficina de Ecuador.

- **Kruger Corporation**

Kruger Corporation es una empresa fundada por Ernesto Kruger en el año 1993 en la ciudad de Quito, Ecuador. En la actualidad ha logrado expandir el negocio hacia 10 países entre los que se encuentran: España, Estados Unidos, Chile, Perú, Ecuador, Panamá, Costa Rica, Nicaragua, Guatemala, Bolivia y próximamente en Paraguay. (Kruger Corporation, 2019).

Kruger se define como “una compañía multinacional dedicada a habilitar la 4ta Revolución Industrial, a través de la transformación digital y el uso de tecnologías disruptivas.” Adicionalmente hace especial énfasis en su cultura corporativa, la cual la explica que la trabaja de la siguiente manera:

Nos interesa que nuestro equipo de trabajo esté feliz, saludable y con bajo estrés, pues estamos convencidos que somos capaces de obtener mejores resultados y ser más innovadores si incluimos principios de felicidad como parte integral de nuestra cultura. En Kruger contamos con un área de Happiness la cual investiga, diseña y ejecuta programas y modelos que atiendan las necesidades de nuestros trabajadores.

En la actualidad menciona que lleva ya más de 300 clientes con los que ha trabajado y ha llevado a cabo más de 1500 proyectos exitosos, adicional a su despegue en expansión de los últimos 4 años. Por otra parte es importante mencionar que también

cuenta con una aceleradora de startups llamada “KrugerLabs” que brinda espacio y soporte a nuevas startups con proyectos que pueden sacar ventaja de las herramientas digitales actuales y con mentoría de personas con experiencia para poder apalancar el crecimiento de sus modelos de negocio. (Kruger Corporation, 2019)

2.1.2 América Latina

La empresa Cisco (NASDAQ: CSCO) es el líder tecnológico mundial que ha impulsado el funcionamiento de Internet desde 1984. (Cisco, 2018). Siendo una de las empresas más grandes y relevantes a nivel mundial en su campo, realizó durante el año 2018 una investigación junto a *Gartner Research* enfocado en catalogar el nivel de desarrollo tecnológico de los países, tomando en cuenta elementos como:

- **Infraestructura tecnológica:** suscripciones de telefonía fija y de banda ancha; servidores de Internet, servicios de Red, estimado de gasto en TI.
- **Adopción de tecnología:** penetración de dispositivos móviles, uso de Internet, servicios de nube (estimado de gasto en TI)
- **Capital humano:** fuerza laboral total, tasa de educación de adultos, índice de educación (años de estudio), población (de 0 a 14 años)
- **Necesidades básicas:** expectativa de vida, tasa de mortalidad (debajo de 5 años), acceso a electricidad.
- **Facilidad para hacer negocios:** imperio de la ley, facilidades de logística e infraestructura, servicios
- **Inversión del Gobierno y de Negocio:** inversión extranjera directa, exportación de alta tecnología, éxito del gobierno en la promoción de TI, fortaleza de derechos legales, tiempo requerido para iniciar un negocio, disponibilidad de capital.

Teniendo estos elementos como base segmentó a los países en 3 etapas. La primera de Activar (la etapa más baja de preparación digital), la segunda se denominó Acelerar (países en la etapa intermedia) y finalmente Amplificar (aquellos en la etapa más alta de preparación digital). (Cisco, 2018) Para esto, el 84% de los países de América Latina se encuentran en la etapa de Aceleración, liderados por Uruguay y Chile, el 16% se encuentra en etapa de Activación.

Con estos datos como base presentó el siguiente Tabla que especifica la clasificación actual de los países frente a las diferentes variables analizadas.

Tabla 1: Preparación Digital de los Países

Country	Quartile	AAA Category	Digital Readiness Score
Uruguay	Med-High	Accelerate	14.07
Chile	Med-High	Accelerate	13.92
Costa Rica	Med-High	Accelerate	13.89
Panama	Med-High	Accelerate	13.41
Mexico	Med-High	Accelerate	13.11
Puerto Rico	Med-Low	Accelerate	12.95
Colombia	Med-Low	Accelerate	12.88
Argentina	Med-Low	Accelerate	12.53
Peru	Med-Low	Accelerate	11.97
Brazil	Med-Low	Accelerate	11.80
El Salvador	Med-Low	Accelerate	11.57
Ecuador	Med-Low	Accelerate	11.33
Dominican Republic	Med-Low	Accelerate	10.93
Guatemala	Med-Low	Accelerate	10.80
Paraguay	Med-Low	Accelerate	10.74
Honduras	Med-Low	Accelerate	10.58
Nicaragua	Med-Low	Activate	10.03
Bolivia	Med-Low	Activate	9.88
Haiti	Low	Activate	7.49
LatAm Digital Readiness Average			11.78

Fuente: Cisco (2018). Cisco Presenta Estudio Global sobre la Preparación Digital de los Países. Recopilado de: <https://americas.thecisconetwork.com/site/content/lang/es/id/8937>

Es por lo que, Latinoamérica, al ser un sector que se encuentra en constante crecimiento en relación con el campo tecnológico, actualmente presenta lanzamientos continuos de nuevos emprendimientos que buscan aprovechar las nuevas herramientas tecnológicas y de igual manera existen muchos negocios en aumento enfocados en desarrollo digital. Para ello, tenemos como ejemplo:

- **Globant, Argentina**

Globant es una empresa argentina fundada en 2003. Se define como una empresa que “...utiliza las últimas tecnologías en el campo del conocimiento digital para transformar tu organización en todos los aspectos.” (Globant, 2019). Esta es una de las empresas de desarrollo digital en Latinoamérica con mayor crecimiento, al momento ya cuenta con más de 35 oficinas a nivel mundial.

Dentro de sus fortalezas considera que la cultura organizacional es el arranque para una transformación digital exitosa, por lo que, en su línea de productos, la inicial es denominada como *Organizational Fitness*, y define que:

Evaluamos la cultura de la organización y los procesos internos para preparar al equipo para tener éxito en un entorno digital. La cultura es el primer paso y el más importante para que una transformación tenga éxito. Facilitamos soluciones y un conjunto de plataformas y aplicaciones que se integran y actúan como el Sistema Operativo para la organización del futuro.

Tras ello presenta cuatro líneas adicionales, enfocadas en una integración digital óptima para sus clientes: *Strategy, Build and Evolve, Artificial Intelligence and Process Automation y Push it Live*. (Globant, 2019) Por medio de este flujo ofrece diferentes tipos de productos que se van complementando entre cada línea de trabajo, para brindar una experiencia completa.

- **Softtek**

Softtek es una empresa que se fundó en 1982 en Monterrey, México y se considera como “el proveedor más grande de servicios de TI de América Latina.” (Softtek, 2018) Posee una amplia cartera de productos y se enfoca en ayudar de manera global a más de 2000 organizaciones con el fin de desarrollar sus capacidades digitales de forma constante y sin problemas, desde la ideación y el desarrollo hasta la ejecución. (Softtek, 2018)

Actualmente posee más de 30 oficinas a nivel mundial y su propósito principal como compañía es “Generar valor a través de la tecnología para nuestros clientes, nuestra gente y nuestros accionistas.” Posee más de 40 productos y soluciones digitales que son la oferta en sus diferentes oficinas.

A diferencia de Globant, su enfoque está en posicionar sus productos más no un flujo de procesos hacia el cliente. Tiene casos de éxito de sus diferentes productos y los posiciona individualmente.

Estas dos empresas, teniendo en cuenta que tienen giros de negocio similares al objeto de estudio, se encuentran en el top 9 de empresas más poderosas de desarrollo

digital en Latinoamérica, acorde a la revista Dinero (2017) y es por lo que son dos ejemplos que tomar en cuenta frente a estrategias de posicionamiento y comunicación.

2.2 Gestión de la comunicación en las empresas de desarrollo de negocios digitales en Ecuador y América Latina

Para poder entender cómo las empresas que evidenciamos previamente han logrado estar donde están al momento, es importante entender qué han hecho en posicionamiento y comunicación para llegar allí. Si logramos entender sus estrategias es mucho más probable que podamos trazar un *road map* para nuestro objeto de estudio. Es por lo que nos centraremos en estos casos y sus características, principalmente frente a comunicación externa:

2.2.1 Ecuador

- Thoughtworks Ecuador

Thoughtworks actualmente utiliza las redes sociales como su principal medio de comunicación externa, manejando cuentas en Facebook, Linked In, Twitter e Instagram, sin embargo, nuestro enfoque se va a centrar principalmente en su desempeño en las 3 primeras, que van más enfocadas en un posicionamiento organizacional por el tipo de negocio que estamos analizando. Por ello vamos a destacar su cantidad de seguidores y adicionalmente las principales características comunicacionales que hemos observado se manejan de sus propias redes y en medios tradicionales:

Tabla 2: Redes Sociales Thoughtworks

Empresa	Facebook	LinkedIn	Twitter
Thoughtworks	136405 seguidores Fuente: Sitio oficial Thoughtworks Ecuador en Facebook. Recopilado de: https://www.facebook.com/ThoughtWorksECCL/ - Comparten posts de su blog web - Enfoque a compartir su cultura organizacional - Comparten información de los eventos que se encuentran organizando	227348 seguidores (compartido mundial) Fuente: Sitio oficial Thoughtworks en Linked in. Recopilado de: https://www.linkedin.com/company/thoughtworks/ - Comparten posts de sus blogs - Comparten su cultura organizacional - Comparten post de medios externos relacionados con temáticas de la empresa	1634 seguidores Fuente: Sitio oficial Thoughtworks Andes en Twitter. Recopilado de: https://twitter.com/ThoughtWorksANS - Cobertura de participación en eventos o de eventos propios - Retwittean menciones de su empresa - Comparten post de medios externos relacionados con temáticas de la empresa

Fuentes: Indicadas en cada sección del Tabla.

Elaborado por: Gabriela Pardo

Las características de su manejo de marca en medios y en su Web Corporativa están enfocados en realizar actualización constante de sus propios medios digitales realizando 3 o 4 publicaciones semanales en las diferentes redes. Esta periodicidad puede aumentar si existe cobertura de eventos por medio de Twitter, principalmente. Durante estos últimos meses también existen menciones esporádicas en medios tradicionales impresos y Digitales, sin embargo, se vió en medio del ojo del huracán por haber tenido conexiones con Ola Bini, amigo de Julián Assange, apresado por supuestos ataques a medios gubernamentales. Esto disparó negativamente su aparición en medios. Fuera de este evento su aparición en medios se veía limitado a 3 a 4 anuales. Por otra parte, se ha evidenciado que el discurso es constante, independientemente del medio que utilizan, pero si procuran adecuarlo a la cantidad de caracteres permitidas por cada medio.

Centrándonos en el trato con el receptor, sus publicaciones las realizan en inglés y español. Sin embargo, esto depende del medio de publicación, ya que específicamente en LinkedIn es solamente en inglés al ser un medio que utilizan de manera global. También se mantiene en todo medio el trato de “tú” al receptor y buscan tener un lenguaje cercano, pero no es muy participativo en las diversas redes, ni en su sitio web.

Algo que vale resaltar es que son abiertos a compartir su cultura interna a través de redes, más no es un medio de refuerzo para su comunicación interna. Además, en sus propios medios, hablan de ellos en primera persona, pero en su Página Web, www.thoughtworks.com, si utilizan un lenguaje técnico y en inglés primordialmente. Pese a esto, brinda la posibilidad de ver la información en 5 diferentes idiomas.

- **Kruger Corporation**

Kruger Corporation es una empresa que utiliza las redes sociales como uno de sus principales medios de posicionamiento. Entre las cuentas de redes sociales que tienen en la actualidad están Facebook, Linked In, Twitter e Instagram, pero de igual manera, nos enfocaremos principalmente en su desempeño en las 3 primeras, que van más enfocadas en un posicionamiento organizacional por el tipo de negocio que estamos analizando. Por ello vamos a destacar su cantidad de seguidores y adicionalmente las principales características comunicacionales que hemos observado se manejan de sus propias redes. Es importante tener en cuenta que utilizan redes diferenciadas para Kruger Corporation y para KrugerLabs:

Tabla 3: Redes Sociales Kruger

Empresa		Facebook	LinkedIn	Twitter
Kruger	Kruger Corporation	41,785 seguidores Fuente: Sitio oficial Kruger Corp. Ecuador en Facebook. Recopilado de: https://www.facebook.com/krugercorp/ - Comparten posts de su blog web - Enfoque a compartir su cultura organizacional - Comparten información de los eventos que se encuentran organizando	18.156 seguidores Fuente: Sitio oficial Kruger Corp. en LinkedIn. Recopilado de: https://www.linkedin.com/company/krugercorp/ - Comparten los eventos que organizan o participan - Comparten su cultura organizacional - Comparten post de su laboratorio de Startups en incubación.	12227 seguidores Fuente: Sitio oficial Kruger Corp. en Twitter. Recopilado de: https://twitter.com/krugercorp - Cobertura de participación en eventos o de eventos propios - Retuitean menciones de su empresa - Comparten post de medios externos relacionados con temáticas de la empresa
	KrugerLabs	7,490 seguidores Fuente: Sitio oficial de KrugerLabs Ecuador en Facebook. Recopilado de: https://www.facebook.com/krugerlabs/ - Enfoque a compartir sobre sus startups en incubación - Comparten información de los eventos que se encuentran organizando - Comparten información de iniciativas con las que trabajan en conjunto.	959 seguidores Fuente: Sitio oficial KrugerLabs en LinkedIn. Recopilado de: https://www.linkedin.com/company/kruger-labs/ - Comparten los eventos que organizan o participan - Comparten novedades de sus startups - Comparten masterclass que brindan al público en general.	6035 seguidores Fuente: Sitio oficial KrugerLabs en Twitter. Recopilado de: https://twitter.com/kruger_labs - Cobertura de participación en eventos o de eventos propios - Retuitean menciones de su empresa - Comparten post de medios externos relacionados con temáticas de la empresa

Fuentes: Indicadas en cada sección del Tabla.

Elaborado por: Gabriela Pardo

En la visualización de sus redes sociales podemos evidenciar que existe un alto movimiento, todos los días publican algún tipo de actualización, no hay un patrón repetitivo en ello, sin embargo, la actividad sube en días donde se encuentren cubriendo alguno de los eventos que organizan. Adicionalmente, es importante mencionar que solamente en Twitter comparten noticias de fuentes externas, relacionados con temáticas del giro de negocio de la empresa, en los demás se limitan a publicaciones propias sobre eventos o sobre su cultura. Con relación a los medios tradicionales, entre Kruger Corp. y KrugerLabs tienen entre 4 a 5 publicaciones en diferentes medios, por año. Son bastante abiertos a compartir su cultura y sus actividades internas, hacen mucho énfasis en su metodología *Happiness* como parte de su cultura.

El trato con el usuario es cercano, de “tú” tanto en la página web: <https://www.krugercorp.com/> como en sus diferentes redes sociales. Es genera mayor cercanía. Además, el contenido permite que no solamente se conozca sus productos, sino de su empresa, sus actividades y tienen un blog en el cuál publican información periódicamente de sus novedades o temas de interés.

2.2.2. América Latina

- Globant

Globant es una empresa que aprovecha mucho las herramientas digitales para posicionarse efectivamente, mantiene coherencia desde sus propias actividades con relación a los productos que ofrece. Al igual que en los casos de Ecuador, las cuentas de redes sociales que tienen en la actualidad están Facebook, LinkedIn, Twitter e Instagram, pero de igual manera, nos enfocaremos principalmente en su desempeño en las 3 primeras, que van más enfocadas en un posicionamiento organizacional por el tipo de negocio. Vamos a analizar su cantidad de seguidores y adicionalmente las principales características comunicacionales que hemos observado se manejan de sus propias redes:

Tabla 4: Redes Sociales Globant

Empresa	Facebook	LinkedIn	Twitter
Globant	32335 seguidores (Unificado) Fuente: Sitio oficial Globant en Facebook. Recopilado de: https://www.facebook.com/Globant/ - Comparten posts de su blog web - Enfoque a compartir su cultura organizacional - Comparten información de los eventos que se encuentran organizando	163422 seguidores (compartido mundial) Fuente: Sitio oficial Globant en LinkedIn. Recopilado de: https://www.linkedin.com/company/globant/ - Comparten posts de sus blogs - Comparten su cultura organizacional - Comparten post de medios externos relacionados con temáticas de la empresa	28688 seguidores Fuente: Sitio oficial Globant en Twitter. Recopilado de: https://twitter.com/Globant - Cobertura de participación en eventos o de eventos propios - Retuitean menciones de su empresa - Comparten post de medios externos relacionados con temáticas de la empresa

Fuentes: Indicadas en cada sección del Tabla.

Elaborado por: **Gabriela Pardo**

Globant es una de las empresas a nivel mundial de desarrollo digital mejor posicionadas y esto se evidencia en la cantidad de seguidores que tiene en cada uno de estos medios. Además, organiza diferentes eventos relacionados con temáticas que

son *trending* actualmente, que al ser abiertas permite ir generando un sentido de construcción de comunidad que facilita el posicionamiento. Todos sus medios se encuentran en inglés y están centralizados, sin embargo, en Twitter es el único medio donde sus sedes tienen presencia independiente, pese a ello, el medio principal de difusión es la cuenta global.

Su uso de lenguaje en su página: globant.com es centrado en “Nosotros” dar a entender al usuario, quienes son, qué hacen y no va tan enfocado hacia lo que venden, en su lugar es una muestra de lo que han hecho bien y cómo esto genera un impacto y es importante. Además, muestran sus productos en ciclo, lo que hace más entendible como cada uno de los proyectos que manejan tienen un sentido para una organización que busque trabajar con ellos. Adicionalmente se vuelve más cercano porque existe una muestra de quién es su equipo lo que permite poner caras a la empresa con la cuál vas a conectarte haciéndolo más cercano.

Su posicionamiento en medios tradicionales escritos está bien enfocado y tienen un promedio de entre 5 y 8 notas mensuales a sus diferentes eventos o sobre temáticas relacionadas con tecnología. Por otra parte, generan mucho movimiento hacia su web a través de su blog al estar cada semana sacando nuevas notas.

- Softtek

Softtek es una empresa grande, en proceso de posicionamiento. Las cuentas de redes sociales que tienen en la actualidad son Facebook, LinkedIn y Twitter.

Tabla 5: Redes Sociales Softtek

Empresa	Facebook	LinkedIn	Twitter
Softtek	19247 seguidores (Unificado) Fuente: Sitio oficial Softtek en Facebook. Recopilado de: https://www.facebook.com/softtek/ - Comparten posts de su blog web - Enfoque a compartir su cultura organizacional - Comparten información de los eventos que se encuentran organizando	107048 seguidores (compartido mundial) Fuente: Sitio oficial Softtek en LinkedIn. Recopilado de: https://www.linkedin.com/company/softtek/ - Comparten posts de sus blogs - Comparten su cultura organizacional - Comparten post de medios externos relacionados con temáticas de la empresa	5232 seguidores Fuente: Sitio oficial Softtek en Twitter. Recopilado de: https://twitter.com/Softtek - Cobertura de participación en eventos o de eventos propios - Retuitean menciones de su empresa - Comparten post de medios externos relacionados con temáticas de la empresa

Fuentes: Indicadas en cada sección del Tabla.

Elaborado por: Gabriela Pardo

En el caso de su interacción en Facebook es importante destacar que tienen las diferentes cuentas bajo la principal y se muestran dependiendo del lugar geográfico por el cual el usuario ingrese. Esto permite que la comunicación llegue efectivamente al estar en el idioma nativo del usuario. Por otra parte, en los casos de las cuentas de Twitter y LinkedIn tienen la principal global y hay varias de sus diferentes sedes, sin embargo, manejan el mismo tipo de contenido, solo que lo adaptan al idioma de la sede.

En el caso de su página web <https://www.softtek.com/>, está completamente en inglés, independientemente del lugar geográfico del que ingrese y tiene un trato de “tú”. Te presenta tan pronto ingresa sus productos y cómo te podrían ser de utilidad dependiendo de aquello que busques.

Con relación a su actividad con medios tradicionales, su aparición tiene un promedio de 2 notas mensuales, enfocadas a temas de tecnología o directamente a las actividades que Softtek se encuentra realizando.

2.3. La empresa PPM

2.3.1 Historia de la empresa

PPM nace en el año 1992 como una agencia de marketing enfocada en la prestación de servicios de publicidad y comunicación, en ese momento bajo el nombre de Publipromueve. A partir de ello tenía como centro ofrecer diferentes servicios a través de medios tradicionales, pasando por producción para TV, servicios de publicidad en insertos enfocados a tarjetahabientes de diferentes bancos y servicios de centro de atención telefónica. (PPM, 2019). Publipromueve viene a ser una de las 3 empresas parte del grupo corporativo DELTA en ese momento.

En el año 2004, Publipromueve entra en el ojo del huracán tras haber adquirido los derechos del grupo musical “Kiruba” junto a sus socios Delta Producciones. Esto genera que al existir limitantes para que ellas puedan participar en otras actividades, fuera de las definidas con Publipromueve y Delta Producciones, empieza una batalla legal por los derechos de “Kiruba” (El Universo, 2004).

En el 2010, PPM decide dar un giro a su negocio y centrarse en las actividades como agencia digital. Se incluyó dentro de sus servicios el desarrollo de Tecnología,

manejo de medios digitales y redes sociales. (PPM, 2019) Esto representa el primer paso para el giro de negocio que la empresa empieza a dar. Es así como al 2013, empiezan a desarrollar una nueva línea de negocio *Loyalty*, a través de la construcción del producto ClubMiles. Enfocado en ofrecer soluciones tecnológicas que permita fidelizar a los usuarios de los clientes de PPM. (PPM, 2019)

Sin embargo, en el año 2014, decide participar en la organización de las fiestas de Quito, a través del proyecto “Quitonía” impulsado por el Municipio de Quito. Esto lo pone en el escrutinio público ya que el entonces Alcalde de Quito, Mauricio Rodas, da declaraciones indicando que el presupuesto del Municipio para la realización del concierto no sobrepasará los \$2'000.000, pero sale a la luz un contrato con Publipromueve S.A por \$2'200.000, a lo que se aclara que es en relación al IVA y se presentan papeles que validan que el proceso fue llevado legalmente. (El Telégrafo, 2014) Adicionalmente, se genera un rechazo público a la empresa al darse a conocer a través de los medios de comunicación que se iba a cobrar las entradas para el evento, lo que era inicialmente parte de cómo se rentabilizaría el proyecto, sin embargo, el burgomaestre brindó días después nuevas declaraciones, indicando que no tendría costo alguno el evento, lo que complica para Publipromueve S.A la organización ya que habían costos diferenciales que no se cubría con el presupuesto del municipio. Tras este evento, la empresa decide no tomar más parte de la organización de eventos, centrándose primordialmente en su nuevo giro de negocio.

Es con ello que para el 2016, Publipromueve pasa a ser solamente PPM y se redefine su enfoque de negocio como una empresa “Desarrolladora de negocios digitales e innovación” Se da una reestructuración visual de la marca y su centro de actividades se enfocan en el desarrollo de plataformas y en la oferta de soluciones de Fidelización de clientes para las empresas. (PPM, 2019). Para la actualidad, ha adherido productos como Smarty, PlacetoPay, Increase que permiten brindar mejores soluciones a los proyectos digitales que manejan, con un enfoque en brindar óptimas experiencias para sus usuarios. (PPM, 2019).

2.3.2 Filosofía Organizacional

PPM es una empresa que siempre ha ido trabajando conforme ha ido creciendo. Desde su cambio de giro de negocio en 2016, hasta el día de hoy, ha crecido vertiginosamente, alineado con nueva oferta de productos para sus clientes. Sin

embargo, la empresa no ha trabajado en el desarrollo de una misión y visión para la empresa lo que, al llegar a un punto de un crecimiento rápido, ha ido reflejando la necesidad de estructurar bien la identidad organizacional para poder armar estrategias óptimas que sigan apalancando el crecimiento de la empresa y el compromiso de sus miembros. Actualmente en su presentación de ventas corporativas se presenta su filosofía como "...construir experiencias para satisfacer las necesidades de usuarios que interactúan con nuestros desarrollos." (PPM, 2019) a esto se suma el utilizar "...todas las habilidades del equipo PPM para acompañar a nuestros clientes en el proceso de transición entre lo físico y lo digital.

Por otra parte, es importante tener en cuenta que previamente no se había considerado necesario establecer una misión y visión de la compañía, por lo cual al momento no la tienen y es parte del proceso de estructuración de elementos internos que buscan lograr para poder lograr que las estrategias funcionen.

Con relación a sus valores, recientemente y en el trabajo de la estructuración de su plan estratégico se establecieron los siguientes:

- Integridad moral y profesional
- Espíritu de equipo
- Ejemplo personal
- Atención al cliente
- Calidad e innovación
- Respeto de las personas

2.3.3 Líneas de negocio

PPM tiene al momento 5 líneas de negocio a través de las cuales ofrecen sus diferentes productos con un enfoque en el desarrollo de negocios digitales. Su centro es utilizar su conocimiento tecnológico y digital para acompañar los procesos de transformación digital de sus clientes. (PPM, 2019) Por medio de ello han definido las siguientes líneas de negocio como su enfoque principal para su oferta de servicios:

2.3.3.1. Análisis UX/UI

La línea de análisis UX/UI se enfoca en evaluar y ofrecer mejoras para las plataformas que tiene o desea desarrollar el cliente, pero que sea a través de un proceso

de investigación y con evaluación de los usuarios para poder validar que las propuestas realmente cumplan con el objetivo que tiene la plataforma. (PPM, 2019).

2.3.3.2 Desarrollo

Esta línea se enfoca en desarrollar soluciones digitales acordes a las necesidades de sus clientes. Las soluciones parten de realizar un detallado análisis y se fundamentan en los estudios de UX/UI para garantizar resultados óptimos dependiendo de la necesidad del cliente. (PPM, 2019).

2.3.3.3 E-Commerce

Teniendo en cuenta que los canales de venta online hoy en día no son una opción, son una necesidad, independientemente del tipo de negocio. PPM trabaja propuestas de E-Commerce que se apalancan en estrategias elaboradas para reducir el número de procesos de compra abandonados y optimizar los clics de los usuarios. Todo esto enfocado en lograr un mayor número de ventas. (PPM, 2019).

2.3.3.4 Automatización de Marketing

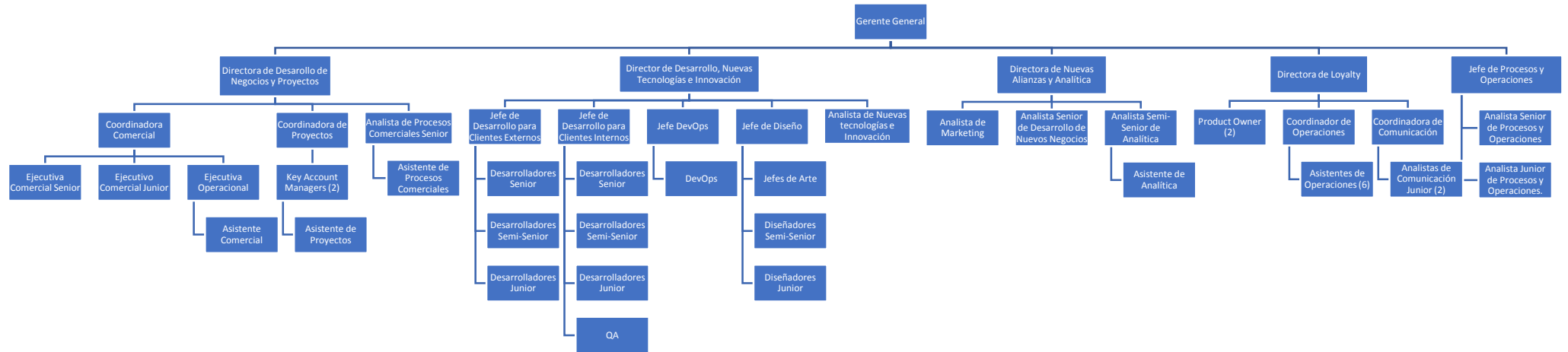
Esta línea fue desarrollada para ayudar a las empresas y departamentos de marketing a contactar a sus clientes de forma más efectiva. Esto, a través de soluciones que permiten planificar, coordinar, administrar y medir sus campañas de marketing, automatizando comunicaciones basadas en segmentación y flujos de comunicación que permitan que el usuario final entienda y se enganche de manera más efectiva con el producto o servicio.

2.3.3.5 Loyalty

Esta línea trabaja en estrategias digitales que buscan fortalecer la fidelización de los usuarios parte de los programas de los clientes de PPM. La fidelización es un concepto de marketing basado en la lealtad de un cliente a una hacia una marca/producto con los que interactúa de forma continua. Busca conseguir una relación estable y duradera con los usuarios finales de los productos que vende. Fidelización es una estrategia empleada en las empresas orientadas al cliente, donde la satisfacción del cliente es un valor principal. (PPM, 2019).

2.3.4 Organigrama de PPM

Gráfico 2: Organigrama de PPM



Fuente: Talento Humano PPM – Adriana Ávila

Elaborado por: Gabriela Pardo

La empresa dispone 86 empleados, los mismos están establecidos en áreas especializadas: Desarrollo de Negocios y Proyectos; Desarrollo Digital, Nuevas Tecnologías e Innovación; Nuevas Alianzas y Analítica; *Loyalty*; Procesos y Operaciones. La Gerencia General está por sobre todas las áreas y sus respectivos directores generan reportería directa al Gerente. Las áreas administrativas como Contabilidad y Talento Humano son manejadas desde el corporativo con personas asignadas de cada área para manejar específicamente los temas relacionados con PPM. La disposición de las funciones está establecida bajo parámetros de conocimientos, capacidades y habilidades, previo una revisión en conjunto con la *Human Resources Partner* asignada desde el Corporativo.

Henry Rea es el Gerente General desde el 2016, año en el que PPM dio su giro de negocio y ha ido creciendo rápidamente en los siguientes 3 años hasta el día de hoy. Él, tuvo éxito previamente trabajando como Subgerente de Tarjetas en Diners Club, donde tuvo mayor experiencia en el área financiera. Posteriormente llegaría a PPM en 2013 como Director de *Loyalty* para el desarrollo y posterior implementación de su producto *ClubMiles* el cuál se desarrolló de manera exitosa y se implementó de manera efectiva, implementándolo posteriormente en diferentes entidades que buscaron fortalecer sus programas de fidelización. Tras ello, con el cambio de giro de negocio, queda a cargo de PPM como Gerente General. Actualmente es el responsable de la toma de decisiones en pro de la compañía y el representante directo de la empresa frente al Corporativo para coordinación de actividades con las demás empresas integrantes del grupo. (Rea, 2019).

Como parte de su equipo de trabajo está el área de Desarrollo de Negocios y Proyectos, actualmente está en reestructuración tras la salida de la última Directora, por lo que al momento esas responsabilidades están segmentadas entre las coordinadoras y el Analista Senior, quienes responden directamente por sus subáreas. Esta área está centrada en el desarrollo comercial de la compañía, manejan el contacto directo entre el cliente y la empresa con un enfoque en dar soluciones en base al portafolio de soluciones digitales que PPM ofrece.

Por otra parte, está el área de Desarrollo Digital, Nuevas Tecnologías e Innovación. Esta área funge como la fábrica para la empresa ya que allí se trabajan todos los proyectos que ingresan desde el área de Desarrollo de Negocios y Proyectos, así como los proyectos internos de la empresa que se centralizan en el área de Procesos y Operaciones. Esta área está dirigida por Juan Sebastián Alemán y tiene 4 subjefaturas

que manejan los equipos de Desarrollo de Cliente Interno y Externo como DevOps y Diseño Web, además recientemente se implementó la integración de un Analista de Innovación con el fin de investigar nuevas tecnologías o metodologías que permitan mejorar el desarrollo del área.

El área de Nuevas Alianzas y Analítica está enfocada en la obtención de nuevos productos a partir de alianzas con empresas que se encuentren desarrollando soluciones financieras que puedan apoyarse con los proyectos y cartera de clientes que PPM ya maneja al momento. Adicionalmente, manejan el producto *Smarty* que se centra en un análisis de data de los diferentes medios digitales que maneje el cliente, a través del cual se presentan diferentes pizarrones de información que hacen la información más organizada y digerible con el fin de tomar decisiones más efectivas en las campañas futuras. La directora actual es Alexandra Moscoso quién tiene amplia experiencia en el campo de manejo de información y análisis de datos.

Por otra parte, el área de Loyalty se centra en la gestión operativa y estratégica de los programas de fidelización que maneja PPM como ClubMiles o PichinchaMiles. Desde allí se gestiona desde la estructura y cambios de la plataforma para canje de millas hasta todo el proceso operativo de adquisición de los productos y beneficios, para finalizar con su entrega. Está segmentado en el área operativa que se centra en coordinar todas las actividades de canje, el área de comunicación que maneja las campañas para los diferentes programas y por otra parte el manejo de los programas menores de fidelización como Grande Table. La directora del área es Pamela Rodríguez quién viene con experiencia en áreas Comerciales y de Comunicación en empresas como Diners Club y Direct TV.

El área de Procesos y Operaciones en PPM tiene el rol de organizar los flujos de procesos para la empresa, de manera que la interacción entre los diferentes equipos tenga sentido y sean coordinados efectivamente siguiendo procesos claros. Pese al continuo esfuerzo del equipo de procesos, al haber crecido rápidamente la empresa, ha tenido que trabajar en retirar procesos informales previos que funcionaban bien cuando la empresa tenía una menor cantidad de trabajadores y que al momento ya no funcionan efectivamente porque la demanda de trabajo ha aumentado, de la mano de las áreas de trabajo. Es por ello por lo que hace 2 años el área empezó solamente con una persona que tenía como objetivo levantar y mejorar los procesos, pero a la par que los procesos fueron cambiando, ha ido aumentando el equipo. Es por ello que actualmente es un equipo de 3 personas enfocadas en dar soporte a las diferentes áreas buscando que los

procesos internos puedan funcionar de mejor manera. El jefe del área es Christian Madrid, quien ha trabajado previamente en procesos en entidades como el Servicio de Rentas Internas del Ecuador.

2.3.5 Capacidad en la comunicación

Dentro de la organización no existe un manejo formal o especializado de la comunicación. No existe un área que esté a cargo de este proceso, solamente se maneja comunicación externa en el área de *Loyalty*, pero centrado hacia la difusión específica de sus productos. La organización maneja la información de manera informal con procesos poco especializados. No existe un proceso que se haya determinado, sino que a medida que la empresa ha ido creciendo los procesos se han ido adaptando. Previamente, al ser una empresa pequeña, el manejo de la información de manera interna y externa ha sido responsabilidad de las cabezas de cada uno de los equipos, sin ahondar en flujos de comunicación o políticas. Se han establecido algunos flujos como parte del trabajo del área de procesos, sin embargo, la comunicación a nivel externo e interno de la empresa es algo que necesita empezar a manejarse de mejor manera de la mano del rápido crecimiento que va experimentando. (Rea, 2019).

Un ejemplo de los problemas que puede traer la falta de manejo especializado de comunicación es el causar diferencias entre las áreas. Al carecer de políticas del manejo de la comunicación existen ocasiones en las que al existir errores y carecer de respaldos escritos o al haber manejado la comunicación informalmente de un proyecto existen retrasos al no haberse considerado elementos que no se dejó especificado en ninguna parte o que por la premura solo fue conversado verbalmente. De existir políticas y un levantamiento claro de procesos de comunicación entre áreas, esto reduciría el índice de errores y permitiría una mejor organización de los proyectos y sus entregas. (Rea, 2019).

Estos posibles problemas de comunicación traen como efecto de menor productividad y mayores reprocesos. Al no informarse a tiempo o de manera correcta de cambios o correcciones en el proyecto solo genera mayor inversión de las horas hombre destinadas en el proyecto y demoras en entrega, lo que afecta la reputación de la empresa con el cliente. Por otra parte, esto traerá más carga laboral ocasionando una

antipatía por los trabajadores por el exceso de trabajo.

La comunicación puede ayudar a convertir los problemas antes nombrados en objetivos a resolver que permitan la ampliación del mercado, para mejorar los ingresos y la productividad de la organización. Existe actualmente una grave carencia de sistemas comunicacionales bien establecidos dentro de la empresa, así como una falta de interés hacia la comunicación parte de la organización, lo cual afecta directamente al logro de sus objetivos y metas organizacionales, porque como sabemos la comunicación es un elemento que puede ayudar a mejorar el entorno organizacional y al posicionamiento externo de la empresa.

PPM no ha valorado hasta el momento los procesos comunicacionales internos y externos, lo cual hace más lentos sus procesos productivos y de crecimiento. Al existir vacíos comunicacionales, debido a que no disponen de un manejo en la comunicación han llegado a la conclusión de que por el momento de crecimiento que la empresa está experimentando, es el momento idóneo para poder establecer un mejor manejo comunicacional.

Como tal, no se han utilizado los términos de comunicación interna y externa en la organización, por esta falta de especialización que existe. Pero recordemos que toda empresa comunica, quiera o no, esto está dentro de su naturaleza. Y aún visto desde este punto de una falta de comunicación, los procesos internos y externos que maneja al momento la empresa nos pueden ayudar a diagnosticar como han estado manejándola y cuáles podrían ser las estrategias innovativas que podrían ser incluidos en las principales áreas.

2.3.5.1 Procesos internos de PPM

Los procesos internos de una organización tienen macroprocesos que detallan de forma general las actividades más importantes para la producción, en este caso, de los proyectos que ingresan a la fábrica. Las actividades primarias y las de soporte preestablecido son las que permiten el manejo adecuado de los diferentes productos pertenecientes a las líneas de negocio. Para entender de mejor manera, vamos a dividir los procesos a partir de la gestión de cada área:

2.3.5.1.1 Actividades primarias

Desarrollo de Negocios y Proyectos

El área de Desarrollo de Negocios y Proyectos tiene como actividades primarias el contacto con potenciales nuevos clientes, así como el seguimiento a clientes continuos. También son responsables del Levantamiento de nuevos proyectos y el asesoramiento en necesidades del cliente. Por otra parte, manejan la oferta de productos complementarios a clientes y realizan la cotización de cada proyecto que ingresa junto a las áreas de desarrollo, diseño y analítica. Parte de sus actividades también comprende el seguimiento y organización del tráfico de proyectos con estas áreas, para poder distribuir las horas de cada trabajador que participará en los proyectos entrantes. Esto va de la mano con el seguimiento de la actividad operativa entre cliente y área de desarrollo en el caso de los productos complementarios. A su vez, al recibir el proyecto proceden a validar su funcionamiento.

Para poder asegurar que el proceso de pago de los clientes se haga efectivo, también realizan seguimiento a los ingresos y facturación comercial en conjunto con el área administrativa de contabilidad asignada por parte del holding.

Procesos y Operaciones

El área de procesos y Operaciones tiene como base la evaluación de procesos a mejorar entre las áreas y dentro de las áreas. Para ello trabaja en estructuración de nuevos flujos de procesos con base a evaluación cada una de las partes involucradas. También es responsable del manejo del tráfico de proyectos internos con Desarrollo, Diseño y Analítica.

Al englobar los procesos generales de la empresa también velan por el seguimiento del presupuesto de la empresa, así como el seguimiento de los ingresos económicos de la empresa. Para poder calcular efectivamente estos puntos, manejan un seguimiento de ingreso de Horas Hombre por parte de cada colaborador en base a los proyectos en los que forma parte para evidenciar cuánta carga de trabajo fue efectuada.

Desarrollo Digital, Nuevas tecnologías e Innovación

El área de Desarrollo digital, Nuevas tecnologías e Innovación es el área más grande y la que más subáreas engloba. Viene a ser considerada la fábrica de la empresa. Es por ello que maneja la recepción de requerimientos por parte de Desarrollo de Negocios y Procesos. También realiza el análisis UX o UI dependiendo si es solicitado para el proyecto. Dentro de ello se comprende el diseño de *wireframes* y revestidura de sitios con base en lo solicitado por cada proyecto. Aquí también entra el diseño de comunicaciones web y pauta para comunicación de *Loyalty*, así como el diseño de elementos contemplados dentro del *fee* de mantenimientos para sitios de clientes continuos.

En esta subárea se maneja también el desarrollo y maquetación de sitios en base a los diseños receptados y aprobados por el área de Diseño y cliente, ingresado por Desarrollo de Negocios o Procesos. Con ello se realiza la validación y prueba de funcionalidad de los proyectos a entregar. Una vez que el proyecto está listo y entregado, esta área se ocupa de la actualización en desarrollo de elementos contemplados en los portales del *fee* de mantenimientos para sitios de clientes continuos.

En temas de infraestructura web, como subárea, manejan el levantamiento de servidores, hostings y dominios con base en la solicitud del cliente. También realizan mantenimiento de los servidores y soporte en salida a estado de prueba y a producción desde DevOps. En esta subárea es importante la arquitectura de servidor para función óptima del sitio en base a las visitas esperadas y funcionalidades implementadas en el sitio a cargar.

Finalmente, aquí también se maneja la gestión de procesos y solicitudes de bases de envío en plataformas de Automatización de Marketing (*iCare* y *DMC*), así como la Maquetación de artes en HTML para envío por plataformas de automatización de Marketing.

Nuevas Alianzas y Analítica

Como proceso inicial del área de Nuevas alianzas y Analítica se maneja la recepción de requerimientos por parte de Desarrollo de Negocios y Procesos o por parte de *Loyalty*. Con ello se realiza una evaluación de acciones de analítica a implementar y su tiempo. Aquí se realiza la creación de acciones en Google Analytics y el análisis de

Datos que clientes desean tener seguimiento en SMARTY. Para ello, estructuran la creación de *dashboards* en SMARTY y con base en ello se elaboran y entrega de reportes a cliente.

Otra parte importante es la evaluación de productos complementarios potenciales que puedan llegar a alianzas. Aquí se maneja y estructuran los nuevos procesos a ejecutarse para alcanzar estas alianzas con potenciales empresas de servicios complementarios a los de PPM.

Loyalty

El área de Loyalty, al ser el área de manejo de los productos creados para fidelización por parte de PPM se enfoca en actividades como la coordinación de operaciones con proveedores de productos y viajes, así como la coordinación con proveedores de servicio de entrega de productos. Dentro de ello manejan la facturación de productos y viajes en relación con las millas canjeadas y el servicio al cliente de los programas.

En esta área se enfocan también en la coordinación de procesos para carga de productos en la plataforma web y mantenimiento de información, así como la coordinación con el área de Procesos para nuevos desarrollos o proyectos relacionados con Desarrollo digital, Diseño Web y Analítica que sean necesarios desde los programas de fidelización. Al ser la única área que maneja comunicación, se enfoca en la estructuración y ejecución de estrategias de comunicación para programas de fidelización y las mejoras comunicacionales de las plataformas de fidelización.

2.3.5.1.2 Actividades de soporte

Infraestructura:

Ubicación de la empresa, servicios básicos, coordinación de limpieza y mantenimiento de las instalaciones. Esto es gestionado desde la sección administrativa del Corporativo de empresas.

Gestión de Talento Humano:

Contratación de personal, capacitación del personal en distintas áreas de la empresa, seguimiento de planes de carrera, oportunidades de crecimiento, sistema de incentivos, evaluación de personal y rol de pagos. Esto gestionado desde la sección de Talento Humano del Corporativo a través de sus *Partners* de RRHH asignado por el Corporativo de empresas.

Soporte Tecnológico:

Contar con equipos y sistemas efectivos para la ejecución de actividades diarias. Además, asegurarse de que los sistemas implementados sean óptimos para la empresa. Esto se gestiona desde la sección de Tecnología de la Información gestionado por parte del Corporativo.

Contabilidad:

Se gestiona los ingresos y egresos que percibe PPM. Se analiza temas de presupuesto y se da seguimiento para poder cumplir con todas las exigencias legales contables. Esta área también es gestionada desde el corporativo de empresas.

2.3.5.2 Talento Humano

Teniendo en cuenta la amplitud de líneas de negocio y áreas que forman parte de PPM es indispensable contar con el requerimiento de un equipo de empleados capacitados y experimentados que puedan cumplir con todas las funciones y actividades necesarias para que la empresa funcione correctamente.

PPM cuenta con un total de 76 personas fijas y se contrata personal ocasional solamente por la temporada navideña, en su mayoría pasantes para dar soporte en el área de Operaciones de Loyalty, por la alta demanda que la plataforma tiene durante esa temporada. El equipo de trabajadores tiene opción de escoger entre 3 horarios, pero esto depende del área y rol del que forman parte, ya que en base a ello se permite que puedan escoger su horario. Adicionalmente se rigen al número de horas de trabajo establecidas por la ley, dichas normas las deben cumplir para acceder a su salario mensual. Se registra por huella digital su ingreso y salida y cuentan también con una hora de almuerzo, acorde a lo requerido por la ley. Por otra parte, no existe ninguna

clase de incentivos ni pagos variables, es decir, sus actividades se deben cumplir dentro de las ocho horas de trabajo, ni más ni menos, toda actividad adicional a esas ocho horas es considerado como iniciativa del empleado más no como hora extra.

Previo a su contratación de personal la empresa inicia por un filtro de reclutamiento y selección, donde dependiendo de la posición a la cuál postulante está aplicando, tiene una serie de entrevistas y pruebas, de manera que se pueda posteriormente evaluar qué perfil es más idóneo para la posición. Cuando el empleado ya es parte del equipo se evalúa su desempeño constantemente, pero los 3 primeros meses son determinantes ya que debe pasar por un período de prueba. (Rea, 2019).

2.3.6 Reputación y Marca

2.3.6.1. Análisis de la construcción de Marca de PPM

PPM ha tenido que trabajar mucho en reposicionamiento de marca. Principalmente, para alejarse más de su nombre jurídico, Publipromueve, que tras haber estado mucho tiempo vigente y lamentablemente haber estado en medio de diferentes polémicas, hoy busca reposicionarse a través de su nombre en acrónimo, para poder ingresar en el mercado de empresas con enfoque en desarrollo de negocios digitales y fidelización, que fue su cambio de giro de negocio a partir del 2016. (Rea, 2019).

Partiendo de ello, la empresa trabajó inicialmente en una reestructuración de su identidad visual, que permita que la empresa refleje más el cambio de enfoque de negocio que estaba viviendo. El taller de arquitectura y construcción de marca y su proceso de reestructuración fue encabezado por MullenLowe Delta, parte de las empresas del Holding al que pertenece PPM. A través de un proceso de 3 meses y por medio de herramientas que MullenLowe Delta utiliza de manera exclusiva para trabajar en proyectos de marca con sus *partners*, evaluaron casos internacionales de manejo de marcas con el mismo enfoque de negocio hacia el que estaba cambiando PPM y realizaron varios talleres con los directivos de PPM. (MullenLowe Delta, 2016).

En estos talleres, inicialmente se evaluaron diferentes definiciones que iban enfocados al cambio de giro de negocio, entre los cuales estaban:

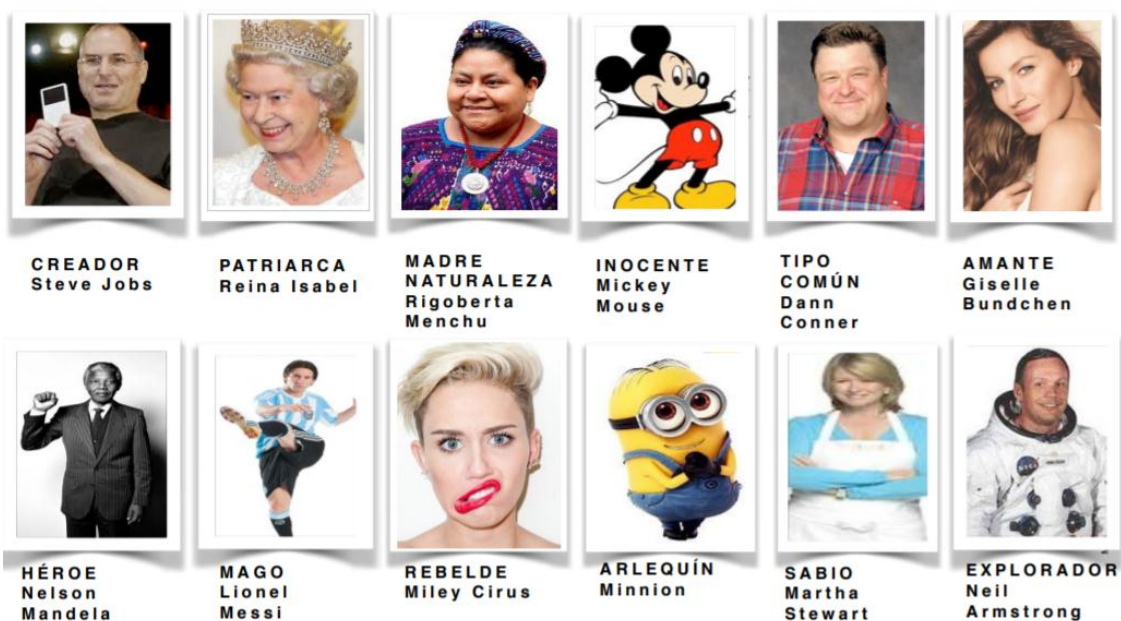
- Hacemos que los hagas mejor
- Vemos más allá
- Evolucionamos tu ecosistema digital
- Somos tu brújula digital
- Lo hacemos simple

Con estos valores como centro, se establecieron características secundarias que permitirían fortalecer cada una de estas definiciones de manera que se pudiera entender aquella que iba más alineada a la imagen que PPM buscaba generar. A través de esta herramienta se establecieron pilares de comunicación de la marca centrando su esencia en:

Somos una empresa digital que te guía, para evolucionar los ecosistemas digitales de sus clientes, haciéndolo de manera simple y mejor, siempre llevando una propuesta que supere las expectativas. (MullenLowe Delta, 2016).

Una vez definida la esencia de comunicación de la marca se empezaron a trabajar en arquetipos. La herramienta utilizada se basa en doce arquetipos universales que provocan fuertes conexiones emocionales con las personas. Permite identificar a la marca con un arquetipo para definir el tono y manera de comunicación de ésta. Es una herramienta que genera la personalidad de la marca. (MullenLowe Delta, 2016). Los arquetipos planteados como ejemplos durante el taller fueron:

Gráfico 3: Arquetipos Universales



Fuente: Memoria Taller de Arquitectura de Marca PPM

Elaborado por: MullenLowe Delta

Para poder orientar efectivamente cuál es o son los arquetipos que identificarían la identidad de PPM o hacia dónde busca ser visualizada se realizaron Tablas comparativos, realizando benchmarking con dos empresas de su competencia directa, radicadas principalmente en el país, para los cuales se obtuvo los siguientes resultados tras el análisis de su comportamiento e imagen.

Tabla 6: Arquetipo Grupo Céntrico

MARCA	CONOCIDA POR / COMO	CUALIDADES	ENEMIGO DE	ARQUETIPO
GRUPO CÉNTRICO	1. Desarrollo de negocios digitales. 2. Son los primeros. 3. Productos: Patio Tuerca, Vive 1, multitrabajos.	1. Arriesgados. 2. Innovadores. 3. Expertos. 4. Autosuficientes.	1. Compartir su experiencia. 2. De las alianzas.	CREADOR

MULLENLOWE

Fuente: Memoria Taller de Arquitectura de Marca PPM

Elaborado por: MullenLowe Delta

Tabla 7: Arquetipo Kruger Corporation

MARCA	CONOCIDA POR / COMO	CUALIDADES	ENEMIGO DE	ARQUETIPO
KRUGER	<ol style="list-style-type: none"> 1. Referente de desarrollo tecnológico. 2. Pioneros. 3. Altos estándares de calidad. 4. Metodología. 5. Líderes en el mercado.. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tradicionales. 2. Especialistas. 3. Expertos. 4. Investigadores. 5. Buscan evolucionar. 6. Desarrollo de su talento humano. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Improvisación. 2. Status quo. 	SABIO


MULLENLOWE

Fuente: Memoria Taller de Arquitectura de Marca PPM

Elaborado por: MullenLowe Delta

Teniendo estos ejemplos en cuenta y tras investigación de la agencia, en conjunto con PPM se evaluó cuál es el arquetipo al que se desea llegar con la reestructuración de marca realizada, centrándolo en el Tabla adjunto:

Tabla 8: Arquetipo deseado por PPM

MARCA	CONOCIDA POR / COMO	CUALIDADES	ENEMIGO DE	ARQUETIPO ACTUAL
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderar el cambio digital. 2. Somos la guía de la transformación digital. 3. Proponer soluciones más allá de las evidentes. 4. Anticiparse al cambio. 5. Integración de ecosistemas. 6. Mejorar los resultados de tu negocio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Colaborativos (apertura a alianzas). 2. Lo hacemos simple. 3. Persuasivos. 4. Dinámicos. 5. Tomadores de riesgos. 6. Atrevidos. 7. Expertos. 8. Solucionadores de problemas. 9. Trabajo en equipo con cliente. 10. Disruptivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Status quo • Predecible. • De lo complicado. • Lentitud. • De lo innecesario. • No generar valorar. • Ineficiencia. • No pensar en el usuario final. • Asumir sin preguntar. • No investigar. • Sólo tomar el pedido. 	<p>EXPLORADOR</p> <p>Rasgos de: CREADOR</p>

MULLENLOWE

Fuente: Memoria Taller de Arquitectura de Marca PPM

Elaborado por: MullenLowe Delta

Teniendo en cuenta que esta es la aspiración de arquetipo al que se desea llegar con su nuevo giro de negocio, debemos entender también las características que engloban a este arquetipo, reflejadas en el siguiente Tabla:

Tabla 9: Características arquetipo Explorador

Características	Detalle
Conocidos como	Buscador, aventurero, individualista, peregrino.
Cualidades	Autónomo, ambicioso, una vida de aventuras, auto descubrimiento.
Enemigos	Estar atrapado, conforme, vacío, sin sentido.
Creencia-comportamientos	Constantemente busca una razón de existencia más, sin descanso, ambiciosos y en constante movimiento. Se identifica con lo extranjero y deseo de autosuficiencia.
Marcas	Jeep, North Face, Land Rover, Discovery, Marlboro.
Ayuda a las personas a	Mantener independencia.

Fuente: Memoria Taller de Arquitectura de Marca PPM

Elaborado por: MullenLowe Delta

De esta manera podemos definir que el arquetipo “Explorador” cultiva experiencias que llevan al crecimiento y a encontrar oportunidades que te alejan de lo cotidiano y te enseñan a vivir en grande. Por otra parte, es independiente e individualista, valora la libertad y las experiencias únicas. Este arquetipo apela a la juventud y al sentido de aventura de las personas. No le interesa conocer las cosas teóricamente, sino que las hace para comprender de primera mano la realidad. También está en la búsqueda constante de nuevas experiencias para escapar de la monotonía de la rutina. (MullenLowe Delta, 2016).

Tabla 10: Características Arquetipo Creador

Características	Detalle
Conocidos como	Artista, innovador, inventor, músico, escritor o soñador.
Cualidades	Creativo e imaginativo.
Enemigos	Mediocridad, cotidianidad, bajo rendimiento.
Creencia-comportamientos	Inconformismo, expresión, romper reglas, apoya la expresión personal, provee opciones o impulsa innovación. Deja espacio para opciones y creatividad.
Marcas	Absolut, Apple, Lego, Sprite, HP, Adiddas Originals.

Fuente: Memoria Taller de Arquitectura de Marca PPM

Elaborado por: MullenLowe Delta

Podemos definir que el arquetipo “Creador” valora la autenticidad. Cree en la imaginación como herramienta para obtener resultados positivos y es apasionado por crear cambios y alcanzar una verdadera innovación. Busca activamente mejorar el mundo plasmando sus ideas innovadoras. Además, no buscan reconocimiento público, sino que lo hacen por convicción propia. (MullenLowe Delta, 2016).

Con este análisis e investigación como base, PPM definió su arquetipo “Explorador” basándose en que para desarrollar propuestas para nuevos clientes deben ir con una personalidad de empresa que refleje que van más allá con soluciones que sorprenden. La definición de rasgos de “Creador” también les permitirá demostrar sus servicios de innovación y que están dispuestos a ver nuevos caminos de soluciones y propuestas frente a sus clientes. Este paso es importante ya que define una personalidad que va a definir las acciones de posicionamiento y comunicación tanto internamente como externamente a la compañía. Con ello las estrategias y tácticas de posicionamiento y comunicación parten de la base de que PPM desarrolla propuestas digitales y resultados que superan tus expectativas.

Sin embargo, en base a la investigación realizada por MullenLowe Delta es necesario contemplar que durante el desarrollo de la arquitectura de marca se mantuvo siempre en mente que la mayoría de los clientes potenciales de PPM no tienen conocimientos profundos de digital, incluso no tienen claros sus objetivos para invertir en recursos digitales.

También se considera que su competencia tiene como estrategia venderse como servicios integrales digitales, pero la realidad es que el enfoque es únicamente de publicidad digital, ahí está la ventaja de PPM frente a lo que ofrecen las agencias: Considerar que PPM brinda realmente ese servicio integral para ser un verdadero consultor que da soluciones de negocio digitales. (MullenLowe Delta, 2016).

Se arrancó el desarrollo del taller entendiendo que el modelo de negocio de PPM es confuso y los clientes potenciales tienen la percepción de ser una agencia de publicidad digital. De las definiciones más importantes que se realizaron en este taller fue comprender exactamente lo que se debe proyectar desde adentro hacia fuera de la

compañía. PPM está formada por talentos que pueden ofrecer esta guía o brújula para definir estrategias de negocio en un ecosistema digital. Sin embargo, pese a lograr todas estas definiciones y avance en la estructuración de la nueva marca aún hay mucho que trabajar a nivel de posicionamiento y comunicación ya que no ha sido explotado en nada desde el lanzamiento de la nueva marca, ya en el 2017. Hoy por hoy hay que resaltar a nivel externo el hecho que la oferta de PPM es única: Asesorar en una transformación digital de los negocios es una propuesta que no existe en el país. Pero es necesario trabajarlo desde el posicionamiento de marca a la interna de la empresa para que pueda empezar a posicionarse más efectivamente de manera externa.

Finalmente, a raíz de este taller, además de obtener una base comunicacional en relación con cómo PPM desea ser percibido, también se obtuvo una nueva identidad visual como resultado, así como la definición del eslogan de PPM como: *Digital Business Developers*. Esto enfocado en las características exploradas durante el taller de arquitectura de marca. La nueva identidad visual fue realizada a la interna por PPM siendo definida como simple y futurista, relacionada con los conceptos de tecnología, evolución y brújula que fueron propuestos en el taller. (PPM, 2017).

Gráfico 4: Aplicación de nueva Identidad Visual de PPM



Fuente: Manual de marca PPM

Elaborado por: Francisco Aguirre

En la actualidad, no hay un posicionamiento fuerte de su nueva identidad ni de sus cambios de personalidad de marca. Como mencioné previamente, PPM no tiene definido tampoco misión ni visión de la empresa al momento. PPM lanzó su nueva página web a finales del 2017, pero que no ha tenido mucho impacto en el posicionamiento de la empresa y puede ser mejorada como una herramienta que refleje sus características de marca y que sea una herramienta de ventas y posicionamiento.

Estas dos acciones han sido las únicas estrategias de posicionamiento realizadas por PPM en los últimos años.

2.3.7. Marketing y Comercialización

PPM actualmente lleva 27 años en el mercado. Ha cambiado de giro de negocio en varias ocasiones, sin embargo, el principal ha sido el cambio hacia desarrollo digital en el 2016 que ha permitido a la empresa crecer ampliamente, generando utilidades y aumentando su cartera de clientes. Sin embargo, actualmente, el 75% de sus ingresos depende de 1 de sus clientes, que, en el caso de perderlo, la empresa quedaría desnivelada en su totalidad. Es por ello por lo que al momento es urgente trabajar en estrategias de Comunicación y de Marketing, de manera que puedan ampliar su posicionamiento y llegar a clientes nuevos que reduzcan esa dependencia de ingresos por parte de un solo cliente. (Rea, 2019)

Teniendo este antecedente, vamos a analizar este aspecto situándonos en el mix de marketing de la empresa:

Tabla 11: Mix Marketing de PPM

Mix Marketing de PPM		
Variables	Descripción	¿Cómo se establece en la organización?
Producto/Servicio	Esta variable engloba tanto el producto en sí que satisface una determinada necesidad, como todos aquellos elementos/servicios suplementarios a ese producto en sí.	Hay una amplia gama de productos o servicios que ofrece PPM, siendo a nivel macro: Desarrollo Digital, Análisis y Diseño UX/UI, Analítica, E-Commerce, Automatización de Marketing, Pasarela de Pagos, Plataforma de Conciliación y Desarrollo de Programas de Fidelización. De cada uno se derivan productos más específicos

Plaza	En esta variable tiene que ver con la colocación y distribución del producto en un lugar que sea accesible a los compradores potenciales.	La única plaza que maneja PPM al momento es su página web.
Precio	En esta variable se establece la información sobre el precio del producto al que la empresa lo ofrece en el mercado.	Los precios varían según el <i>seniority</i> del colaborador que lo va a ejecutar, dependiendo de la complejidad del proyecto. Se cotiza en base a la cantidad horas hombre a utilizarse de todos los trabajadores involucrados en el proceso de desarrollo del proyecto
Promoción	La promoción del producto analiza todos los esfuerzos que la empresa realiza para dar a conocer el producto y aumentar sus ventas en el público.	No existe ninguna estrategia de promoción, la mayoría de nuevas empresas que llegan es por boca a boca.

Fuente: Henry Rea – Gerente General PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

El área comercial de PPM a inicios del 2017 contaba solamente con 3 personas, enfocadas en gestionar todos los requerimientos que ingresaban a las diferentes áreas, sin embargo, en ocasiones se generaba desorganización interna ya que había proyectos que ingresaban directamente a las áreas y no pasaban por el área comercial, lo que dificultaba el tráfico de proyectos y los tiempos de entrega. Adicionalmente, con el ingreso de la pasarela de pagos al portafolio de productos de PPM, ingresó una nueva persona para manejar esa sección. En durante los primeros 6 meses del 2018 ingresaron 2 nuevas personas y para finales del año el equipo ya constaba de 8 personas para asesoría de clientes, nuevas ventas, pasarela de pagos y presupuestación. Adicionalmente, se centralizó el ingreso de requerimientos por la parte comercial, lo que permitió mejorar la organización interna con los diferentes equipos y manejar una sola cara hacia el cliente.

Para mediados del 2019 el equipo comercial ya contaba con un total de 12 personas, divididas en 3 secciones: Pasarela de pagos y nuevos clientes; Manejo de cuentas ya existentes; Procesos comerciales y presupuestación. Esto permitió abarcar de manera más organizada los distintos tipos de proyectos que maneja la empresa y gestionarlo de manera más efectiva. Sin embargo, la demanda de proyectos ha ido aumentando por lo que actualmente el área está en una nueva reestructuración para organizar nuevamente los frentes hacia el cliente y poder mejorar los tiempos de respuesta y el servicio. También hay un nuevo enfoque hacia formar a sus *Managers* de Cuentas Claves y Ejecutivas Comerciales para brindar asesoría y no solo receptor el requerimiento del cliente. (Rea, 2019).

Con relación a Marketing, existieron iniciativas de manejarlo desde el área comercial en el 2017, sin embargo, en la actualidad no existe un área que se encargue de ello en la empresa. No se manejan estrategias de posicionamiento ni de captación de nuevos clientes, lo que limita que se dependa solo de referimientos o cuentas previas.

2.3.8. Capacidad de Inversión

La inversión económica es uno de los puntos críticos en cualquier empresa, sea grande o pequeña, ya que es el mayor indicador de crecimiento y cuando hay crecimiento es porque algo se está haciendo de la manera correcta. Esto parte de tener claro que exista una demanda para el producto o servicio y que a partir de ello se pueda crecer en el mercado. Para PPM no ha sido distinto. Ha tenido un crecimiento amplio en los últimos 3 años, de manera que tanto sus oficinas como su talento humano se ha ido expandiendo para poder cubrir toda la demanda de servicio que se ha ido presentando.

Para el año 2017, PPM ocupaba solamente la mitad del 4to piso del edificio QPH, en el que se sitúan las oficinas del Holding de empresas, sin embargo para finales del 2019 ya se ocupa todo el 4to piso y se espera que para el 2020 las oficinas se amplíen hacia otros pisos del edificio, ya que la cantidad de trabajadores ha ido aumentando y el espacio de trabajo ha tenido que reducirse de manera que puedan seguir acogiendo a nuevos trabajadores que se van integrando. (Rea, 2019).

Todo esto ha sido posible gracias a que existe mayores ingresos y se ha logrado mayor contacto con nuevas empresas con el avanzar durante estos dos años. Como mencionábamos previamente, el 75% de los ingresos vienen de un cliente en específico, aunque es un porcentaje alto, ha ido reduciendo a comparación del 2017, donde un 95% de los ingresos venían de ese mismo cliente.

Ahora que han ido aumentando los servicios que ofrece PPM, se espera que este porcentaje disminuya aún más de manera que se mantenga este cliente, pero que a la par se pueda generar este tipo de interacción y proyectos con otras nuevas empresas. Lo principal es que para que las ganancias y las opciones de posicionamiento crezcan, es fundamental mejorar el posicionamiento de marca y la capacidad de comunicación que maneja al momento PPM. (Rea, 2019).

2.3.9. Innovación y Tecnología

PPM al ser una empresa de Desarrollo de Negocios Digitales, tiene la responsabilidad de mantenerse a la vanguardia de los avances tecnológicos que van saliendo en el mercado, de manera que pueda mantenerse vigente en el mercado, es por ello que hay dos puntos importantes para que esto suceda. Uno, que los recursos para los trabajadores, como computadoras, celulares o internet siempre estén en buen estado. PPM reemplaza los equipos de sus trabajadores en caso de que den problemas y se busca una herramienta más actualizada que permita que puedan desempeñar sus actividades sin limitantes. (Rea, 2019).

Por otra parte, están las metodologías enfocadas en las tecnologías que van saliendo o son óptimas para los trabajadores, principalmente en el área de Desarrollo, Diseño y Analítica. Se busca ir actualizando en herramientas, plataformas o conocimientos que permitan que cada uno de los miembros de estos equipos pueda desempeñarse efectivamente frente a los proyectos que la empresa va receptando.

Adicionalmente, se maneja la plataforma *Slack*, enfocada en la comunicación interna para efectivizar el contacto entre trabajadores de las diferentes áreas. Sin embargo, la suscripción a esta plataforma está de manera gratuita, lo que limita la cantidad de conversaciones guardadas y esto genera, en más de una ocasión, diferencias entre trabajadores por la falta de respaldos o el envío de información importante que luego de un par de semanas desaparece de la plataforma. (Rea, 2019).

En este espacio es importante también evaluar los siguientes puntos; aunque los administrativos del lugar manejen el correo electrónico (e-mail) para contactarse con los clientes y los intermediarios, software para facturación electrónica, etc., no utilizan medios de comunicación modernos como fuentes para publicitar sus productos y servicios o para dar a conocer de mejor manera la empresa en mercados nuevos o ya

existentes, como por ejemplo redes sociales. Su página web, si bien está cargada, es muy básica y no logra captar la atención de sus potenciales clientes ya que no genera ningún lead para nuevos contactos con empresas.

Es por esto por lo que es importante evaluar algunos puntos de mejora para potenciar aún más las posibilidades de establecer estrategias y tácticas que aprovechen la tecnología actual y que sean un buen referente del trabajo que PPM hace. Ya que si no logran establecerse de manera efectiva aprovechando estrategias innovadoras para su propia empresa, no es una referencia óptima para su eslogan que se enfoca en ser Desarrolladores de Negocios Digitales.

2.4. Diagnóstico y Métodos de investigación

El diagnóstico etimológicamente proviene de gnosís: conocer y díasis: a través: así entonces significa: conocer a través o conocer por medio de. (Arteaga Basurto & González Montaña, 2001) Scarón de Quintero afirma que "el diagnóstico es un juicio comparativo de una situación dada con otra situación dada" ya que lo que se busca es llegar a la definición de una situación actual que se quiere transformar. Esta se compara, valorativamente, con otra situación que sirve de norma o pauta. (Scarón de Quintero & Genisans, 1985)

Para poder realizar este diagnóstico, es necesario establecer los parámetros de la situación actual de PPM. Por ello, es necesario aplicar métodos de investigación que nos permitan recabar información de su situación comunicacional de manera interna y externa.

En la actualidad, existen dos métodos para llevar a cabo una investigación: cuantitativo y cualitativo. Ambos tienen como objetivo la recolección de datos. El primero es a través de la estadística y el segundo "se enfoca en comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto" (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

En este caso, detallaré a continuación como hemos aplicado ambos métodos, de manera que podamos tener un diagnóstico claro de la situación de PPM.

2.4.1 Método Cualitativo

Los estudios cualitativos intentan describir sistemáticamente las características de las variables y fenómenos (con el fin de generar y perfeccionar categorías conceptuales, descubrir y validar asociaciones entre fenómenos o comparar los constructos y postulados generados a partir de fenómenos observados en distintos contextos), así como el descubrimiento de relaciones causales, pero evita asumir constructos o relaciones a priori. (Quecedo & Castaño, 2003)

Según el libro Metodología de Investigación (2010), primero debemos concebir una idea de estudio y el investigador debe familiarizarse con el tema en cuestión. Aunque el enfoque cualitativo es inductivo, necesitamos conocer con mayor profundidad el “terreno que estamos pisando” e investigar con fuentes sobre el tema a tratar.

La idea central de toda nuestra investigación es proponer un plan de comunicación 360° que tenga como base la construcción de marca ya trabajada para poder establecer estrategias y tácticas que permitan un mejor posicionamiento interno y externo de la marca. Para llegar hacia el resultado nos hemos basado en varios estudios existentes de la empresa, que nos permite situarnos y conocer a mayor nivel su contexto. “La investigación cualitativa se basa, ante todo, en el proceso mismo de recolección y análisis” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). Nuestra recolección de información se basa en diferentes estudios hechos a la empresa, de los cuales vamos a destacar el Plan Estratégico realizado a mediados de 2019 y que nos permita reforzar esta información en base a los datos que hemos recopilados de los antecedentes de la empresa y de situación de compañías similares para poder establecer un mapa de ruta en torno al plan de comunicación 360°.

Pusimos como base el Plan Estratégico fungiendo como punto de partida para generar el plan de comunicación. En el estudio amplio y profundo de este diseño se indagó dentro de los entornos de la institución para diseñar una matriz Canva que permita evaluar la situación de la empresa desde los diferentes puntos que deben ser trabajados.

En este caso, el método cualitativo nos permite profundizar en los datos desde las diferentes perspectivas de la organización y de quienes forman parte, por lo que al

hacerlo partiendo desde el Plan Estratégico, podremos establecer de manera más eficaz los siguientes puntos.

2.4.1.1 Plan Estratégico de PPM

Este es el primer plan estratégico estructurado por la empresa desde su cambio de giro de negocio. Fue realizado en junio del 2019, sin embargo, aún no ha logrado ser implementado en su mayoría por lo que mucho de estos elementos siguen en consideración para el 2020. Se resume en el siguiente Tabla Canvas que se realizó analizando la situación actual de la compañía para luego definir los puntos siguientes de acción con base en la visión del Plan Estratégico, Prioridades, Objetivos Generales y Objetivos Internos.

Tabla 12: Modelo Canvas – Planificación estratégica PPM

<p>KEY PARTNERS Clientes: Diners Banco Pichincha</p> <p>Proveedores PlacetoPay Increase Aerotravesias Negos (Por anularse)</p> <p>Próximas alianzas: Banco de Guayaquil Producbanco Liftit</p>	<p>KEY ACTIVITIES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructurar el área para mejorar tiempos de respuesta. • Capacity de departamento de desarrollo. • Implementar metodología UX en el departamento. <p>RECURSOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Talleres de Ventas consultivas • Teamwork • CRM (Zoho) • Cotizador • Generador de códigos • Safi 	<p>PROPUESTA DE VALOR. VALOR ENTREGADO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proyectos aplicables, enfocados en la generación de resultados medibles. <p>PROBLEMA QUE AYUDAMOS A RESOLVER:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Necesidades de empresas tradicionales, de orden tecnológico que responden a requerimientos del mercado digital, trabajadas desde la ideación, el prototipado, la validación y la salida a producción de soluciones aplicadas a la necesidad de la empresa o la industria. <p>NECESIDAD QUE SATISFACEMOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de soluciones tecnológicas basadas en necesidades no atendidas del mercado, y enfocadas en la experiencia del usuario. <p>PRODUCTOS O SERVICIOS PARA CADA SEGMENTO DE CLIENTE: Actuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo y diseño, Analítica, Automatización de marketing, Loyalty, PlacetoPay, Increase, UX/UI, E- Commerce. <p>TIPO DE PROPUESTA DE VALOR:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personalización de soluciones , Diseño UX/UI, Calidad, soporte local, malla integral de servicios/productos,, basados en el usuario. 	<p>RELACIÓN CON CLIENTES En la actualidad se trabaja bajo el modelo de proveedor tecnológico.</p> <p>Se espera empezar a tener roles más consultores y de ideación de proyectos con clientes actuales y nuevos.</p> <p>CANALES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Referidos Diners (80%) 2. Referidos Banco Pichincha (10%) 3. Referidos otras empresas (7%) 4. Prospección de nuevos clientes. (3%) <ul style="list-style-type: none"> • Inversión en Marketing para generar Awareness y crear nuevos canales de gestión comercial. • Programa de comunidad empresarial. • Partners agencias. 	<p>CUSTOMER SEGMENTS</p> <p><u>Perfiles de interés</u></p> <p>Aseguradoras Retail Banca Clientes corporativos (B2B)</p> <p><u>Clientes Actuales</u> (Por porcentaje de facturación)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diners 2. Banco Pichincha 3. NOVA Ecuador 4. Chaide
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ej 1. Nómina y personal - 156.226,98 2. Ej 2. Renta e infraestructura – 30.000 + 20000 (servicios) 3. Ej 3. Licencias de Software – 15.000 4. Ej 4. Transporte/ Alimentación – 7.000. 		<p>FUENTE DE INGRESOS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Proyectos implementados. Efectividad por línea de negocio: E-Commerce, Diseño y desarrollo, Loyalty, Analítica, PlacetoPay. 		

Fuente: Plan estratégico PPM (2019)

Elaborado por: Michelle Aguinaga, Nataly Quintana, Cristian Portero, Patricia Stacey

¹ En el capítulo III explicaremos qué es y de dónde nace el Modelo de Negocio Canvas, aplicado en el Plan Estratégico de PPM.

Con base en el análisis del modelo actual de negocio de PPM y algunos de sus siguientes pasos en este modelo Canvas, se establecieron las siguientes definiciones y acciones para su plan estratégico:

Visión del Plan Estratégico (El “*Por qué*” del plan estratégico)

- Convertirnos en un referente en procesos de transformación digital y construcción de negocios digitales en el Ecuador.
- Trabajar enfocados en la construcción de experiencias que satisfagan las necesidades de usuarios que usarán nuestros desarrollos.
- Consultoría / perfil consultor Vendedores.
- Crear una cultura organizacional enfocada en fortalecer los lazos con nuestros trabajadores a través de incentivos, reconocimientos y el empoderamiento del equipo. (PPM, 2019)

Objetivos Generales del Plan Estratégico

- Crecer en ventas el 20% en comparación a lo facturado en 2018.
- Determinar tasa de cierre (conversión) por cada una de las líneas de negocio.
- Implementar de nuevos productos:
- Implementar análisis de UX en las líneas de negocio de PPM. (Segundo semestre del año).
- Implementar IncreaseCard en las líneas de negocio de PPM. (Segundo semestre del año).
- Colocar de xxx establecimientos para el final del 2019.
- Regularizar los comercios PlacetoPay 2018 (Facturación y documentación)
- Crecer en 20% en los comercios que implementan PlacetoPay
- Crecer 20% en la facturación de PlacetoPay por transacciones y por certificaciones. (PPM, 2019)

Acciones prioritarias del Plan Estratégico (El “*Cómo*” del plan estratégico)

- Apertura de nuevas cuentas (Nuevas industrias y Nuevos productos).

- Implementación de nuevos productos: UX, IncreaseCard
- Implementación de nueva metodología de trabajo empresarial: UX *Methodology*, basada en el empoderamiento del equipo, la planificación y la priorización de proyectos procesos.
- Fortalecimiento del departamento comercial a nivel procedimental, operativo y comercial. (PPM, 2019)

Acciones de soporte del Plan Estratégico

- Diseñar plan de comisiones para el equipo comercial y de operaciones.
- Implementar el plan de comisiones (semestre 2)
- Habilitar un CRM para gestión y control de gestión del equipo comercial.
- Apertura de nuevas cuentas (Clientes nuevos por lo menos 10 nuevas cuentas).
- Plan de crecimiento del equipo comercial/operaciones
- Programa de capacitación al equipo para desarrollar consultorías
- Fortalecimiento de material de apoyo-ventas:
 - Presentación PPM
 - Sitio web PPM (Análisis UX/UI)

2.4.1.2 Entrevista

Esta entrevista fue realizada a Nataly Quintana, Coordinadora Comercial y parte del equipo que estructuró el plan estratégico. La matriz de la entrevista se encuentra en el **Anexo 4**. Nataly es la responsable de PPM de hacer que los proyectos funcionen ya que maneja la relación entre el cliente y el equipo. En la actualidad sus responsabilidades han crecido ya que la Directora del área de Desarrollo de Negocios y Proyectos renunció en Octubre y ahora ella y Patricia Stacey, coordinadora de Proyectos están con carga directa de las actividades del equipo comercial de la empresa hasta la definición de la persona que asumirá el rol de dirección del área. Esto ha influido en que el Plan Estratégico no pueda ejecutarse en su totalidad.

En relación con la importancia de la generación de un plan estratégico, Nataly comentó que la idea nació con la necesidad de “Estructurar una base sobre la cuál poder tener una hoja de ruta y objetivos que vayan enfocados a la situación actual de la empresa.”. Por otra parte, también se vio necesario “poner lineamientos que nos

enfoque a dónde vamos y qué vamos a hacer para llegar allí.” (Quintana, 2019). Con esta base, empezaron a realizar un análisis para recabar elementos que permitan determinar la situación de la que parte la empresa.

Una vez levantada esta información, decidieron trabajar con base en el modelo Canvas, el cuál veremos con más detalle más adelante. La decisión de realizarlo de esta manera fue porque “Es una de las herramientas que cubre de mejor manera cada uno de los puntos de negocio para poder evaluar la situación actual de la empresa y las actividades a empezar a realizar.” (Quintana, 2019)

Para que el plan funcione, debe tener una propuesta de valor que permita que sea aplicable y que responda a una necesidad del mercado. Fueron definidos los siguientes:

PROPUESTA DE VALOR.

VALOR ENTREGADO:

Proyectos aplicables, enfocados en la generación de resultados medibles.

PROBLEMA QUE AYUDAMOS A RESOLVER:

Necesidades de empresas tradicionales, de orden tecnológico que responden a requerimientos del mercado digital, trabajadas desde la ideación, el prototipado, la validación y la salida a producción de soluciones aplicadas a la necesidad de la empresa o la industria.

NECESIDAD QUE SATISFACEMOS:

Desarrollo de soluciones tecnológicas basadas en necesidades no atendidas del mercado, y enfocadas en la experiencia del usuario.

PRODUCTOS O SERVICIOS PARA CADA SEGMENTO DE CLIENTE:

Actuales:

Desarrollo y diseño, Analítica, Automatización de marketing, Loyalty, PlacetoPay, Increase, UX/UI, E- Commerce.

TIPO DE PROPUESTA DE VALOR:

Personalización de soluciones, Diseño UX/UI, Calidad, soporte local, malla integral de servicios/productos, basados en el usuario. (PPM, 2019)

Con esta propuesta de valor, el objetivo principal era identificar los actores, objetivos y herramientas de esta planificación, que estuvieran orientados a ello. Topamos cada uno de los puntos para entender cómo los definieron y por qué. En el caso de los Key Partners el enfoque fue:

“Básicamente hay dos puntos principales desde los cuales partimos, aquellas empresas con las que ya venimos trabajando y hay mayor cantidad de proyectos y facturación y por otra parte aquellas empresas que vemos claves para alcanzar el crecimiento en el mercado que buscamos, pero con quienes aún estamos en negociaciones.” (Quintana, 2019)

Al momento el trabajo continuo con sus principales clientes y poder llegar efectivamente a los nuevos Partners es el foco de trabajo a continuar fortaleciendo. Las *Key activities* definidas por el equipo de PPM fueron:

- Estructurar el área para mejorar tiempos de respuesta.
- Capacity de departamento de desarrollo.
- Implementar metodología UX en el departamento. (PPM, 2019)

Con base en ello el objetivo fue conocer cómo se definieron estas *key activities* para esta planificación, para lo que Nataly afirmó que tuvo base en:

Una evaluación de los principales retos que hemos venido enfrentando. Con base en ello vimos que esas 3 actividades son primordiales para mejorar los inconvenientes que hay actualmente y que se pueden agudizar, si no nos enfocamos en buscar solucionarlos. (Quintana, 2019)

Parte de este modelo es definir los recursos claves para el éxito de esta planificación, en este caso, tras evaluar en equipo los puntos a fortalecerse se pudo identificar 2 puntos principales para definir los recursos. El primero centrado en “en las herramientas que estamos manejando y podemos mejorar o aprovechar más” y el segundo en “herramientas que hemos investigado y van alineados con aquellas áreas que necesitamos mejorar donde vemos que pueden ser de gran utilidad su implementación.” (Quintana, 2019)

Por otra parte, siendo que el mantenimiento y crecimiento de las relaciones con los clientes actuales, así como la adquisición de nuevos clientes es importante dentro de esta planificación, parte del análisis es cómo mejorar esta relación con el cliente. La premisa inicial para esta mejora por parte de PPM es “El enfocar a que el servicio no

sea solo toma de pedido, sino que se convierta en un proceso de consultoría...” Esto va de la mano de cerca con parte de los objetivos planteados.

Para que este plan sea exitoso es necesario definir canales que sean herramientas para alcanzar los objetivos del plan es por ello por lo que se definieron las siguientes:

- Referidos Diners (80%)
- Referidos Banco Pichincha (10%)
- Referidos otras empresas (7%)
- Prospección de nuevos clientes. (3%)
- Inversión en Marketing para generar Awareness y crear nuevos canales de gestión comercial.
- Programa de comunidad empresarial.
- Partners agencias (PPM, 2019)

La base para definir estos canales por parte de PPM se centró en un análisis de sus canales de difusión actuales, llegando a la conclusión de que:

El referimiento ha sido nuestro mayor canal de adquisición de nuevos clientes, pero estamos seguros que necesitamos un mayor trabajo desde marketing para ampliar las vías de difusión como la página web y mejorar nuestras herramientas de venta, de manera que estén enfocadas correctamente hacia nuestros potenciales clientes. (Quintana, 2019)

Por ello el enfoque del plan va hacia reforzar los canales actuales y evaluar nuevos canales de comunicación externa a utilizar, pero que aún no están definidos.

Al ser un plan estratégico es crucial definir los segmentos a los que se va a topar con esta propuesta de valor, en este caso, aquellos hacia los que se definió enfoque son:

1. Aseguradoras
2. Retail
3. Banca
4. Clientes corporativos (B2B)

Clientes Actuales

(Por porcentaje de facturación)

1. Diners
2. Banco Pichincha
3. NOVA Ecuador
4. Chaide (PPM, 2019)

Todas las definiciones previas tuvieron como base que “Son aquellos mercados en los que PPM tiene mayor *expertise* en las áreas, por tanto, es mucho mejor enfocarnos en expandirnos allí. Además, tenemos una cartera de clientes fuerte que permite que podamos seguir desarrollando proyectos en esa misma línea.” (Quintana, 2019)

Teniendo en cuenta en enfoque de este proyecto, es importante evaluar cómo se percibe la importancia de la comunicación en este plan, a lo que Nataly considera que su rol es que:

“...permitirá llegar de mejor manera a nivel interno y externo para que las estrategias sean más efectivas. También dará paso a que podamos posicionar la marca de PPM con mayor fuerza. Tener herramientas más enfocadas en los segmentos y que podamos tener comunicación más fluida con nuestros clientes.” (Quintana, 2019)

Sin embargo, al revisar el Canvas encontramos que existen estrategias orientadas a la comunicación muy puntuales, por lo que nos expresó que:

“Es parte de los puntos de mejora. Estamos conscientes que temas como Cultura Organizacional, comunicación más eficaz y actividades de posicionamiento externo son claves para el éxito de este proceso. Temas como la capacitación en ventas consultivas depende en gran medida de la capacidad de comunicación que vayamos mejorando con los clientes.” (Quintana, 2019)

Con este enfoque también fue importante conocer qué puntos se considera que comunicacionalmente se pueden reforzar con el fin de que soporten la planificación estratégica, a lo que se mencionó:

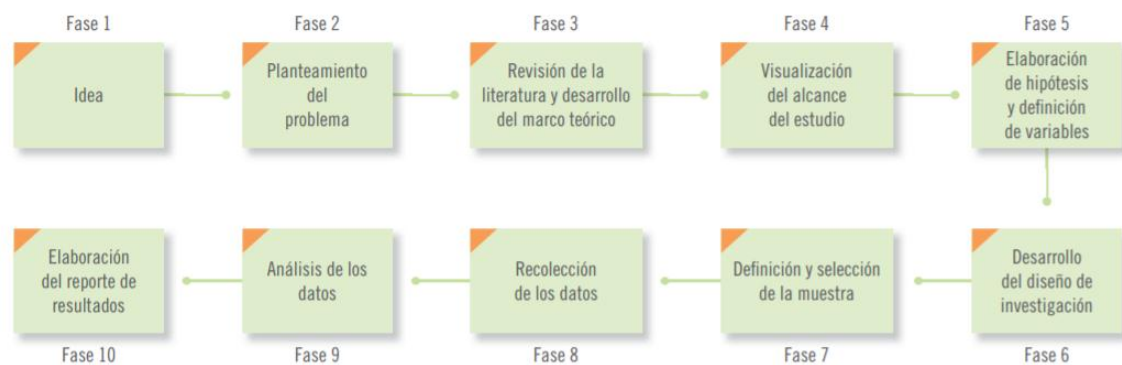
“Estrategias más específicas con relación a la mejora de la cultura y la comunicación interna es uno de los primeros pasos. Además de ello reforzar la identidad de la empresa para que los referidos no lleguen solamente a través de nuestros clientes grandes, sino también gracias a que la gente empieza a escuchar y a hablar más de PPM.” (Quintana, 2019)

2.4.2. Método Cuantitativo

Dentro del enfoque cuantitativo, que representa un conjunto de procesos, es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar o eludir” pasos, el orden es riguroso, aunque, desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea, que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

En el libro, Metodología de la Investigación (2010) encontramos el siguiente esquema que define el paso a paso que se debe llevar a cabo para poder aplicar efectivamente esta metodología:

Gráfico 5: Proceso método de investigación cuantitativo



Fuente: Metodología de la Investigación – McGraw Hill

Elaborado por: Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P

Este método de investigación lo aplicaremos para poder conocer de mejor manera las percepciones que los trabajadores de la empresa tienen entorno al manejo de la comunicación y la cultura organizacional de PPM, teniendo en cuenta que parte del plan de comunicación 360° es la estructuración de estrategias y tácticas alineadas con la situación interna de la organización.

De esta manera y a través de una encuesta realizada a una muestra de los trabajadores de la empresa, se buscó centrarnos en que exista diversidad de perfiles al haber participado de todas las áreas y que además se pueda contar con el feedback desde la Gerencia General hasta los diferentes empleados en posiciones *junior* de la empresa.

Por la amplitud de las preguntas aplicadas, se dividió en dos encuestas, una con enfoque específico hacia comunicación interna que encontrarán en el **Anexo 1** y la segunda abarcando aspectos de Cultura Organizacional que está en el **Anexo 2**. De esta manera el objetivo fue recabar exitosamente las respuestas, enfocados en que una sola encuesta larga no resulte extenuante.

Ambas encuestas fueron realizadas por medio de la herramienta en línea SurveyMonkey. Esta herramienta permite compartir a través de una URL el acceso solamente a quienes les llegue este link. Con el apoyo de la Gerencia General de PPM y el área de Talento Humano pudimos lograr que vía correo interno se difunda esta encuesta a todos los trabajadores y que sea manejada de carácter obligatorio.

Por otra parte, hay que tener en cuenta que de las fases 1 a la 6 ya han sido abarcadas desde la planificación del proyecto de disertación y se encuentran en la introducción del proyecto, por lo que en este punto nos enfocaremos en las características de la muestra y la encuesta realizada a los trabajadores.

2.4.2.1 Encuesta de Comunicación interna

La muestra de esta encuesta fue centrada con base en capacidad de recolección y análisis, teniendo en cuenta que existe un total de 76 empleados fijos en la empresa. Gracias al soporte recibido, logramos que 61 empleados realicen la encuesta inicialmente, ya que el equipo de Talento Humano trató de que todos llenen la encuesta en el tiempo estimado, sin embargo, dado que la plataforma de Encuestas *SurveyMonkey* permitía llenar y guardar toda respuesta ingresada en cada pregunta solo la completaron en su totalidad 56 empleados. Pese a ello, esta cantidad representa el 73.68% del total de trabajadores de la empresa.

Teniendo estos elementos a consideración y buscando obtener un 95% de confianza en los resultados y teniendo un fijo de 56 respuestas por pregunta y una población total de 76 empleados el margen de error muestral es de 6.76%.

Esta encuesta fue realizada desde la Gerencia General, Jefes de Área, Coordinadores y trabajadores *senior*, *semi-senior* y *junior* de cada una de las áreas. Esto se realizó con el de que pudiéramos tener puntos de vista diversificados en las respuestas. Las preguntas se centraron en cómo perciben los miembros la comunicación dentro de cada área, entre áreas, así como la información que reciben periódicamente. El objetivo de estas encuestas fue entender la percepción de la comunicación interna de PPM, de manera que se pueda identificar puntos de mejora a trabajar, para poder establecer estrategias y tácticas de comunicación alineadas con el contexto actual. Esta encuesta tiene un total de 16 preguntas. Los gráficos de resultados los encontrarán en el **Anexo 6**.

Tabla 13: Respuestas Pregunta 1 Comunicación Interna

Opciones de Respuesta	Respuestas	
Femenino	32.79%	20
Masculino	67.21%	41
Otro	0.00%	0
	Respondidas	61
	Saltadas	0

Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

En el primer Gráfico y Tablas previos indican que existe una mayor cantidad de encuestados hombres, 41 en total, representando el 67.21%. Por otra parte 20 de las encuestadas son mujeres representando el 32.79% del universo consultado.

Tabla 14: Respuestas Pregunta 2 Comunicación Interna

Opciones de Respuesta	Respuestas	
20 a 25 años	27.87%	17
26 a 30 años	47.54%	29
31 a 35 años	16.39%	10

Más de 36	8.20%	5
Respondidas		61
Saltadas		0

Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

Esta pregunta está enfocada a entender el rango de edad a la que pertenecen los encuestados. La mayoría de los encuestados se encuentran entre los 26 a los 30 años. Estos 29 encuestados representan el 47.54% de la población encuestada. A este grupo le siguen 17 trabajadores que se encuentran en el rango de los 20 a los 25 años, siendo el 27.87%. El siguiente grupo son 10 trabajadores en el rango de 31 a 35 años que son el 16.39%. Por último, tenemos a los trabajadores que tienen más de 36 años siendo 5 personas que representan el 8.20%.

Tabla 15: Respuestas Pregunta 3 Comunicación Interna

Opciones de Respuesta	Respuestas	
Nuevos Negocios y Alianzas	3.28%	2
Comercial -Negocios Digitales	19.67%	12
Desarrollo - Ecosistemas	13.11%	8
Desarrollo - Proyecto de Clientes	24.59%	15
Desarrollo - Proyectos Internos	9.84%	6
Diseño	14.75%	9
Infraestructura	1.64%	1
Loyalty	9.84%	6
Proyectos, Procesos y Control	3.28%	2
	Respondidas	61
	Saltadas	0

Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

En la pregunta 3, la mayoría de encuestados se encuentran en el área de Desarrollo de Proyectos de Clientes, siendo 15, que representan el 24.59%. Están seguidos por el área de Desarrollo de Negocios y Proyectos Digitales con 12 personas siendo el 19.67%. El área de Diseño tiene 9 encuestados que representan el 14.75%. Estas tres áreas representan el 59.01% y las áreas restantes representan el 40.99%.

Tabla 16: Respuestas Pregunta 4 Comunicación Interna

Opciones de Respuesta	Respuestas	
La entrega de información a través de la comunicación informal.	22.81%	13
La búsqueda de transmitir las políticas y objetivos de la compañía.	8.77%	5
La comunicación continua desde las diferentes cabezas de equipo y gerencia que buscan tener retroalimentación por parte de los miembros del equipo.	33.33%	19
La comunicación fluida y constante, la información se comparte en todos los niveles, entre todos los equipos de trabajo. La jerarquía no es un limitante	26.32%	15
Ninguna	8.77%	5
	Respondidas	57
	Saltadas	4

Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

La cuarta pregunta está enfocada en conocer con qué tipo de característica comunicacional se identifica el manejo de la comunicación interna de PPM frente a sus trabajadores. Es así como la descripción “La comunicación continua desde las diferentes cabezas de equipo y gerencia que buscan tener retroalimentación por parte de los miembros del equipo.” tuvo mayor acogida con 19 respuestas que representan el 33.33%. Está seguida por “La comunicación fluida y constante, la información se comparte en todos los niveles, entre todos los equipos de trabajo. La jerarquía no es un limitante” con 15 respuestas que representa el 26.32%. Esta respuesta es el reflejo de que hay una percepción basada en que la comunicación es fluida desde las cabezas y que existe oportunidad de retroalimentación por parte del equipo.

Tabla 17: Respuestas Pregunta 5 Comunicación Interna

¿Qué papel tiene la comunicación en tu empresa?

Opciones de Respuesta	Respuestas	
Permite la interacción informal de los empleados.	8.77%	5
Transmite los objetivos de la compañía.	12.28%	7
Es una vía de coordinación entre empleados y cabezas de equipo que facilita la ejecución de los planes.	49.12%	28
Es un medio a través del cual se transmiten los valores y la cultura corporativa de la empresa, permite proyectar su identidad y busca encaminar a todos los miembros de equipo hacia una misma dirección.	22.81%	13

Ninguno	7.02%	4
Respondidas		57
Saltadas		4

Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

En la quinta pregunta, el objeto principal es identificar el papel que los trabajadores consideran que tiene la comunicación en PPM. Con 28 respuestas la descripción “Es una vía de coordinación entre empleados y cabezas de equipo que facilita la ejecución de los planes.” fue la mayor opción siendo el 49.12% del total de respuestas. Con esto se puede evidenciar que la comunicación es considerada un medio que permite que los planes de la organización se ejecuten.

Tabla 18: Respuestas Pregunta 6 Comunicación Interna

¿Qué flujos de comunicación representan mejor a tu empresa?

Opciones de Respuesta	Respuestas	
Principalmente, la comunicación de la empresa se produce entre los empleados, en pasillos o en reuniones informales.	28.07%	16
Desde la dirección se emiten informes que dan a conocer a los empleados la situación de la organización.	8.77%	5
Periódicamente se reúnen miembros y jefes de equipo para concretar los objetivos a alcanzar y revisar la consecución de objetivos previamente propuestos.	57.89%	33
Ninguno	5.26%	3
Respondidas		57
Saltadas		4

Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

En la pregunta 6, el enfoque está en qué tipo de flujo de comunicación consideran los trabajadores que representa a PPM. En este caso con el 57.89% por delante se posicionó la descripción “Periódicamente se reúnen miembros y jefes de equipo para concretar los objetivos a alcanzar y revisar la consecución de objetivos previamente propuestos.” Es decir, los flujos de comunicación buscan organizar los objetivos en curso y a alcanzar que tiene la empresa y cada uno de los equipos.

Tabla 19: Respuestas Pregunta 7 Comunicación Interna

En PPM la comunicación...

Opciones de Respuesta	Respuestas	
Es poco importante, no se le presta demasiada atención.	7.02%	4
Es un medio de las cabezas de equipo para transmitir la información necesaria a los miembros de equipo.	26.32%	15

Es una herramienta que permite mantener informados a todo el equipo y coordinarlo.	33.33%	19
Es una herramienta fundamental en mi organización, utilizada de forma proactiva tanto para coordinar a los diferentes equipos y mantenerlos informados como para motivarlos, involucrarlos y generar en ellos sentimiento de pertenencia.	33.33%	19
Ninguno	0.00%	0
Respondidas		57
Saltadas		4

Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

La pregunta 7 se centra en cuál es el rol de la comunicación, percibida por los trabajadores de PPM. Sus respuestas estuvieron divididas entre “Es una herramienta que permite mantener informados a todo el equipo y coordinarlo.” y “Es una herramienta fundamental en mi organización, utilizada de forma proactiva tanto para coordinar a los diferentes equipos y mantenerlos informados como para motivarlos, involucrarlos y generar en ellos sentimiento de pertenencia.”. Ambas respuestas tuvieron 19 respuestas cada una, siendo cada una 1/3 de los entrevistados o 33.33%. En este caso, es un reflejo de que el rol que perciben tiene la comunicación en la empresa en el de informar y coordinar las actividades.

Tabla 20: Respuestas Pregunta 8 Comunicación Interna

(A continuación, puedes elegir hasta 2 opciones) El principal problema de comunicación en mi organización se debe principalmente a...

Opciones de Respuesta	Respuestas	
La falta de canales formales de comunicación.	19.30%	11
Falta de comunicación entre líderes y miembros de equipo	19.30%	11
Falta de comunicación entre las personas que participan en un mismo proyecto	28.07%	16
A pesar de que la comunicación es fluida, se podrían explotar más los mecanismos y herramientas de comunicación	64.91%	37
Ninguno	19.30%	11
Respondidas		57
Saltadas		4

Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

Como respuesta a la pregunta 8, la descripción “A pesar de que la comunicación es fluida, se podrían explotar más los mecanismos y herramientas de comunicación” tuvo

mayor acogida con el 64.91% de respuestas, seguido por “Falta de comunicación entre las personas que participan en un mismo proyecto”. En este caso podemos evidenciar que existe una percepción de que la comunicación fluye en PPM, sin embargo, es importante evaluar nuevos canales de comunicación.

Tabla 21: Respuestas Pregunta 9 Comunicación Interna

¿Recibes las comunicaciones vía mail de la empresa?

Opciones de Respuesta	Respuestas	
Sí	89.47%	51
No	10.53%	6
	Respondidas	57
	Saltadas	4

Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

La pregunta 9 evidencia que, pese a que la mayoría recibe los mails corporativos, existe aún cerca del 10% que no recibe estas notificaciones. Por lo que es importante que PPM revise las bases de envío para poder incluir los trabajadores que no están recibiendo las comunicaciones.

Tabla 22: Respuestas Pregunta 10 Comunicación Interna

Vía mail, ¿qué tipo de comunicaciones enviadas por empresa son las que normalmente abres? (Puedes seleccionar más de una opción)

Opciones de Respuesta	Respuestas	
Cumpleaños	88.24%	45
Nuevos ingresos	94.12%	48
Comunicaciones médicas	72.55%	37
Actividades de la empresa o del corporativo	84.31%	43
Otros	27.45%	14
Ignoro esas comunicaciones	0.00%	0
	Respondidas	51
	Saltadas	10

Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

La pregunta 10 se enfocó en quienes si reciben las comunicaciones para en conocer qué tipo de comunicación recibida vía mail tiene mayor recepción entre los trabajadores de PPM y fue encabezado por las comunicaciones de nuevos ingresos de la empresa con 48 respuestas de 51. Las comunicaciones de cumpleaños ocuparon un segundo lugar con 45 respuestas de 51. Esta pregunta tenía como opción escoger más de una opción de manera que podamos conocer qué comunicaciones tenían más apertura.

Tabla 23: Respuestas Pregunta 11 Comunicación Interna

¿Qué tipo de información te gustaría recibir vía mail? (Selecciona hasta 2 opciones)

Opciones de Respuesta	Respuestas	
Información que me permita entender mejor la cultura de PPM	50.00%	28
Actividades internas de la empresa	62.50%	35
Información relacionada con tecnología y marketing digital	55.36%	31
Información que nos dé a conocer las metas de la empresa y cómo vamos encaminados	76.79%	43
Otro tipo de información	8.93%	5
No me interesa recibir comunicaciones	0.00%	0
	Respondidas	56
	Saltadas	5

Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

Esta se enfocó en conocer qué tipo de información es de interés para recibir por parte de los miembros de la empresa. La respuesta con mayor acogida fue: “Información que nos dé a conocer las metas de la empresa y cómo vamos encaminados” con un 76.79% de acogida y fue seguida por “Actividades internas de la empresa” con un 62.50%. En este caso podemos evidenciar que hay mucho interés por parte del equipo en estar alineados con las metas y avances de la empresa, así como con aquellas actividades que se desarrollan.

Tabla 24: Respuestas Pregunta 12 Comunicación Interna

Considero que tengo la información adecuada para realizar mi trabajo.

	Totalmente en desacuerdo		Algo en desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Parcialmente de acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total
Respuestas	0.00%	0	5.36%	3	7.14%	4	44.64%	25	42.86%	24	56
	Respondidas										56
	Saltadas										5

Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

Esta pregunta tuvo dos respuestas bastante cercanas. Su enfoque fue en conocer si los trabajadores consideran que reciben la información suficiente para llevar a cabo sus labores. La que tuvo mayor acogida fue “Parcialmente de acuerdo”, es decir, está de acuerdo que sí tiene información adecuada, pero no en su totalidad y es un punto mejorable. A este punto, sumando las 7 respuestas que están neutrales o contrarias a esta afirmación, refleja que es un punto comunicacional de mejora.

Adicionalmente al cruzarlo con la variable de género, podemos identificar que el 66,67% de las mujeres encuestadas no está completamente de acuerdo con esta afirmación, siendo la respuesta mayoritaria “Parcialmente de acuerdo”. En el caso de los hombres, el 52.63% no está totalmente de acuerdo con esto. La respuesta refleja que hay una mayor inconformidad en las colaboradoras encuestadas.

Tabla 25: Respuestas Pregunta 13 Comunicación Interna

Considero que estoy informado sobre los objetivos empresariales de la empresa

	Totalmente en desacuerdo		Algo en desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Parcialmente de acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total		
Respuestas	5.36%	3	16.07%	9	16.07%	9	46.43%	26	16.07%	9	56		
											Respondidas	56	
												Saltadas	5

Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

La pregunta 13 tuvo como centro la afirmación de si el colaborador considera que está informado sobre los objetivos empresariales de PPM. Solamente 9 personas siendo el 16.07% estuvieron completamente de acuerdo. De las encuestadas del género femenino, el 77.78% no está totalmente de acuerdo con esta afirmación. En el género masculino, el 86,84% de los encuestados no está completamente de acuerdo con esta afirmación. Esto indica que este es un punto importante de mejora comunicacional en la empresa con el fin de alinear a los empleados respecto a los objetivos que PPM tiene.

Tabla 26: Respuestas Pregunta 14 Comunicación Interna

Considero que entiendo cuál es la situación de la compañía en el mercado

	Totalmente en desacuerdo		Algo en desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Parcialmente de acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total
Respuesta	8.93%	5	14.29%	8	12.50%	7	51.79%	29	12.50%	7	56
										Respondidas	56
										Saltadas	5

Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

La pregunta 14 se enfocó en si los trabajadores consideran que entienden la situación de PPM en el mercado en el que se desempeña. Solo 7 trabajadores, siendo en 12.50% están “Totalmente de acuerdo” con esta afirmación. El 89.47% de los encuestados del género masculino no están de acuerdo con esta afirmación. En el caso del género femenino, el 83.33% considera que no está completamente de acuerdo. Este es otro indicador de un punto a reforzar en la comunicación que debe brindar la empresa.

Tabla 27: Respuestas Pregunta 15 Comunicación Interna

Siento que mi opinión importa y soy escuchado por mi organización.

	Totalmente en desacuerdo		Algo en desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Parcialmente de acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total
Respuestas	0.00%	0	25.00%	14	16.07%	9	32.14%	18	26.79%	15	56
										Respondidas	56
										Saltadas	5

Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

En esta pregunta el enfoque se centró en cuán escuchados se sienten los trabajadores de la empresa. Solo 15 trabajadores de los encuestados respondieron que se encuentran “Totalmente de acuerdo” con esta afirmación de un total de 56 respuestas siendo el 26.79%. De las encuestadas, el 55.56% no está totalmente de acuerdo con la afirmación. En el caso de los encuestados del género masculino, el 81.58% no está completamente de acuerdo, existiendo mayor inconformidad por parte del género masculino. Este es uno de los puntos más críticos y de mayor trabajo con relación a comunicación en base a estos resultados.

La pregunta 16 fue abierta y opcional; encontrarán las respuestas completas recibidas en el **Anexo 3**. La pregunta planteada fue: “¿Qué consideras que es necesario mejorar con relación a la comunicación interna de la empresa?” El objetivo de que esta

pregunta fuera abierta fue que se pueda recibir retroalimentación más concreta desde el punto de vista de cada uno de los encuestados. Recibimos un total de 24 respuestas siendo el 42.85% del total. De estas respuestas fueron 5 del género femenino y 19 del género masculino.

Las ideas principales recibidas de en estas respuestas se centraron en los siguientes puntos:

- Mejora de canales de comunicación.
- Mejora en comunicación desde Jefes y líderes de proyectos.
- Formalización de la comunicación.
- Mejora de la cultura organizacional.

Teniendo esto en cuenta y tomando a consideración que acorde a lo mencionado para Comunicación interna en el capítulo 1, para que las iniciativas sean eficaces “deben estar acompañadas de una estrategia que avale su uso. Es inútil tener diversos medios de información hacia los miembros de la organización, si previamente no hemos hecho un análisis que nos permita conocer su estado y establecer estrategias que mejoren el entorno organizacional.” Es claro que este es uno de los principales puntos al considerar que la mayoría de la muestra encuestada considera que no está totalmente de acuerdo con que conoce los objetivos de la empresa ni su situación en el mercado. Esto radica en que la comunicación en la actualidad en PPM es solamente un medio de interacción entre las jerarquías, más no una herramienta estratégica utilizada por la empresa para mejorar su entorno. Al igual que lo vimos en el capítulo 1 es por ello que es fundamental dentro de este proceso de estructuración de estrategias de comunicación interna se debe también trabajar en los intercambios comunicacionales, así como en las relaciones interpersonales horizontales, ascendentes y descendentes. Con esta mayor comprensión se pueden generar diversas actividades de comunicación que brinden la posibilidad de desarrollar capacidades a las distintas audiencias, permitiendo su comprensión mutua, mejorando las interacciones y el clima empresarial. La mejora de la comunicación interna, complementará y dará sentido a la mejora de la comunicación externa, dándole coherencia a los mensajes que PPM buscar transmitir a sus diferentes públicos, en todas sus vías.

2.4.2.2 Encuesta de Cultura Organizacional

Al igual que la encuesta de Comunicación Interna, la muestra de esta encuesta fue centrada con base en capacidad de recolección y análisis, teniendo en cuenta que existe un total de 76 empleados fijos en la empresa. Esta encuesta fue enviada la semana siguiente a la encuesta de Comunicación interna y gracias nuevamente al apoyo de la Gerencia y Talento Humano logramos que 49 empleados realicen la encuesta desde un inicio, sin embargo, al igual que en la encuesta de comunicación la plataforma de Encuestas *SurveyMonkey* permitía llenar y guardar toda respuesta ingresada en cada pregunta, la completaron en su totalidad 48 empleados siendo el 63.15%. Además, tuvo una baja tasa de deserción a comparación de la encuesta previa.

Al igual que en la encuesta anterior, teniendo a consideración los datos obtenidos, siendo la población total 76 empleados y teniendo un total de 48 encuestas completamente completadas, al buscar un 95% de confianza en los resultados, tenemos un margen de error de 8.64%.

Esta encuesta también fue realizada desde la Gerencia General, Jefes de Área, Coordinadores y trabajadores *senior*, *semi-senior* y *junior* de cada una de las áreas. Las preguntas se centraron en cómo perciben los miembros la cultura de la empresa dentro de cada área, entre áreas, así como de elementos que forman parte de la empresa. Con base en los resultados de esta encuesta podremos establecer estrategias y tácticas de comunicación alineadas con el contexto. Esta encuesta tiene un total de 24 preguntas.

Tabla 28: Respuestas Pregunta 1 Cultura Organizacional

Género

Opciones de Respuesta	Respuestas	
Femenino	36.73%	18
Masculino	63.27%	31
	Respondidas	49
	Saltadas	0

Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

En esta encuesta se mantiene una mayoría de encuestados hombres siendo el 63.27% frente al 36.73% de mujeres, la diferencia es similar a la encuesta aplicada previamente.

Tabla 29: Respuestas Pregunta 2 Cultura Organizacional

Rango de edad

Opciones de Respuesta	Respuestas	
20 a 25 años	30.61%	15
26 a 30 años	36.73%	18
31 a 35 años	18.37%	9
Más de 36	14.29%	7
	Respondidas	49
	Saltadas	0

Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

En esta encuesta se mantiene que el rango mayor es de trabajadores entre 26 a 30 años, seguido por los trabajadores entre 20 a 25 años.

Tabla 30: Respuestas Pregunta 3 Cultura Organizacional

Área a la que perteneces:

Opciones de Respuesta	Respuestas	
Administrativo	10.20%	5
Analítica y Nuevas Alianzas	4.08%	2
Comercial	14.29%	7
Desarrollo - Ecosistemas	14.29%	7
Desarrollo - Proyecto de Clientes	16.33%	8
Desarrollo - Proyectos Internos	10.20%	5
Diseño	14.29%	7
Infraestructura	4.08%	2
Loyalty	10.20%	5
Procesos y Proyectos	2.04%	1
	Respondidas	49
	Saltadas	0

Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

Al igual que en la encuesta previa, la mayoría de las respuestas vienen del área de desarrollo enfocado en Proyectos de clientes, que es el área con mayor cantidad de miembros. Pese a ello la diferencia con el resto de las áreas disminuyó teniendo en cuenta que la cantidad de respuestas recibidas fue menor.

Tabla 31: Respuestas Pregunta 4 Cultura Organizacional

Me siento parte de la empresa y estoy comprometido con sus logros y metas

	Totalmente en desacuerdo		Algo en desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Parcialmente de acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
Respuestas	2.04%	1	2.04%	1	2.04%	1	28.57%	14	65.31%	32	49	
											Respondidas	49
											Saltadas	0

Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

Esta pregunta busca entender el sentido de pertenencia y compromiso que sienten los trabajadores. El 65.31% de los encuestados respondieron que se sienten Totalmente de acuerdo con la afirmación, sin embargo es importante trabajar en estrategias que reduzcan el más de 30% que no lo percibe de la misma manera. Es importante tomar en cuenta que frente a género de estos encuestados, el 64.52%, del género masculino se siente totalmente de acuerdo con la afirmación. En el caso del género femenino, el 66,67% de las encuestadas están completamente de acuerdo con esta afirmación.

Tabla 32: Respuestas Pregunta 5 Cultura Organizacional

Conozco la misión, visión y valores de mi empresa.

	Totalmente en desacuerdo		Algo en desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Parcialmente de acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
Respuestas	12.24%	6	10.20%	5	18.37%	9	34.69%	17	24.49%	12	49	
											Respondidas	49
											Saltadas	0

Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

Los resultados de esta pregunta son particulares, ya que el 24.49% afirma que conoce la misión, visión y valores de la empresa, seguido por un 34.69% que está Parcialmente de acuerdo con la afirmación. Esta pregunta fue realizada para entender si estaban realmente contextualizados con la cultura de la empresa. Lo cierto es que no

hay definida ninguna misión, visión ni valores y los valores definidos en la última presentación de la empresa aún no han sido socializados con los trabajadores.

Tabla 33: Respuestas Pregunta 6 Cultura Organizacional

Considero que tengo oportunidades de desarrollo profesional en la empresa

	Totalmente en desacuerdo		Algo en desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Parcialmente de acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
Respuestas	2.04%	1	8.16%	4	10.20%	5	38.78%	19	40.82%	20	49	
											Respondidas	49
											Saltadas	0

Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

En esta pregunta el 40.82% está Totalmente de acuerdo que tiene oportunidades de crecimiento en la empresa, sin embargo, hay que trabajar en reforzarlo con el 59.18% de los trabajadores de PPM. Frente a percepción por género, de los encuestados del género masculino, solamente el 38.71% están totalmente de acuerdo con esta afirmación. En el caso de las encuestadas del género femenino, el 44.44% está completamente de acuerdo.

Tabla 34: Respuestas Pregunta 7 Cultura Organizacional

Me proyecto a futuro para seguir creciendo dentro de la organización.

	Totalmente en desacuerdo		Algo en desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Parcialmente de acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
Respuestas	0.00%	0	2.04%	1	12.24%	6	22.45%	11	63.27%	31	49	
											Respondidas	49
											Saltadas	0

Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

La pregunta 7 se centra en si los trabajadores ven su futuro en PPM. El 63.27% afirma que está totalmente de acuerdo con la afirmación. De estos resultados, el 72.22% de las encuestadas del género femenino están totalmente de acuerdo. En el caso de los encuestados del género masculino, el 58,06% está completamente de acuerdo. Lo que podemos definir es que la mayoría de trabajadores de PPM se ven en la empresa a futuro, pese a que no tienen totalmente claras sus oportunidades de desarrollo profesional allí.

Tabla 35: Respuestas Pregunta 8 Cultura Organizacional

Me siento satisfecho con la frecuencia con la que recibo reconocimiento de mi jefe inmediato

	Totalmente en desacuerdo		Algo en desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Parcialmente de acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
Respuestas	8.16%	4	6.12%	3	20.41%	10	24.49%	12	40.82%	20	49	
											Respondidas	49
											Saltadas	0

Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

Esta pregunta se centra en la percepción de reconocimiento que el colaborador recibe por parte de su línea de supervisión. En este caso, el 40.82% está Totalmente de acuerdo con esta afirmación. Sin embargo, es necesario trabajar este punto para mejorar la percepción del 59.18%. Es importante tomar en cuenta que, en relación al género de los encuestados, los encuestados del género masculino en su mayoría, reflejado en el 64.52%, no se sienten totalmente identificados con esta afirmación. De las encuestadas mujeres, el 50% no está completamente identificado con ello.

Tabla 36: Respuestas Pregunta 9 Cultura Organizacional

Considero que la organización celebra sus logros y aprendizajes

	Totalmente en desacuerdo		Algo en desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Parcialmente de acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
Respuesta	8.16%	4	12.24%	6	30.61%	15	24.49%	12	24.49%	12	49	
											Respondidas	49
											Saltadas	0

Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

El objetivo de esta pregunta está en conocer cuán presente se tienen los logros y avances de la empresa, así como los aprendizajes que va adquiriendo. Solamente el 24.49% está Totalmente de acuerdo con que es así. Esto deriva en un fuerte punto de mejora para PPM. De las encuestadas, solo el 38.89% está de acuerdo. Para los encuestados, la percepción es mucho menor, solo el 16.13% está totalmente de acuerdo con esta afirmación.

Tabla 37: Respuestas Pregunta 10 Cultura Organizacional

Considero que mi jefe inmediato se preocupa por darme retroalimentación

	Totalmente en desacuerdo		Algo en desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Parcialmente de acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
Respuesta	8.16%	4	4.08%	2	14.29%	7	28.57%	14	44.90%	22	49	
											Respondidas	49
											Saltadas	0

Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

El brindar retroalimentación al equipo es un punto clave de comunicación y de formación de cultura de mejora que evaluamos en esta encuesta. 22 de los encuestados, que representan el 44.90% están Totalmente de acuerdo que su jefe inmediato se preocupa por darles retroalimentación. Sin embargo, es necesario reforzar este punto en el 55.10% de los trabajadores encuestados. En los encuestados del género masculino, el 35.48% está totalmente de acuerdo, siendo un porcentaje bastante bajo. En el caso de las encuestadas la afinidad con la afirmación es del 61.11%.

Tabla 38: Respuestas Pregunta 11 Cultura Organizacional

Siento que puedo compartir con honestidad mis opiniones con mi jefe inmediato.

	Totalmente en desacuerdo		Algo en desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Parcialmente de acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
Respuesta	4.08%	2	2.04%	1	8.16%	4	24.49%	12	61.22%	30	49	
											Respondidas	49
											Saltadas	0

Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

Para la pregunta 11, el enfoque fue entender qué tanto perciben la apertura de opiniones las líneas de supervisión. El 61.22% está Totalmente de acuerdo que puede compartir con honestidad las opiniones con sus jefes inmediatos, siendo un buen porcentaje de respuesta. Los encuestados del género masculino están totalmente de acuerdo en un 58.06%. Con relación a las encuestadas del género femenino, el 66,67% están completamente de acuerdo con la afirmación. Es necesario reforzar este punto de percepción por parte de los trabajadores.

Tabla 39: Respuestas Pregunta 12 Cultura Organizacional

Siento que la empresa me alienta para opinar y aportar ideas

	Totalmente en desacuerdo		Algo en desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Parcialmente de acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
Respuesta	4.08%	2	2.04%	1	22.45%	11	22.45%	11	48.98%	24	49	
											Respondidas	49
											Saltadas	0

Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

En la pregunta 12 se puede evidenciar que hay una buena percepción respecto a la apertura de la empresa para opinar y aportar ideas, con el 48.98% de encuestados con opinión de Totalmente de acuerdo. Las encuestadas del género femenino están completamente de acuerdo en un 50%, frente a los encuestados masculinos que se sienten identificados con esta afirmación en un 48.39%. Pese a ello, al igual que el resto de los puntos, es necesario reforzar para cubrir el 51.02% de los encuestados que no comparten esa percepción.

Tabla 40: Respuestas Pregunta 13 Cultura Organizacional

Siento que cuento con un balance sano entre mi trabajo y mi vida personal

	Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Respuesta	8.16% 4	14.29% 7	4.08% 2	30.61% 15	42.86% 21	49
Respondidas						49
Saltadas						0

Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

En esta pregunta, pese a que la mayoría de las respuestas se centran en la respuesta Totalmente de acuerdo con el 42.86%, no logra ser la mayoría de encuestados. Esto es preocupante ya que para el 57.14% es necesario evaluar cuáles son los factores que generan que no sientan que cuentan con un balance sano entre el trabajo y su vida personal. Hay una mayor percepción en de esta inconformidad en los encuestados del género masculino de quienes solo el 35.48% están totalmente de acuerdo. En el caso de las encuestadas, el 55.56% están completamente de acuerdo.

Tabla 41: Respuestas Pregunta 14 Cultura Organizacional

Considero que mi trabajo contribuye a los objetivos de la organización

	Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Respuesta	0.00% 0	0.00% 0	10.20% 5	24.49% 12	65.31% 32	49
Respondidas						49
Saltadas						0

Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

El 65.31% de los encuestados está totalmente de acuerdo con la afirmación de que “Considera que su trabajo contribuye a los objetivos de la organización”. A pesar de ello, es necesario reforzar el entendimiento de sus roles en la empresa y su aporte hacia el 34.69%. Conocer la importancia del trabajo que realizas permite tener mayor compromiso con las metas de la empresa. La percepción de esta afirmación es mayor en las encuestadas del género femenino con un 72.22% totalmente de acuerdo. En el caso de los encuestados, el 61.29% está completamente de acuerdo.

Tabla 42: Respuestas Pregunta 15 Cultura Organizacional

Considero que mis funciones y responsabilidades son claras y están bien definidas

	Totalmente en desacuerdo		Algo en desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Parcialmente de acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
Respuestas	6.25%	3	0.00%	0	8.33%	4	37.50%	18	47.92%	23	48	
											Respondidas	48
											Saltadas	1

Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

El 47.92% de los encuestados está Totalmente de acuerdo con la afirmación de que considera que sus funciones y responsabilidades son claras y están bien definidas. Sin embargo, es un punto para reforzar para el 52.08% de los encuestados restantes. En referencia a evaluar este punto desde el género de los encuestados, el 40% de los encuestados del género masculino está de acuerdo. Las encuestadas están completamente de acuerdo en un 61.11%.

Tabla 43: Respuestas Pregunta 16 Cultura Organizacional

Considero que la organización favorece el que ponga en práctica mis habilidades y fortalezas para el desempeño de mi trabajo

	Totalmente en desacuerdo		Algo en desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Parcialmente de acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
Respuesta	4.17%	2	8.33%	4	8.33%	4	27.08%	13	52.08%	25	48	
											Respondidas	48
											Saltadas	1

Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

El 52.08% de los encuestados considera que “la organización favorece el que ponga en práctica mis habilidades y fortalezas para el desempeño de mi trabajo”. Pese a ello es necesario trabajar en estrategias que mejoren la percepción del 47.92%. Hay una percepción de esta afirmación más favorable en las encuestadas con un 61.11% frente a los encuestados con un 46.67%.

Tabla 44: Respuestas Pregunta 17 Cultura Organizacional

Siento que tengo la oportunidad de mejorar mis habilidades

	Totalmente en desacuerdo		Algo en desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Parcialmente de acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
Respuesta	0.00%	0	6.25%	3	8.33%	4	18.75%	9	66.67%	32	48	
											Respondidas	48
											Saltadas	1

Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

En la pregunta 17 podemos evidenciar que el 66.67% está Totalmente de acuerdo con que sienten que tienen la oportunidad de mejora de habilidades en PPM. Es importante establecer los siguientes pasos para definir mejoras en esta percepción para el 33.33% que lo percibe diferente. Los encuestados se sienten identificados con esta afirmación en un 60% frente a las encuestadas que están completamente de acuerdo con ello en un 77.78%.

Tabla 45: Respuestas Pregunta 18 Cultura Organizacional

Considero que tengo libertad para decidir cómo realizar mi trabajo

	Totalmente en desacuerdo		Algo en desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Parcialmente de acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
Respuestas	2.08%	1	4.17%	2	6.25%	3	39.58%	19	47.92%	23	48	
											Respondidas	48
											Saltadas	1

Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

En la pregunta 18, 47.92% de los encuestados está Totalmente de acuerdo que consideran que tienen libertad para decidir cómo realizar su trabajo. Al ser menos de la mitad de los encuestados es recomendable evaluar mejoras en este aspecto para llegar de mejor manera al 52.08% restante. Hay una percepción mayor de ello en los encuestados masculinos con un 50% frente al 44.44% de las encuestadas del género femenino.

Tabla 46: Respuestas Pregunta 19 Cultura Organizacional

Considero que puedo contar con mis pares cuando necesito ayuda

	Totalmente en desacuerdo		Algo en desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Parcialmente de acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
Respuestas	0.00%	0	0.00%	0	10.42%	5	27.08%	13	62.50%	30	48	
											Respondidas	48
											Saltadas	1

Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

En esta pregunta, la mayoría de los encuestados, siendo el 62.50% afirma que están Totalmente de acuerdo con que pueden contar con sus pares cuando necesitan ayuda, lo cual es un indicador positivo de compañerismo. Al igual que las respuestas previas, este punto debe ser reforzado. Esta percepción es mayor en los encuestados del género masculino con un 70% que está totalmente de acuerdo, frente al 50% del género femenino.

Tabla 47: Respuestas Pregunta 20 Cultura Organizacional

Considero que la colaboración entre mis pares dentro de mi equipo, incluyéndome, es apropiada y recíproca.

	Totalmente en desacuerdo		Algo en desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Parcialmente de acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
Respuesta	0.00%	0	0.00%	0	8.33%	4	27.08%	13	64.58%	31	48	
											Respondidas	48
											Saltadas	1

Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

En esta pregunta se mantiene la tendencia de la pregunta anterior, la mayoría, siendo el 64.58% está totalmente de acuerdo que la colaboración entre los pares, incluyéndose, es apropiada y recíproca, lo cual afirma que existe compañerismo entre la mayoría de los trabajadores, sin embargo, es un punto que puede ser mejorado. A diferencia de la pregunta previa, la respuesta es más favorable por parte de las encuestadas con un 66.67% que está totalmente de acuerdo. En el caso de los encuestados es un 63.33%

Tabla 48: Respuestas Pregunta 21 Cultura Organizacional

Considero que existen personas en la empresa a las que puedo llamar amigos

	Totalmente en desacuerdo		Algo en desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Parcialmente de acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
Respuesta	2.08%	1	0.00%	0	10.42%	5	27.08%	13	60.42%	29	48	
											Respondidas	48
											Saltadas	1

Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

La pregunta 21 mantiene la tendencia de las dos previas, con un 60.42% refleja que la mayoría de los encuestados sienten que han generado amistades en la empresa. Esto fortalece la idea de que existe compañerismo entre los trabajadores. Esto es mayor en las encuestadas del género femenino con un 72.22% totalmente de acuerdo, a diferencia del 53.33 del género masculino. Estos resultados también validan que es necesario mejorar este porcentaje y trabajar en estrategias que mejoren esta percepción, quizás no aumentando el nivel de amistad pero si la percepción de compañerismo.

Tabla 49: Respuestas Pregunta 22 Cultura Organizacional

Siento que el ambiente en la empresa nos motiva a alcanzar las metas propuestas

	Totalmente en desacuerdo		Algo en desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Parcialmente de acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
Respuesta	2.08%	1	4.17%	2	12.50%	6	29.17%	14	52.08%	25	48	
											Respondidas	48
											Saltadas	1

Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

En esta pregunta, enfocada a conocer si sienten que el ambiente de la empresa los motiva en el alcance de las metas propuestas, el porcentaje de personas que afirman que están Totalmente de acuerdo con la afirmación bajó a 52.08%, lo que nos indica que es un punto importante para reforzar en la percepción de los trabajadores. En esta afirmación, solo el 50% de encuestados del género masculino están completamente de acuerdo frente a un 55.56% del género femenino.

Tabla 50: Respuestas Pregunta 23 Cultura Organizacional

Considero que existe el orden necesario en el ambiente de la empresa para poder llevar a cabo mis actividades

	Totalmente en desacuerdo		Algo en desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Parcialmente de acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
Respuesta	4.17%	2	4.17%	2	16.67%	8	41.67%	20	33.33%	16	48	
											Respondidas	48
											Saltadas	1

Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

Con relación a la percepción del orden en la empresa para llevar a cabo las actividades, solamente el 33.33% está Totalmente de acuerdo con ello, por lo que, este es un punto clave de refuerzo. Es necesario evaluar y establecer estrategias que permitan mejorarlo. De esta afirmación, el 44.44% de encuestadas del género femenino están totalmente de acuerdo. En el caso de los encuestados, solamente el 29.07% está totalmente de acuerdo con esta afirmación.

Por último, en el caso de la pregunta 24, fue abierta, no obligatoria y enfocada en la pregunta “¿Qué consideras que es lo más importante que se debería promover en la organización y que no está sucediendo para que la empresa sea un gran lugar para trabajar?”. Las respuestas completas las encontrarán en el **Anexo 5**. De los 48 encuestados que llenaron 28 que representa el 58.33% de los encuestados. De estos encuestados 5 son del género femenino y 23 del género masculino. Las ideas principales que más se repiten en cada una de las respuestas son:

- Trabajar en mejorar la motivación
- Trabajar en programa de reconocimiento y recompensas para el equipo
- Mejora en temas de planes de carrera y desarrollo profesional
- Comunicación
- Distribución de espacios.

Al igual que la anterior encuesta, es determinante identificar como el rol de una estrategia comunicacional puede impactar en la cultura organizacional de la empresa. Tal como lo identificamos en el capítulo 1, una buena gestión de manejo de la comunicación interna favorece a la cultura y clima organizacional, permite fortalecer la identidad y también tener un mayor conocimiento del entorno organizacional de la empresa. Resultados como el de la pregunta 5, donde gran parte de los encuestados asume que conoce la misión, visión y valores de la empresa, sin siquiera existir, nos

permite conocer que la información no es clara y consistente entre los empleados. Adicionalmente, se debe tener en cuenta que para que tanto el posicionamiento de marca como las estrategias de comunicación 360° sean eficaces, se debe trabajar en fortalecer la cultura organizacional para lograr resultados más equilibrados. Como lo mencionamos previamente, a partir del conocimiento del rumbo de la empresa, se puede alcanzar una actitud positiva con cierta independencia que posibilite la toma de decisiones individuales y/o grupales para alcanzar las metas propuestas por la empresa.

2.5. Resumen de hallazgos

2.5.1. FODA

Para poder realizar un resumen efectivo de los hallazgos realizados en este análisis de la situación comunicacional y de la marca de PPM vemos la necesidad de realizarlo por medio de la Matriz FODA. Esta busca abordar sistemáticamente y en forma continua acciones de evaluación, para efectos de diagnóstico en las organizaciones del sector productivo (tanto públicas como privadas), basada en la aplicación de una herramienta objetiva, práctica y viable, teniendo como base una matriz que evalúa las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. (Ponce Talancón, 2006).

Fortalezas

1. La mayoría de su equipo busca continuar creciendo y desarrollándose en la empresa.
2. La construcción y arquitectura de marca generada por MullenLowe Delta tiene claro el norte de la empresa y puede ser una base fuerte para establecer las estrategias comunicacionales de PPM.
3. Equipo abierto a adoptar mejoras comunicacionales
4. Clientes fuertes y que facturan por proyectos grandes constantemente.
5. Productos y servicios adaptados a lo que ofrece actualmente la competencia en industria.
6. Productos ya establecidos y replicables como ClubMiles o PichinchaMiles
7. Los empleados entienden la importancia de la comunicación como herramienta.
8. Sentimiento de compromiso con la empresa por parte de los empleados
9. Los empleados sienten que hay camaraderismo entre ellos
10. No se conoce a PPM como empresa de desarrollo digital

Debilidades

11. No se conoce a PPM como empresa de desarrollo digital.
12. La razón social de la empresa mantiene el nombre como Publipromueve S.A. Esto lo puede asociar con escándalos previos en los que ha estado.
13. No hay misión, ni visión, ni valores claros ni socializados.
14. No hay área de comunicación ni de marketing.
15. El cliente de PPM no entiende muy bien el rol de PPM como empresa.
16. El cliente de PPM no percibe un buen ni pronto servicio por parte del área comercial.
17. El precio por hora hombre para los proyectos es alto en relación con otras empresas.
18. No existen estrategias comunicacionales ni de marketing, la mayoría de clientes llegan por referencias.
19. El área comercial no conoce de metodologías, ni de consultoría y tampoco de manejo de proyectos.
20. No se ha trabajado en cultura ni clima organizacional
21. Se percibe desorganización en el manejo de proyectos entre equipos.
22. No existe premiación, reconocimiento ni planes de incentivos para sus empleados.
23. La comunicación es solamente para interacción entre las jerarquías, más no una herramienta estratégica.
24. El equipo no identifica sus oportunidades de crecimiento.
25. No hay claridad de los objetivos de la compañía por parte de los empleados.
26. No se entiende la situación de la compañía en el mercado por parte de los empleados.
27. Es necesario trabajar en la retroalimentación al equipo.
28. Los empleados no entienden su rol en los objetivos de la empresa.
29. Falta formalización de la comunicación.
30. Los empleados no sienten equilibrio entre el trabajo y su vida personal.

Oportunidades

- A. Ecuador es un país que aún se encuentra en una curva de desarrollo en Tecnología, con relación a otros países de la región.

- B. La mayoría de las empresas de Tecnología se enfocan solo en *outsourcing*, contratar talento ecuatoriano para trabajar con empresas extranjeras.
- C. Son pocas las empresas que están trabajando por desarrollar el ecosistema digital en Ecuador.
- D. Hay un amplio crecimiento de empresas de tecnología en Latinoamérica
- E. Las empresas de fuera de Latinoamérica buscan contratar empresas tecnológicas latinoamericanas por el menor costo de hora hombre.
- F. Hay muchas industrias en el país poco familiarizadas con la tecnología

Amenazas:

- G. Leyes relacionadas con la inversión en el país, dificulta la recepción de inversión extranjera.
- H. Otras empresas de tecnología del país manejan rangos salariales con mejores pagas, mayor oportunidad de desarrollo y mayores beneficios.
- I. Poco entendimiento entre Marketing Digital y Desarrollo de negocios digitales.
- J. Otras empresas de desarrollo dan oportunidad de home office y mayores oportunidades de capacitación.
- K. En otros países cobran por desarrollos digitales a precios más bajos y tienen mayor desarrollo en la industria.

2.5.2. Derivar del FODA las estrategias posibles (FO, FA, DO, DA)

2.5.2.1. Estrategias FA: aprovechar las fortalezas de la empresa para disminuir las repercusiones de las amenazas.

- H1. Evaluación de la estructuración de rangos salariales homogéneos con la industria y que sea igual entre todos los rangos de seniority, que brinde claridad de crecimiento económico a sus empleados.
- I2. Oportunidad de trabajar el posicionamiento de la empresa a nivel Ecuador y exterior, fortaleciendo sus canales de comunicación como redes sociales, página web y estrategias de relaciones públicas.

- J8. Mejorar el sentido de pertenencia hacia la empresa fortaleciendo el reconocimiento a las buenas prácticas de los empleados y brindando días libres u oportunidades de Home Office.
- K6. Aprovechar los productos fuertes como ClubMiles o PichinchaMiles para potenciar el posicionamiento de PPM como empresa de desarrollo de negocio, evaluando qué se puede replicar de estos productos a precios más competitivos frente a lo que presentan en otros mercados a nivel internacional.

2.5.2.2. Estrategias DO: superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

- A11-18. Aún hay mucho campo que desarrollar en Ecuador en el sector tecnológico y PPM al no ser una empresa conocida tiene mayor posibilidad de posicionarse sin sesgos. Esto a través de actividades tanto online como offline que permitan posicionar efectivamente la marca.
- B11-18. Hay oportunidades de posicionamiento tanto en Ecuador como en el exterior y que pueden ser implementadas observando las estrategias de posicionamiento empleadas por la competencia y cómo pueden ser mejoradas. Es necesario trabajar en el posicionamiento de marca.
- E17. Aprovechar los productos fuertes como ClubMiles o PichinchaMiles para potenciar el posicionamiento de PPM como empresa de desarrollo de negocio, evaluando qué se puede replicar de estos productos a precios más competitivos frente a lo que presentan en otros mercados a nivel internacional.

2.5.2.3. Estrategias FO: Complementar las fortalezas internas aprovechando las oportunidades externas.

- A5. La industria de desarrollo digital en Ecuador apenas está empezando a despegar. Es por ello que adaptar y ver nuevos puntos de mejora para los productos actuales, buscando que están haciendo en el exterior, puede ayudar a PPM a ser pioneros en implementación de estrategias o productos que los diferencien de la competencia actual.

C-A2. Es necesario aprovechar la construcción y arquitectura realizada por MullenLowe Delta para trabajar en el posicionamiento de marca a través de estrategias de comunicación externa, marketing y relaciones públicas.

D19-21. Es necesario evaluar y reforzar los procesos y metodologías del área de Comercial y de Proyectos, a través de benchmarking de cómo otras empresas lo manejan a nivel internacional. Esto ayudará con la experiencia con el cliente y la mejora en el orden de la gestión de proyectos en la empresa.

2.5.2.4. Estrategias DA: Superar las debilidades internas aprovechando los puntos de mejora en las amenazas externas.

H22. Mejorar el sentido de pertenencia hacia la empresa fortaleciendo el reconocimiento a las buenas prácticas de los empleados y brindando mayores beneficios que puedan no impactar a nivel financiero.

I11. Oportunidad de posicionamiento de PPM como empresa solución de negocios digitales que permita educar al cliente frente a la diferencia de Marketing Digital y Desarrollo de negocios Digitales.

H24-25. Desarrollo de campañas de familiarización con metas y de campañas de premios y reconocimiento para mejorar la cultura y el sentimiento de pertenencia de los empleados.

CAPITULO III

PLAN DE COMUNICACIÓN 360°

3.1. Propuesta

3.1.1 Modelo Canvas

En el capítulo anterior pudimos ver la aplicación del modelo Canvas en el plan estratégico de PPM. Este modelo es una buena opción para estos casos, dado que permite visibilizar varios puntos del negocio para evaluar las estrategias a aplicar. El modelo de negocios Canvas fue diseñado por Alex Osterwalder e Yves Pigneur en su libro “Generación de Modelo de Negocios” (2011), enfocado en negocios donde buscan constantemente “cómo crear valor y construir nuevas empresas o en cómo mejorar o transformar tu empresa” (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Con este postulado como base, el Modelo Canvas será utilizada como una herramienta que sistematice la información sobre: la investigación a la competencia, el plan estratégico, la entrevista, las encuestas realizadas. Con ello, tendremos como resultado el plan de comunicación a nivel 360° para ser ejecutado en el futuro de la organización. El centro de este proyecto siempre ha sido poder identificar a nivel global en la empresa la situación comunicacional, teniendo en cuenta que la comunicación 360° se enfoca en gestionar de manera integrada y coherente las distintas vertientes de la comunicación empresarial. (Pintado Blanco & Sánchez Herrera, 2014) Es por ello que el modelo Canvas viene a ser una opción óptima para poder estructurar el plan y sus estrategias dado que es “una herramienta pertinente en un contexto de emprendimiento e innovación, que, si bien el plan de Negocio es importante, debe ser flexible, pendiente a responder a las oportunidades y necesidades” (Ferreira-Herrera, 2016). El objeto principal de utilizar el modelo de negocio Canva es porque “describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.” (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Esta herramienta tiene como base un lienzo que está segmentado en nueve módulos básicos que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. Es por ello que el modelo de negocio es una

especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

A continuación, describiré cada uno de los módulos que utilizaremos y cuál es su enfoque de análisis que nos permitirá evaluar ese segmento:

Segmentos de mercado:

Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes rentables. En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa. Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños. Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta. Es posible aumentar la satisfacción de estos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes.

Propuestas de valor:

La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decida por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. En este módulo se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes.

Canales:

Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia. En este módulo se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.

Relaciones con clientes:

En este módulo se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado. Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer dependiendo de la fase en la que se encuentran con el cliente: Captación, Fidelización o en etapa de Estimulación de ventas. El tipo de relación que exige el modelo de negocio de una empresa repercute en gran medida en la experiencia global del cliente.

Fuentes de ingresos:

Si los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias. Las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Si responde correctamente a esta pregunta, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado

Recursos clave:

Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. En este módulo se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione. Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.

Actividades clave:

Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos.

Asociaciones clave:

Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para la consecución de muchos modelos de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. En este caso, podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones:

- Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
- Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
- *Joint ventures*: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios
- Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Estructura de costos:

En este módulo se describen los principales costos en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste.

3.2. Plan de Comunicación

Como fue mencionado previamente en el capítulo uno, a través de un plan de comunicación 360° se empiezan a integrar todos los vértices comunicacionales, entendiendo que la empresa viene a ser un sistema vivo, dinámico y cambiante. Es así como, como tal, debe estar en constante visualización y análisis de cada uno de sus vértices para que la aplicación de las estrategias vaya alineada con el entorno y sus cambios. Al momento, hemos identificado puntos de mejora a nivel interno y externo de la empresa donde no se ha evidenciado un desarrollo del área comunicacional, lo que hace énfasis en la importancia de comunicadores como entes indispensables dentro de una empresa; las habilidades y competencias que poseen pueden sumar al permitir evidenciar y fortalecer puntos que al trabajarlos comunicacionalmente y de manera 360°, repercutirá positivamente en resultados. Además, que dentro de sus múltiples capacidades y habilidades está el planteamiento de estrategias desde la mirada de la comunicación organizacional.

Tenemos una base de posibles estrategias a implementarse a partir de la Matriz FODA trabajada en el capítulo 2. Las estrategias a continuación han sido elaboradas por una comunicadora organizacional. Pese a que normalmente no se identifica el rol que viene a tener la comunicación frente a áreas como las administrativas, financieras, de ventas u operaciones, el rol que ocupamos es primordial, dado que la comunicación es imprescindible para toda área y la comunicación organizacional abarca el tener claridad frente a la situación empresarial y el mercado actual.

Para construir este plan de comunicación se realizó previamente un trabajo de investigación y obtención de información, de manera que se pueda realizar un diagnóstico actualizado sobre los aspectos positivos y negativos en el interior y exterior de PPM. Esto apalancado en recursos como el plan estratégico, manual de marca, presentación corporativa, encuestas, entrevistas e investigación realizada a la competencia.

Por otra parte, tenemos el análisis realizado a la construcción y arquitectura de marca realizada por MullenLowe Delta. Esto nos da una pauta de aquello que buscaremos transmitir a nuestros diferentes públicos. Recordemos que el arquetipo definido para PPM se centra en un perfil de Explorador con rasgos de Creador. Esto determina que todos nuestros mensajes en cada una de las estrategias de comunicación se articularán y tendrán como base los siguientes postulados:

- Liderar el cambio
- Ser la guía
- Proponer soluciones
- Anticiparse al cambio
- Integración de ecosistemas
- Mejorar los resultados
- Hacer las cosas más simples
- Colaborativos
- Persuasivos
- Dinámicos
- Tomadores de riesgos
- Atrevidos
- Expertos
- Disruptivos
- Trabajo en equipo

Estos elementos serán la base para trabajar la estrategia de posicionamiento y comunicación. A partir de ello, toda iniciativa debe generar coherencia con aquello que PPM como marca busca transmitir, ya que solo así la construcción y arquitectura de marca podrán aplicarse con eficacia y volverse parte de la cultura empresarial y de la identidad corporativa.

Adicionalmente, es importante resaltar que las propuestas están diseñadas en base a toda esta información recabada, pero también está estructurado sobre la realidad que he conocido de forma tangible en la organización al haber sido parte de la misma por cerca de 2 años en diferentes posiciones y con contacto con todas las áreas que forman parte de PPM.

A continuación, se presenta un gráfico que permite entender cómo se estructuró la construcción del plan de comunicación para PPM:

Gráfico 6: Mapa para el Desarrollo del Plan de Comunicación 360° de PPM



Fuente: Gabriela Pardo.

Elaborado por: Gabriela Pardo

3.2.1. Planeación y Ejecución de las estrategias

En el gráfico previo se describe la estructuración del plan de comunicación. En él se evidencia cómo su implementación tiene como base para su ejecución la intervención un profesional en Comunicación Organizacional.

Como fue evidenciado con anterioridad, para el desarrollo de las estrategias se inició por diagnosticar el estado actual de la organización, a través de: Plan Estratégico, Manual de Marca, Presentación Corporativa, evaluación de otras empresas en el mercado, así como las entrevistas y las encuestas realizadas a trabajadores de PPM. Otra parte esencial es mi experiencia como parte de la empresa previamente, lo que facilitó conocer de primera mano cómo es el desempeño de actividades a la interna y hacia la externa al haber sido parte del área Comercial. Por otra parte, en el segundo capítulo tenemos a mayor detalle descripción del funcionamiento de la empresa que da mayor base para construir estrategias y tácticas enfocadas en su contexto.

Las dos bases para la estructuración de la planificación estratégica residen en el Modelo Canvas que nos permite organizar desde diversos puntos el enfoque de cada estrategia y adicionalmente la comunicación 360° que está enfocada en englobar los diferentes aspectos y vertientes comunicacionales para poder cubrir de manera general la comunicación que se va a emitir a los diferentes públicos.

Para una implementación más efectiva, se ha dividido en dos fases: la comunicación interna y la externa. Desde el estudio hemos evidenciado que los problemas deben ser resueltos siempre desde la parte interna para luego reflejar y reforzar ese trabajo hacia el exterior. De nada sirve si realizamos solo estrategias para el crecimiento de un mercado externo sino tomamos en cuenta el valor que tiene todo el entorno interno de la empresa. Tras haber realizado las diferentes encuestas pudimos evidenciar de primera mano que hay diversos aspectos internos que fortalecer y trabajando en ello se logrará de la mano el éxito de las estrategias a nivel externo.

Teniendo esto a consideración la primera fase está enfocada en estrategias dirigidas hacia los trabajadores, de todas las áreas y perfiles, que permitan tener mayor sentido de pertenencia hacia la empresa, fortaleciendo de esta manera su efectividad en el trabajo.

Por otra parte, la segunda fase está enfocada en los clientes actuales, en los futuros clientes y en los potenciales futuros trabajadores de PPM, hacia quienes se deben estructurar estrategias que les permita identificarse hacia PPM, generando mayor fidelización y además aumentando la cartera de clientes. Es importante mejorar el posicionamiento actual de la empresa, ya que ese será el primer paso para poder efectivizar su crecimiento.

Teniendo estos elementos en cuenta, a continuación, encontrarán los Canvas enfocados en cada sección de Comunicación, con sus específicas estrategias:

3.2.1.1. Comunicación Interna

Tabla 51: Mejora del sentido de pertenencia de los trabajadores a través de refuerzos y campañas comunicacionales.

Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> Área de Talento Humano Gerencia Directores de área 	<ul style="list-style-type: none"> Campaña de familiarización con metas Campaña "Yo soy PPM" <i>Programa de Rewards and recognitions</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Mejora del sentido de pertenencia de los trabajadores a través de refuerzos y campañas comunicacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> Actualmente PPM no tiene altos índices de percepción en reconocimiento del trabajo de los colaboradores. El sentido de pertenencia con los colaboradores es necesario reforzarlo en más de la mitad del equipo. Además quieren estar más familiarizados con las metas de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Jefes de área Coordinadores Trabajadores <i>Senior</i> de las diferentes áreas Trabajadores <i>semi-senior</i> de las diferentes áreas. Trabajadores <i>junior</i> de las diferentes áreas.
	<p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> Comunicador Organizacional con expertise en campañas de comunicación. Diseñador Gráfico 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> Mails corporativos (hay buena recepción de la información por esta vía) Actividades Lúdicas Dinámicas que permitan a los empleados que 	

	<ul style="list-style-type: none"> Disposición de tiempo para actividades con colaboradores 		<p>forman parte de la construcción del sentido de pertenencia de PPM</p> <ul style="list-style-type: none"> Eventos de premiación y reconocimiento. 	
<p style="text-align: center;">Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> \$100 en Reconocimientos y Premios Definición de plan de bonificaciones por efectividad o metas. 		<p style="text-align: center;">Estructura de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> En este caso, la mejora en ingresos es un punto que incrementará paulatinamente, ya que al aumentar el sentido de pertenencia, tener una claridad de las metas y sentir reconocimiento de su trabajo generará una mayor productividad y compromiso por parte de los trabajadores, resultando también en un reflejo en el factor económico. 		

Dentro de nuestra primera propuesta el enfoque central está en “Mejora del sentido de pertenencia de los trabajadores a través de refuerzos y campañas comunicacionales.” El objetivo es que a través de ello incremente la percepción de pertenencia de los colaboradores a través de más comunicación clara, programas de Premiación y Reconocimientos, enfoque en metas y campañas de refuerzo de difusión de las actividades de la empresa.

Las actividades clave son 3. La primera es una campaña de familiarización con metas. Al estar por iniciar un nuevo año, es el momento clave para establecer visión y metas de este nuevo año por parte del equipo directivo. Sin embargo, esta es una actividad que deba quedarse allí. Es necesario que esto sea familiarizado con los colaboradores de manera que entiendan su rol en la consecución de esta meta, la importancia de su trabajo para la empresa y adicionalmente que esta campaña se mantenga actualizándose constantemente, de manera que permita saber cómo está avanzando la empresa y cuáles son los siguientes pasos en este proceso. Este proceso apoya mucho la generación de una cultura orientada a la consecución de metas lo que facilita que los trabajadores se comprometan con ello al entender la importancia de su trabajo para que esto pase.

La segunda actividad es la generación de una campaña de refuerzo de pertenencia con la empresa, es por ello por lo que su nombre es “Yo soy PPM”. El objetivo principal es que a través de comunicaciones y actividades lúdicas se entienda el por qué de la empresa, sus valores y también que vaya enfocado en refuerzo de una cultura más saludable y preocupada por sus trabajadores, al percibirse que no existe mucho equilibrio entre su vida personal y profesional, así como en su plan de desarrollo, es clave fortalecer estos puntos dentro de esta campaña de manera que se refuerce la cultura y su sentido de pertenencia. En este aspecto es trabajo conjunto con el área de Talento Humano. Con trabajadores que entienden sus posibilidades de crecimiento reales en la empresa, que conocen claramente los valores, objetivos y son parte del proceso de estructuración de la cultura, el compromiso incrementa y los resultados también.

La tercera actividad clave es la estructuración junto a Talento Humano de un programa de *Rewards and Recognition*. Para la membresía es un punto importante recibir un reconocimiento por un buen trabajo realizado, por lo que es importante trabajar tanto en una campaña que familiarice a los trabajadores con los estándares de calificación por área, la relevancia del reconocimiento que recibe y evaluar la posibilidad

de reforzarlo con bonificaciones u otros incentivos que tengan políticas y estándares para evaluar quien lo merece. Comunicacionalmente lo principal es resaltar el buen trabajo que realizan los trabajadores, que sepan que la empresa lo tiene en cuenta y que lo valora.

En cuanto a dos puntos de medición importantes: la estructura de costos y los ingresos. Con relación a costos, solamente se enfocarían en aquellos que se inviertan para los reconocimientos a los empleados, la propuesta va a utilizar a la comunicación como una herramienta fundamental en cada una de las estrategias, a través de un presupuesto económica se busca que las actividades planteadas y las que podrían presentarse no sean temporales, sino que se adapten a la vida diaria de la empresa. Esto incidirá en un futuro, siendo reflejado en el aumento de la productividad, lo que da como resultado la mejora en la productividad. El resultado será mayores resultados y menor riesgo de asumir costos ya que con empleados alineados a la empresa los errores son menores y comprenden de mejor manera el impacto de su trabajo.

Tabla 52: Mejora de flujos de comunicación entre áreas y en gestión de proyectos

<p>Aliados Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Área de Talento Humano • Gerencia General • Directores de área 	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Construcción de Manual de Comunicación Interna. • Establecimiento de políticas de comunicación para proyectos 	<p>Propuesta de Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejora de flujos de comunicación entre áreas y en gestión de proyectos 	<p>Relación con el Cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al momento, la falta de definiciones formales o la falta de socialización de las definiciones deriva en problemas comunicacionales entre áreas y al momento de gestión de proyectos de clientes. Es por ello que es necesario herramientas que delimiten puntos que permitan que los trabajadores guíen su comunicación a partir de ello. 	<p>Segmentos de Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerente General • Directores de área • Jefes de área • Coordinadores • Trabajadores <i>Senior</i> de las diferentes áreas • Trabajadores <i>semi-senior</i> de las diferentes áreas. • Trabajadores <i>junior</i> de las diferentes áreas.
	<p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicador Organizacional • Diseñador Gráfico 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mail corporativo • Capacitaciones para socialización. 	

Estructura de Costos

- Las actividades serán llevadas a cabo en el mismo espacio de la empresa lo que no genera costos adicionales y al no incluir ningún material adicional no es necesaria ninguna inversión.

Estructura de Ingresos

- En este caso, la mejora en ingresos es un punto que incrementará paulatinamente, ya que al aumentar el sentido de pertenencia, tener una claridad de las metas y sentir reconocimiento de su trabajo generará una mayor productividad y compromiso por parte de los trabajadores, resultando también en un reflejo en el factor económico.

La segunda propuesta de comunicación interna está enfocada en “Mejora de flujos de comunicación entre áreas y en gestión de proyectos” A través de esta propuesta se busca mejorar los flujos de comunicación internos y formalizarlos, de manera que mejore la productividad de los trabajadores, se reduzcan los errores y existan directrices de acción que permitan a los encargados tomar acción en caso de problemas con premura. Esto debe ir acompañado inicialmente de estrategias condicionantes como multas, que permitan que las políticas tengan importancia y puedan ser tomadas a consideración e implementadas más eficazmente, por lo que esto debe ser medido por el Comunicador Organizacional a cargo.

Para la aplicación de esto hemos definido 2 acciones claves. La primera es la estructuración de un manual de comunicación interna que delimite la interacción entre las áreas y permita reforzar la formación de la comunicación de manera que funcione de manera más fluida y especifique los participantes y canales dependiendo de los diferentes flujos.

La segunda acción es la estructuración de políticas de gestión de comunicación, específicamente para proyectos. Este es un proceso delicado ya que pese al uso de herramientas internas como Teamwork, muchas veces no se cumple, o no todo se formaliza, generando retrasos en proyectos, con cliente e inconvenientes entre los participantes del proyecto. Es por ello que con políticas se podrá gestionar una comunicación más clara y apoyándonos en refuerzos condicionantes como multas, permitirá que sea más aplicable y que los trabajadores tomen más responsabilidad en la implementación de estas políticas.

En los aspectos de Estructura de Costes e Ingresos, no hay costos por asumir, ya que toda esta implementación es solamente a partir de la investigación y estructuración de todas estas actividades por parte del responsable de Comunicación Organizacional, en conjunto con los directores responsables de cada área y la Gerencia General.

3.2.1.2. Comunicación Externa

3.2.1.2.1. Comunicación Digital

Tabla 53: Reactivación de Redes Sociales para mejora en Posicionamiento de Marca

<p>Aliados Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> MullenLowe Delta 	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> Estructuración de plan de medios digitales. 	<p>Propuesta de Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> Reactivación de Redes Sociales para mejora en Posicionamiento de Marca 	<p>Relación con el Cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> Las redes sociales es uno de los medios principales en la actualidad que permite estar en el mapa de los clientes y adicionalmente dar a conocer de manera más eficaz la propuesta de valor de la empresa, sus servicios e incluso su cultura como medio de posicionarse como una empresa en la que los profesionales aspiran trabajar. 	<p>Segmentos de Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> Futuros clientes Potenciales colaboradores
	<p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> Comunicadora Organizacional Diseñador gráfico 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> LinkedIn Facebook Instagram 	

Estructura de Costos

- Va a ser necesaria inversión en casos de necesidad de pauta de información, como eventos o procesos de reclutamiento. Para esto se tendrá un profesional de comunicación quien dará seguimiento y medición de resultados para exista ROI.

Estructura de Ingresos

- Los ingresos aumentarán paulatinamente, dado que este es un medio enfocado en posicionar las actividades de las empresas y conseguir potenciales *Leads* enganchados a través de la difusión de la información.

La comunicación externa es un punto importante para trabajar actualmente y es parte de la segunda fase de procesos comunicacionales a implementarse en la empresa. Parte de la comunicación a mejorarse es la comunicación Digital. Como pudimos observar en otras empresas del mercado en el capítulo 2, la comunicación digital es clave para poder mejorar el posicionamiento de marca y obtener nuevos clientes. Con esto como base se plantea la propuesta de “Reactivación de Redes Sociales para mejora en Posicionamiento de Marca”. En la actualidad se maneja de manera casi nula las redes sociales de PPM pese a que existen.

Con esto a consideración se planteó como actividad clave la estructuración de un plan de medios digitales, que, a través de canales como Facebook, Instagram y LinkedIn se pueda generar contenido que dirija a contenido generado por PPM en su página web, difundir las actividades que realiza la empresa y poder enfocar el plan según el tipo de canal. Lo fundamental es empezar a aprovechar estas herramientas, ya que actualmente si te buscan y no estás en redes, no existes y estos son puntos clave si se busca generar nuevas alianzas, clientes o generar mayor interés en potenciales futuros colaboradores.

En relación con costos, será necesaria una inversión en pauta, principalmente en contenidos como eventos abiertos al público o convocatorias a reclutamiento de personal. Esto es clave ya que de esta manera se logrará llegar más enfocadamente a los públicos que buscamos. Por otra parte, de ejecutarse efectivamente el plan, se logrará llegar a nuevos potenciales clientes, con lo que logrará incrementarse la cartera y se logrará un aumento de ingresos.

Tabla 54: Mejora de contenido en Página Web

<p>Aliados Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diners • Diners Club Perú • Nova • Banco Pichincha 	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reestructuración de Contenidos y Mapa de Sitio • Recopilación de Buenos casos prácticos con Aliados Claves 	<p>Propuesta de Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejora de contenido de página web a través de inclusión de casos de éxito, mejorando comunicacionalmente la presentación de los servicios de PPM, incluyendo más información de la empresa, de su equipo, haciéndolo más cercano y personalizado. Además de un blog donde se pueda compartir el conocimiento entorno al mercado en el que se desenvuelve la empresa. 	<p>Relación con el Cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actualmente, en una era dónde el usuario en redes busca tener el control es necesario que la página no solamente se vea linda, sino que tenga información más relevante para el prospecto de manera que se sienta identificado con la empresa y el impacto que puede generar en su organización. 	<p>Segmentos de Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clientes Actuales • Futuros clientes • Potenciales futuros colaboradores.
	<p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicadora Organizacional • Diseñador UX/UI • Desarrollador 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Página Web 	

Estructura de Costos

- En este proyecto será necesaria la inversión de horas hombre de los recursos que trabajarán en esta reestructura.

Estructura de Ingresos

- Luego de la mejora de la página web, se convertirá en una herramienta más eficaz para el área de Desarrollo de Negocios y Proyectos para captar más clientes y adicionalmente, a través de redes sociales, aprovechando el blog, podremos mejorar posicionamiento, ya que evidenciando el conocimiento de la empresa, viralizándolo, llegarán más prospectos de clientes e incluso los procesos de reclutamiento serán más efectivos aumentando el deseo de marca y su *pride*.

La segunda propuesta de Comunicación Digital radica en la mejora del contenido de la página Web. La página actual es atractiva gráficamente, sin embargo, el contenido no es lo suficientemente atractivo para conseguir nuevos clientes o mejorar el posicionamiento de la empresa. Es por ello por lo que al momento es necesario reestructurarla, de manera que se pueda aprovechar aún más y pasar a ser una herramienta eficaz para atraer nuevos leads de potenciales clientes o mejorar el deseo de marca para tener reclutamiento de nuevo talento más efectivo.

Como primera actividad clave de esta propuesta está la reestructuración de contenidos y mapa de sitio de la Página Web. La página no debe solamente verse bien, es crucial, incluso por el giro de negocio y mercado en el que está la empresa, que la página web sea la viva imagen de transformación digital que PPM busca transmitir. Es por ello que primero debe reflejar cercanía con el cliente, es necesario que el cliente pueda ver y entender qué es PPM y quienes forman parte de la empresa y lo que PPM hace y ofrece. Adicionalmente, es crucial mejorar comunicacionalmente la presentación de los servicios de la empresa. Uno de los puntos que se mencionaba en la construcción de marca es que el cliente promedio de PPM no está familiarizado con el entorno digital, es por ello que la comunicación debe ser más simple y cercana, enfocada en la solución que brinda al cliente y además conectando los servicios que brinda para ofrecerlos de manera integral. Es importante realizar una optimización en SEO para que pueda ser encontrada rápidamente en motores de búsqueda y bajo las keywords o frases correctas que identifican lo que hace PPM. Por otra parte, la implementación de un blog es clave, ya que a través de este se podrá generar contenidos relacionados con temáticas que maneja PPM y luego ser replicado en redes sociales. Este aspecto permitirá mayor confianza en el *expertise* de la empresa y en el conocimiento que busca transmitir a través de la asesoría que brinda su equipo de Desarrollo de Negocios y Proyectos.

La segunda actividad es la recopilación de buenas prácticas realizadas por PPM con sus clientes, de manera que se pueda reflejar en cada uno de sus servicios. Para esto es clave el contacto con sus aliados claves, ya que incluso, colocar la opinión de la empresa aliada permitirá dar mayor validez al trabajo que la empresa realiza y al impacto de transformación digital que tiene en las empresas.

Los costos que asumiría la empresa van directamente relacionados con las horas hombre que serán necesarias que se inviertan por parte del responsable de Comunicación, el diseñador UX/UI que participe de esto y el desarrollador. Los ingresos se irán reflejando a partir de que esta herramienta esté optimizada para poder utilizarla

como muestra a nuevos clientes por parte del equipo de Desarrollo de Negocios y Proyectos, como punto de captación directa de nuevos clientes que lleguen a la página y como punto de recepción de tráfico que llegue desde las redes sociales interesados en la información que contiene la página web.

3.2.1.2.2. Comunicación Comercial

Tabla 55: Mejora de flujo de comunicación con clientes y en levantamiento de proyectos

Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Diners Club • Diners Club Perú • Banco Pichincha • Nova • Coordinadoras de Desarrollo de Negocios y Proyectos • MullenLowe Delta • Atis 	<p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicadora Organizacional • Coordinadora de Proyectos • Coordinadora Comercial 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mail • Capacitaciones de uso de manual y pautas. 	

Estructura de Costos

- Esta propuesta no necesita de inversión, solamente del tiempo que invertirán las Coordinadoras implicadas y la Comunicadora.

Estructura de Ingresos

- Los ingresos se verán en aumento de proyectos con clientes actuales y nuevos, ya que procesos de comunicación claros y respuestas efectivas es uno de los puntos que los clientes buscan en sus proveedores.

La comunicación comercial es clave para poder mantener clientes actuales y fidelizar a nuevos clientes, sin embargo, muchas veces la falta de pautas comunicacionales, la demora en las respuestas, entre otros factores, generan inconformidades con el cliente.

Con ello, esta primera propuesta de Comunicación Comercial va enfocada en establecer pautas y políticas a través de un manual que permita recopilar las acciones comunicacionales que deben tener, así como definir quien es responsable comunicacionalmente dependiendo del estatus que se tiene con el cliente. Para esto es clave apalancarse con herramientas como Zoho, que permite mejorar el seguimiento y también establecer organización específica del manejo de información y respuestas a cliente que debe existir. En este punto también juega un rol clave la identidad de marca creada previamente, ya que eso también determina formas de respuesta y contacto con el cliente. Todos estos aspectos estarían siendo cubiertos a través de este manual para luego socializarlo con las áreas que tienen contacto con cliente externo.

En esta propuesta, no hay inversión, solamente del tiempo que invertirán las Coordinadoras implicadas y la Comunicadora. En ingresos, al mejorar la comunicación con el cliente se verán en aumento de proyectos con clientes actuales y nuevos, ya que procesos de comunicación claros y respuestas efectivas es uno de los puntos que los clientes buscan en sus proveedores.

Tabla 56: Fidelización de Clientes actuales y nuevos

Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Corporativo del Holding 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructuración de campaña de fidelización para clientes actuales y nuevos • Coordinación con el corporativo para envío de obsequios a contactos claves de las empresas en fechas especiales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fidelización de Clientes actuales y nuevos para mejora de relacionamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualmente solamente se realiza este tipo de actividades por Navidad, sin embargo, es importante que el cliente sienta que PPM siempre está atento a su empresa y tener a consideración a los actores claves de las empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes actuales • Clientes Nuevos
<p style="text-align: center;">Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plataforma de envío de mailing - Coordinadoras de Desarrollo de negocios y proyectos - Comunicadora Organizacional - Personal para envío de obsequios 		<p style="text-align: center;">Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mail • Entregas físicas de obsequios 		
<p style="text-align: center;">Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • En este punto es necesario una inversión en obsequios para poder enviárselos a los actores claves de las empresas clientes de PPM e identificar las fechas claves para hacerlo. 		<p style="text-align: center;">Estructura de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los ingresos aumentarán con mayor ingreso de proyecto gracias a una mejor relación y mayor preferencia por trabajar con PPM. 		

Otra parte importante de la comunicación comercial es el *Customer Relationship Management* que no se limita solamente al seguimiento de proyectos en una plataforma, sino, a la presencia constante de PPM para el cliente de manera que sienta mayor fidelidad hacia trabajar con la empresa. Esta es la segunda propuesta ya que para que el cliente sienta esa relación es parte de mantener comunicación constante, hacerlo participe de eventos, que veremos en puntos más adelante, así como enviar felicitaciones, regalos, en fechas claves que permitan fortalecer los lazos más allá de una relación proveedor cliente, sino como un aliado estratégico para sus empresas, al cual se lo tiene presente.

Para lograr esto es necesario estructurar una campaña que defina acciones comunicacionales como envío de mails personalizados y obsequios para fechas específicas, como cumpleaños, aniversario de la empresa, navidad y con lo cual la empresa pueda mantenerse en el *Top of mind* de sus clientes.

En este caso el costo es evaluable dependiendo de los obsequios a enviarse, ya que esa sería la inversión para realizarse. Los ingresos aumentarán con mayor ingreso de proyecto gracias a una mejor relación y mayor preferencia por trabajar con PPM.

3.2.1.2.3. Relaciones Públicas

Tabla 57: Estructuración de Campaña “Embajadores PPM”

Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Clientes actuales • Clientes nuevos • Cámaras de empresas e industrias • Asociaciones de empresas • Institutos enfocados en temas de tecnología, banca y seguros. • Medios de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Taller de embajadores para directivos • Taller de embajadores para trabajadores • Contacto con medios de comunicación • Contacto con aliados clave para participación en eventos del medio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Convertir en embajadores de marca a todos los trabajadores de PPM, con talleres enfocados a su rol. Es necesario trabajar la marca personal, principalmente de los directivos, ya que ellos tienen que ser los principales referentes de la empresa y por ello debemos fortalecer y trabajar en su exposición externa, dependiendo de su campo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Parte de dar a conocer la marca es dar a conocer quienes la conforman y el porqué están en los roles que están, esta exposición permite generar mayor confianza con clientes actuales y futuros clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes actuales • Clientes nuevos • Futuros clientes • Potenciales colaboradores • Clientes internos
	<p style="text-align: center;">Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contactos • Comunicadora Organizacional • Experta en desarrollo de marca personal 		<p style="text-align: center;">Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Talleres de marca personal • Eventos • Medios de comunicación 	

Estructura de Costos

- Esta propuesta necesita de una inversión en la asesoría de un experto en marca personal para enfocar dos talleres, uno para directivos y otro para empleados.

Estructura de Ingresos

- Los ingresos aumentarán con mayor exposición en medios y eventos por parte de los embajadores de marca, ya que esto mejorará la percepción de la empresa y permitirá que haya mayor acercamiento con potenciales clientes.

Las Relaciones Públicas con parte clave de un proceso de posicionamiento ya que permiten dar a conocer con más efectividad las actividades de la empresa a través de la participación de esta de manera estratégica en eventos, medios y hasta en redes sociales de manera que exista mayor difusión de la marca y el público empiece a dar cara a quienes forman parte de la organización.

Con este postulado, se plantea la propuesta del desarrollo de un Plan de Embajadores PPM. La idea es que todo trabajador tenga también formación de embajador y que entienda su rol como parte de PPM hacia el exterior. Esto se fortalecerá a través de talleres de marca personal, de manera que se prepare a los trabajadores de la empresa para representarla y que entiendan como su marca personal influye en esto. Habrá un énfasis mayor hacia directivos ya que deben empezar a reflejarse como voceros de PPM desde sus redes sociales hasta posicionarlos efectivamente en eventos del sector para que la participación de PPM crezca y con ello su posicionamiento de marca.

Para que esto suceda es clave la participación del Comunicador Organizacional, ya que trabajará en generar relaciones con medios de comunicación, asociaciones y cámaras del sector y en hacer presencia de manera que pueda abrir puertas para que PPM participe de eventos importantes y pueda también convertirse en referente de temas relacionados con su mercado frente a los medios.

Esta propuesta necesita de una inversión en la asesoría de un experto en marca personal para enfocar dos talleres, uno para directivos y otro para empleados. Por otra parte, con relación a los ingresos, estos aumentarán con mayor exposición en medios y eventos por parte de los embajadores de marca, ya que esto mejorará la percepción de la empresa y permitirá que haya mayor acercamiento con potenciales clientes.

Tabla 58: Organización de eventos *Sharing our knowledge*

<p>Aliados Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Especialistas en temas relacionados con el mercado de PPM. • Clientes actuales • Medios de Comunicación • Contactos en empresas del sector. • Cámaras de industrias y asociaciones de empresas. 	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preparación del Talento Humano de PPM para la organización y entrega de estos eventos. • Estructuración de plan de eventos 	<p>Propuesta de Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizar eventos donde PPM pueda compartir su conocimiento o se pueda llevar a cabo conversatorios enfocados a temas en tendencia del sector. 	<p>Relación con el Cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • PPM necesita convertirse en referente de transformación tecnológica en el sector para aumentar la confianza de los clientes. La organización de espacios donde se comparte información relacionada con las actividades de PPM aumenta la posicionamiento y confianza hacia la empresa porque demuestra su <i>know-how</i>. 	<p>Segmentos de Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clientes Actuales • Clientes Nuevos • Potenciales Clientes • Potenciales Colaboradores • Cliente Interno
	<p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Espacios de la empresa para los eventos • Talento Humano de PPM para la organización y ponencias. 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Talleres de preparación para los trabajadores de PPM en dar ponencias. • Eventos 	

Estructura de Costos

- Estos eventos requerirían de inversión en bocadillos, que también pueden ser negociados por espacios dentro del evento. Se aprovecharía el espacio físico de la empresa por lo que no habría inversión en salón.

Estructura de Ingresos

- Al igual que propuestas previas, los ingresos se irán viendo paulatinamente, conforme la empresa aumenta su posicionamiento. Además, facilitará procesos de reclutamiento de nuevo talento humano.

Parte de posicionar efectivamente la marca es demostrar que se tiene entendimiento de los temas del medio, por lo que organizar eventos para poder compartir información o tendencias es una manera efectiva de dar a conocer cuán bien orientada está. Es por ello que esta propuesta se centra en la organización de eventos que permitan colocar a PPM como empresa alineada con las tendencias y que conoce cómo aplicarlas.

Una actividad clave, es preparar al equipo de PPM de manera que pueda dar ponencias con relación a temas que manejan los trabajadores efectivamente. Adicionalmente, a través de un fortalecimiento de relaciones con aliados y empresas del medio, invitar a ponentes que puedan ayudar a dar más peso a los eventos.

Por esto es importante trabajar en generar una planificación de eventos, evaluando con premura los temas a topar para poder generar una agenda y poder realizar una difusión efectiva y asegurar asistencia. Si es un evento grande también es clave contactar a medios y actores claves con tiempo para que puedan ser parte.

PPM necesita convertirse en referente de transformación tecnológica en el sector para aumentar la confianza de los clientes. La organización de espacios donde se comparte información relacionada con las actividades de PPM o en tendencia aumenta la posicionamiento y confianza hacia la empresa porque demuestra su know-how.

Los eventos requerirían de inversión en bocadillos, que también pueden ser negociados con emprendimientos o empresas por espacios dentro del evento. Se aprovecharía también el espacio físico de la empresa por lo que no habría inversión en salones. Al igual que propuestas previas, los ingresos se irán viendo paulatinamente, conforme la empresa aumenta su posicionamiento. Además, facilitará procesos de reclutamiento de nuevo talento humano.

3.2.1.3 Comunicación en Crisis

Tabla 59: Creación de Manual de Comunicación en Crisis a nivel externo e interno

Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Corporativo del Holding • Área de Talento Humano • Medios de Comunicación • Atis 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructuración de manual de comunicación en crisis a nivel interno y externo. • Taller de vocería en casos de crisis para directivos de PPM. • Socialización de parámetros de manejo de comunicación en crisis con trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Generar un manual de comunicación en crisis a nivel interno y externo para tener pautas y políticas que permitan responder en situaciones de crisis comunicacional o de afección a la marca. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es importante cuidar la imagen de PPM teniendo estructurado un plan de respuesta frente a posibles crisis internas y externas, de manera que se puedan mitigar previo a que escalen a niveles que puedan afectar fuertemente la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes actuales • Clientes nuevos • Clientes Potenciales • Clientes Internos • Prospectos de clientes • Posibles colaboradores
	<p style="text-align: center;">Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicadora Organizacional • Directivos de área 		<p style="text-align: center;">Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Página Web • Redes Sociales • Vocería de Directivos 	

Estructura de Costos

- La generación del plan no requiere de ninguna inversión de la empresa.

Estructura de Ingresos

- En este caso es una propuesta que busca cuidar los ingresos de la empresa, ya que en caso de crisis puede ser uno de los elemento mayormente afectados.

La comunicación en crisis es un recurso tanto interno como externo que es fundamental desarrollarlo dentro del plan para poder prevenir posibles situaciones que puedan afectar la marca y su posicionamiento. PPM ha tenido crisis previas, como lo evidenciamos en la historia de la empresa, por lo que es necesario tener un respaldo que permita a la empresa saber cómo manejar este tipo de situaciones.

La propuesta se enfoca en la generación de un manual de comunicación en crisis, que abarque tanto el ámbito interno como externo. Esto es clave de manera que tenga pautas y políticas que permitan responder en situaciones de crisis comunicacional o de afección a la marca.

Para que esta propuesta funcione, es importante tener un taller de vocería, principalmente con los Directivos de la organización, de manera que puedan manejar la comunicación en estas situaciones. Adicionalmente, es importante la socialización de este manual con los trabajadores, de manera que sepan cuál es su rol y la importancia de su comunicación efectiva en una situación crítica.

La generación del plan no requiere de ninguna inversión de la empresa. Además, en este caso es una propuesta que busca cuidar los ingresos de la empresa, ya que en caso de crisis puede ser uno de los elementos mayormente afectados.

CONCLUSIONES

La comunicación organizacional sin duda es un elemento clave en toda organización, ya que permite estructurar efectivamente procesos a nivel interno y externo y es una vía de fortalecimiento de cultura y clima organizacional. Además la comunicación es una de las vías claves para poder llegar a una mejora de ingresos en la organización ya que muchas estrategias parten de un origen comunicacional.

Es muy importante el adecuado cuidado de la comunicación interna y fortalecimiento de cultura organizacional, ya que con un ambiente sano internamente es mucho más fácil replicarlo a nivel externo. Por ello, el desarrollo y cuidado de los trabajadores, aprovechando y desarrollando sus actividades y fortaleciendo su sentido de pertenencia es uno de los puntos más importantes a nivel organizacional. Como mencionó Richard Branson, fundador de Virgin, en una ocasión: “Si cuidas bien de tus trabajadores, ten por sentado que ellos cuidarán bien de tus clientes”. El fin de la comunicación organizacional es apoyar los procesos en todas las áreas de la organización, derivando efectivamente en alta productividad y mayores ingresos.

Con esto como base, la propuesta de este plan tiene como enfoque inicial la comunicación interna, con dos estrategias. La primera busca la mejora del sentido de pertenencia de los trabajadores a través de refuerzos y campañas comunicacionales. Esto es clave, ya que en la actualidad vemos que solamente la mitad del universo encuestado ha desarrollado un fuerte sentido de pertenencia y conoce lo que pasa en la compañía. Muchas personas sienten que no tienen información completa o incluso claridad frente a las metas de la empresa por lo que no atan el sentido de su trabajo frente a como esto ayuda al crecimiento de la compañía. Para ello el trabajo en planes de comunicación que mejoren la cultura, la información recibida y que reconozcan también el trabajo de los colaboradores de la empresa es clave para mejorar estos índices.

La segunda estrategia, enfocada en la mejora de flujos de comunicación entre áreas y en gestión de proyectos, busca organizar y establecer políticas que delimiten las interacciones comunicacionales, sus canales, formatos e incluso formalidad de comunicación, dentro de las áreas y entre las áreas, con el fin de que contribuya con la efectivización de los procesos ya implementados previamente. Ya que por falta de comunicación efectiva, formalización o uso de canales correctos genera roces entre

áreas y reprocesos en los proyectos. La estructuración de un manual de comunicación, junto con políticas de manejo de comunicación entre áreas y proyectos, ayudará a una mejora en el manejo de comunicación interna.

Una vez fortalecida la comunicación interna, es efectivo trabajar en la comunicación externa como segunda fase, para ello la propuesta cubre todas las líneas de comunicación externa: digital, comercial, y relaciones públicas. En el caso de las estrategias de comunicación digital van enfocadas en una mejora de posicionamiento y en la efectivización de los canales actuales para volverse canales de adquisición de nuevos leads tanto a través de redes sociales, como en la efectivización de su página Web. La mejora de la comunicación comercial es clave para la fidelización de clientes nuevos y actuales. Por ello el enfoque nace de mejorar los flujos de comunicación actuales y generar políticas, así como la generación de estrategias que permitan que el cliente sienta que PPM lo mantiene presente y valora esta relación generada. Por último, el empezar a trabajar en relaciones públicas es clave para esta empresa que actualmente ya es mediana, pero se proyecta a crecer mucho más en años venideros. Esto parte importante de generar nuevas relaciones, tener una *agenda setting* de sus actividades hacia los externos, participación en eventos del mercado en al que pertenece la empresa y además establecer relacionamiento con medios de comunicación. Adicionalmente, el generar espacios de apertura que permitan a externos familiarizarse más con la empresa, su conocimiento y lo que puede aportar desde su experiencia, es algo clave dentro de la rama en la que se encuentra para mejorar su posicionamiento.

Finalmente es necesario trabajar en relación con la Comunicación en crisis, ya que esto es algo que puede suceder y permite tener un plan de contingencia que de pautas a los directivos y miembros de cómo actuar frente a situaciones de complejidad para la reputación de la marca o que afecte el clima interno de la empresa. Con esta base nace la propuesta de trabajar en un manual que permita el establecer políticas y flujos para manejo de situaciones complejas, de manera que se establezcan roles claros y reacciones oportunas para estas circunstancias.

El trabajo 360° en la comunicación de una organización es clave, ya que abarca las diferentes vertientes comunicacionales de forma efectiva y permite que se alineen tanto las estrategias internas como externas para emitir un mismo mensaje. La participación de todos los trabajadores, independientemente de su tiempo en la empresa, rol o *seniority*, es clave para que las estrategias funcionen y todos puedan estar en una

misma página. Pero esto parte de tener todo claro desde la misión, visión y valores de la empresa ya que eso es base para trabajar las estrategias restantes.

La importancia que las empresas van evidenciando por parte de la comunicación cada día es más clara, ya que se enfrentan a un mundo globalizado donde los clientes buscan tener la mayor cantidad de información posible. Es por ello que facilitar canales y brindar información clara es parte también de un proceso que permita mayor crecimiento y que con la comunicación correcta será un fuerte aporte en futuros ingresos para la organización.

PPM es una empresa con alto potencial y una propuesta de valor bien diferenciada frente a su competencia. Está en el punto específico donde necesita herramientas comunicacionales para despegar y dejar de depender solamente del boca a boca. Esto es el aprovechar más estos recursos para lograr llegar al siguiente paso y ser el referente en transformación digital para las empresas que puede llegar a ser. Pero todo será posible solo organizándose efectivamente primero a nivel interno para despegar con estrategias a nivel externo.

RECOMENDACIONES

Empresas en crecimiento como PPM deben valorar la integración de un área de comunicación en su estructura. Es importante ver que esta inversión es uno de los mayores beneficios ya que apertura puertas para poder dar mayor presencia de marca a la empresa y que esto permita la consecución de sus proyecciones de crecimiento y posicionamiento. No basta solamente con tener un encargado de comunicación, a mediano plazo, con la proyección de crecimiento que tiene la empresa es necesario crear un área que vele por la comunicación de la empresa en específico en todas sus áreas y no solamente en productos en específico.

El área dispone de otras capacidades y habilidades que permiten ver la percepción de los mensajes como un punto clave para conocer el entorno y plantear hipótesis de los problemas que pueden ser resueltos con un diagnóstico y la planeación de estrategias. El soporte del área comunicacional es tan amplio que abarca desde procesos comerciales, pasando por marketing, operaciones y hasta áreas como talento humano. Esto es porque complementa efectivamente las estrategias administrativas, brindándoles un camino más claro a seguir y herramientas para reforzar las estrategias iniciales.

PPM está en un punto clave, ya que es una empresa que está por llegar a los 100 trabajadores y este crecimiento se disparó en tan solo 2 años. Tiene todos los elementos para poder llegar a competir directamente con empresas ecuatorianas que se han expandido rápidamente, pero gran parte de esto será a medida que aplique efectivamente los procesos y estrategias comunicacionales para que el impacto y reconocimiento de la marca crezca.

El rol del comunicador debe ser valorado hoy en día dentro de las pequeñas, medianas y grandes empresas, ya que, sin importar la magnitud de la empresa, las habilidades y conocimientos que posee son claves para dar soporte en el desarrollo, estabilización y crecimiento de la empresa.

Teniendo estos elementos a consideración, se recomienda:

1. Establecer un área de Marketing y Comunicación que se centre en específico en posicionar a PPM como marca a nivel interno y externo.

2. La implementación efectiva de este plan de comunicación por parte de un profesional de comunicación que entienda de manera efectiva el desarrollo comunicacional que necesita tener la empresa a nivel 360°.
3. Tener como base el análisis de la construcción y arquitectura de marca realizada por MullenLowe Delta, ya que es un efectivo paso inicial para determinar la identidad empresarial que se busca construir.
4. Empezar la implementación de este plan a partir de las estrategias de comunicación interna y cultura organizacional, ya que, si no existe una organización inicial a nivel interno de lo que se busca proyectar a nivel externo, todo esfuerzo por posicionar la marca externamente será en vano.
5. Hay que recordar que para que la estrategia de comunicación 360° sea efectiva se debe mantener coherencia en todos los mensajes que se emitan a los diferentes públicos, eso permite construir una reputación e identidad más fuerte.
6. La estrategia de comunicación y el plan estratégico deben ir alineados al Concepto y Gestión de Marca ya trabajados en su construcción y arquitectura.

Teniendo como base estas recomendaciones, se podrá evidenciar una mejoría a nivel interno y externo que, como se explicó en el capítulo 1, se verá reflejado no solo a nivel de la mejora en el compromiso de sus empleados, sino impactará en la productividad e ingresos de la empresa para lograr mejores resultados, acorde al crecimiento que PPM busca tener en la actualidad y a futuro.

Referencias

- Arteaga Basurto, C., & González Montaña, M. (2001). *Diagnóstico*. México D.F.: UNAM.
- Ballasteros, R. (2016). *Branding, El arte de marcar corazones*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Benavides, J. (2015). *Somos estrategias, dirección de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona: Gedisa.
- Brakus, J., Schmitt, B., & Zarantonello, L. (2009). *Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty?*
- Brandolini, M. A., González, M., & Hopkins, N. (2014). *Conversaciones*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Brito, L. (2018). *Estrategias de comunicación digital para el posicionamiento de Alkupets, microempresa ecuatoriana dedicada a la producción de alimentos y juguetes para perros. (Tesis de pregrado)*. Quito. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/15328>
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Obtenido de http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC_4ed.pdf
- Capriotti, P. (2010). *Branding Corporativo. Gestión Estratégica de la Identidad Corporativa*. Medellín: Revista Comunicación.
- Cisco. (2018). *Cisco Presenta Estudio Global sobre la Preparación Digital de los Países*. Obtenido de <https://americas.thecisconetwork.com/site/content/lang/es/id/8937>
- Clow, K., & Baack, D. (2010). *Publicidad, promoción y comunicación integral en Marketing*. Estado de México: Pearson.
- Contreras Lanfranco, D. (2006). *La gestión de crisis en la comunicación organizacional: el caso de Chile*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona. Obtenido de <https://www.raco.cat/index.php/Analisi/article/download/55459/64591>
- Costa, J. (1995). *Comunicación Corporativa y Revolución de los Servicios*. Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales.

- Costa, J. (2004). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Costa, J. (2009). *DirCom Estratega de la Complejidad*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Costa, J. (2012). *CONSTRUCCIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA MARCA: Modelo MasterBrand*. Medellín: Revista Luciérnaga.
- De Casas, V., Iguacel, V., & Scalabroni, G. (2012). *La imagen de empresa como proceso de interpretación acumulativa*. Buenos Aires: Fundación Universitas.
- De Durán, A. (2014). *Fundamentos de la Publicidad*. Madrid: Universidad del Rey Juan Carlos.
- De Durán, A. (2014). *Fundamentos de las relaciones públicas*. Obtenido de <http://www.albertodeduran.es/wp-content/uploads/2014/08/1x06-Fundamentos-de-las-Relaciones-P%C3%BAblicas.pdf>
- Dinero. (2017). *Ranking de las empresas de tecnología más poderosas en América Latina*. Obtenido de <https://www.dinero.com/empresas/articulo/las-empresas-de-tecnologia-mas-grandes-de-america-latina-segun-nxtp-labs/242379>
- El Telégrafo. (2014). *Contrato con Publipromueve para 'Quitonia' es por \$2,2 millones y aún no es adjudicado*. Quito: El Telégrafo. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/quito/11/contrato-con-publipromueve-para-quitonia-es-por-22-millones-y-aun-no-es-adjudicado>
- El Universo. (2004). *Las Kiruba quieren cantar; sus mánagers les ofrecen otras labores*.
- Fernández Collado, C. (2012). *La comunicación en las organizaciones*. México DF: Trillas.
- Ferreira-Herrera, D. C. (2016). *El modelo CANVAS en la formulación de proyectos*. Bogotá: Universidad Piloto de Colombia. Obtenido de <https://doi.org/10.16925/co.v23i107.1252>
- Frutiger, A. (1985). *Signos, símbolos, marcas, señales*. México DF: Gustavo Gili.
- Globant. (2019). *Globant Página Web*. Obtenido de <https://www.globant.com/about#our-history>

- Healey, M. (2009). *¿Qué es el branding?* Barcelona: Gustavo Gili.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Editorial McGraw Hill.
- Hulberg, J. (2006). *Integrating corporate branding and sociological paradigms: A literature study*. Brand Management.
- Klein, N. (2000). *No Logo*. Obtenido de <https://hemerotecaroja.files.wordpress.com/2013/07/klein-naomi-no-logo-el-poder-de-las-marcas-2000.pdf>
- Kruger Corporation. (2019). *Kruger Corporation Página Web*. Obtenido de <https://www.krugercorp.com/acerca-de-kruger/>
- Lundqvist, A., Liljander, V., Gummerus, J., & van Riel, A. (2012). *The impact of storytelling on the consumer brand experience: The case of a firm-originated story*. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1314624857/fulltextPDF/25970E3579724670PQ/1?accountid=13357>
- Martínez, M. G. (2010). *Influencia de la comunicación comercial en la actitud de compra*. Obtenido de <http://adresearch.esic.edu/files/2010/05/TEXTO-COMPLETO-PDF-aDResearch-ESIC-Vol.-1-Navarro-20101.pdf>
- MullenLowe Delta. (2016). *Memoria Taller de Marca PPM*. Quito.
- Nafria, I. (2008). *Web 2.0. El usuario el nuevo rey de Internet*. Madrid: EdiDe Ediciones.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona: DEUSTO S.A. Ediciones.
- Payne, A. (2005). *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Pérez, R. A. (2001). *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Editorial Ariel S.A.
- Pintado Blanco, T., & Sánchez Herrera, J. (2014). *Nuevas Tendencias en Comunicación Estratégica*. Madrid: ESIC Editorial.

- Ponce Talancón, H. (2006). *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales*. Buenos Aires: Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás.
- PPM. (2017). *Manual de Marca*. Quito.
- PPM. (2019). *Plan Estratégico*. Quito.
- PPM. (2019). *Presentación Corporativa*. Quito.
- PROECUADOR. (2017). *Perfil Sectorial Tecnología 2017*. Guayaquil.
- Quecedo, R., & Castaño, C. (2003). *Introducción a la metodología de investigación cualitativa*. Vitoria: Universidad de Ciudad Vasco.
- Quintana, N. (2019). *Comunicación Personal*. Quito.
- Rea, H. (2019). *Comunicación Personal, situación PPM*. Quito: Comunicación Personal.
- Ries, A., & Trout, J. (1996). *Posicionamiento*. México D.F.: Mc Graw- Hill.
- Salas, M. I. (2015). *La Comunicación comercial e institucional autorregulada en su función transmisora de valores*. Obtenido de http://dspace.ceu.es/bitstream/10637/6516/1/Salas%20Nestares%2C%20Mar%20C3%ADa%20Isabel%20de_14-15_La%20comunicaci%C3%B3n%20comercial%20e%20institucional%20autorregulada%20en%20su%20funci%C3%B3n%20transmisora%20de%20valores.pdf
- Salazar, C. (2016). *Estudio del uso de la publicidad y las relaciones públicas para el crecimiento de pequeñas y medianas empresas (PYMES) (Tesis de pregrado)*. Quito: UDLA. Obtenido de <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/5369>
- Sánchez , U., Botero, L., & Giraldo, A. (2012). *Modelos de comunicación digital*. Medellín: Sello Editorial de la Universidad de Medellín.
- Saura, P., & García, F. (2010). *La comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial*. Obtenido de

https://www.academia.edu/25561010/La_comunicaci%C3%B3n_de_crisis_como_elemento_clave_de_la_comunicaci%C3%B3n_empresa

Scarón de Quintero, M. T., & Genisans, N. (1985). *El diagnóstico social*. Buenos Aires: Editorial Humanitas.

Softtek. (2018). *Sitio Web Softtek*. Obtenido de <https://www.softtek.com/about/company-overview>

Thoughtworks. (2019). *Thoughtworks Página Web*. Obtenido de <https://www.thoughtworks.com/locations/quito>

Tironi, E., Cavallo, A., & Browne, M. (2004). *Comunicación estratégica : vivir en un mundo de señales*. Santiago de Chile: Taurus.

Véliz Montero, F. (2011). *Comunicar*. Barcelona: Gedisa.

Villafañe, J. (2002). *Imagen positiva, gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.

Villagra, N., López, B., & Monfort, A. (2015). *La gestión de intangibles y la marca corporativa: ¿ha cambiado algo en la relación entre las empresas y la sociedad?* Revista Latina de Comunicación Social.

ANEXOS

Anexo 1

Preguntas encuesta de comunicación interna:

1. Género
2. Rango de edad
3. Área a la que perteneces:
4. Mi empresa se caracteriza por...
5. ¿Qué papel tiene la comunicación en tu empresa?
6. ¿Qué flujos de comunicación representan mejor a tu empresa?
7. En PPM la comunicación...
8. (A continuación, puedes elegir hasta 2 opciones) El principal problema de comunicación en mi organización se debe principalmente a...
9. ¿Recibes las comunicaciones vía mail de la empresa?
10. Vía mail, ¿qué tipo de comunicaciones enviadas por empresa son las que normalmente abres? (Puedes seleccionar más de una opción)
11. ¿Qué tipo de información te gustaría recibir vía mail? (Selecciona hasta 2 opciones)
12. Considero que tengo la información adecuada para realizar mi trabajo.
13. Considero que estoy informado sobre los objetivos empresariales de la empresa
14. Considero que entiendo cuál es la situación de la compañía en el mercado
15. Siento que mi opinión importa y soy escuchado por mi organización.
16. ¿Qué consideras que es necesario mejorar en relación a la comunicación interna de la empresa?

Anexo 2

Preguntas de Encuesta de Cultura Organizacional

1. Género
2. Rango de edad
3. Área a la que perteneces
4. Me siento parte de la empresa y estoy comprometido con sus logros y metas
5. Conozco la misión, visión y valores de mi empresa.
6. Considero que tengo oportunidades de desarrollo profesional en la empresa
7. Me proyecto a futuro para seguir creciendo dentro de la organización.
8. Me siento satisfecho con la frecuencia con la que recibo reconocimiento de mi jefe inmediato
9. Considero que la organización celebra sus logros y aprendizajes
10. Considero que mi jefe inmediato se preocupa por darme retroalimentación
11. Siento que puedo compartir con honestidad mis opiniones con mi jefe inmediato.
12. Siento que la empresa me alienta para opinar y aportar ideas
13. Siento que cuento con un balance sano entre mi trabajo y mi vida personal
14. Considero que mi trabajo contribuye a los objetivos de la organización
15. Considero que mis funciones y responsabilidades son claras y están bien definidas
16. Considero que la organización favorece el que ponga en práctica mis habilidades y fortalezas para el desempeño de mi trabajo
17. Siento que tengo la oportunidad de mejorar mis habilidades
18. Considero que tengo libertad para decidir cómo realizar mi trabajo
19. Considero que puedo contar con mis pares cuando necesito ayuda

20. Considero que la colaboración entre mis pares dentro de mi equipo, incluyéndome, es apropiada y recíproca.
21. Considero que existen personas en la empresa a las que puedo llamar amigos
22. Siento que el ambiente en la empresa nos motiva a alcanzar las metas propuestas
23. Considero que existe el orden necesario en el ambiente de la empresa para poder llevar a cabo mis actividades
24. ¿Qué consideras que es lo más importante que se debería promover en la organización y que no está sucediendo para que la empresa sea un gran lugar para trabajar?

Anexo 3

Respuestas Pregunta 16- Comunicación Interna

Answered: 24 Skipped: 37

#	RESPONSES	DATE
1	Buscar espacios donde la socialización de información sea horizontal para mejor entrega de información desde líderes hasta los miembros de equipo. Así también buscar puntos de interés o necesidad de los colaboradores.	8/7/2019 10:53 PM
2	Canales formales de comunicación que transmitan información de todas las circunstancias que corresponden a la empresa y sus empleados	8/7/2019 8:41 PM
3	La información es un poco informal, no se informa noticias importantes ya que solo son acontecimientos que se presentan y debería que tener más alcance	8/7/2019 4:22 PM
4	Considero que es importante que se reúnan más los equipos que tienen en trabajo en conjunto porque siento que hay problemas en la coordinación.	8/7/2019 3:29 PM
5	La utilización de una herramienta que permita conocer el estatus de cada proyecto relacionado	8/7/2019 12:52 PM
6	Más capacitaciones	8/6/2019 10:42 PM
7	Comunicar cosas más relevantes como bien se mencionó en algunas preguntas de esta encuesta: Objetivos, cumplimiento, logros, etc.	8/6/2019 8:22 PM
8	tener una intranet con toda la información , descarga de documentos, eventos,	8/6/2019 2:48 PM
9	La verdad falta mucha cultura organizacional, la comunicación interna de PPM es muy mal y no se motiva a los empleados. Se podría mejorar en muchos aspectos y no solo económicos, puede ser capacitaciones, beneficios en establecimientos, entradas al cine, existen varias formas de motivar a la gente y deberían empezar antes de que caigan en un burn out	8/6/2019 2:48 PM
10	si, siempre es bueno mejorar constantemente	8/6/2019 2:33 PM
11	Sería bueno crear campañas internas de comunicación cada año con un tema específico. Al hacer estas campañas internas todos pueden participar, incluso creando las campañas internas. a manera de concurso. De esta manera cada persona está enterada de cuales son los objetivos anuales de la empresa y a donde se encamina.	8/6/2019 2:26 PM
12	al momento no considero necesario ninguna mejora, la comunicación actual se lo lleva de forma armónica entre todo el personal	8/6/2019 2:25 PM
13	Que exista una retroalimentación con los empleados, que se los escuche al momento de tomar decisiones.	8/6/2019 2:23 PM
14	Mejorar todo, pero como paso principal el compromiso de los trabajadores para que todas las herramientas de comunicación funcionen	8/6/2019 2:23 PM
15	La información entregada debe ayudar a conocer cuales son los planes de la empresa mensualmente para nosotros como empleados poder considerar si son convenientes para nuestros objetivos personales.	8/6/2019 2:20 PM
16	Compromiso por parte de líderes de proyecto en cuanto a horarios de reuniones. Entrega de información y material a tiempo, para cumplir con el cronograma propuesto. Definición clara de requerimientos y más acompañamiento en los proyectos. Capacitación en proyectos donde el equipo de trabajo no cuenta con el conocimiento y la experiencia requerida.	8/6/2019 2:19 PM
17	Que los diseños de las comunicaciones despierten el interés de las personas.	8/6/2019 2:18 PM
18	Mejorar un poco más la comunicación con los equipos que trabajan fuera de la empresa, debe ser más inmediata y oportuna.	8/6/2019 2:08 PM
19	Que comuniquen de manera apropiada las acciones que afectan a todos y que se realizan o provienen por orden directa del jefe de piso o de gerencia	8/6/2019 1:49 PM
20	Que nos mantengan comunicados sobre proyectos, procesos propios de la empresa.	8/6/2019 1:49 PM
21	Mejores canales de comunicación en la empresa (centralización de la información)	8/6/2019 12:59 PM
22	Es necesario que toda la comunicación sea formal (vía correo electrónico), con esto se evitarían malos entendidos y directrices recibidas en los pasillos de la empresa sin ningún respaldo; adicional, es prudente que la misión, visión, objetivos y otros temas super relevantes para la cultura organizacional sean comunicadas desde las Direcciones de la empresa. La estructura de la empresa no ha sido debidamente comunicada a todos los niveles y esa estructura tampoco respeta cargos, perfiles, puestos y remuneraciones. Otras.	8/6/2019 2:54 AM
23	A mi parecer, la comunicación debe estar documentada, ya que pasa de persona en persona y hay ciertos puntos claves que se pierden	8/6/2019 12:05 AM
24	La comunicación entre las cabezas líderes y los empleados, esa gente ni saluda	8/5/2019 11:37 PM

Anexo 4

Matriz entrevista Gerente General PPM – Plan Estraatéxico

Entrevista da	¿Cuál es el rol que ocupa en esta empresa?	¿Existe un plan estratégico de la empresa?	¿Cuál fue la motivación para empezar a trabajar en un plan estratégico?	¿Por qué utilizaron el Modelo Canvas como base?	Enfocados en los objetivos de negocio, ¿cuáles fueron los criterios para establecer los Key Partners?	¿Cómo se definieron las <i>key activities</i> para esta planificación?	¿Cuál es la importancia de los recursos que se identificaron como claves para la implementación del plan estratégico?	¿Cuáles son los puntos claves en mejora de relación con los clientes?	¿Cuál fue la base para establecer los canales idóneos a reforzar para el éxito del plan estratégico?	¿Cómo se establecieron los <i>customer segments</i> a los que se enfocaría esta planificación?	¿Qué rol o importancia tiene la comunicación en este proceso de planificación?	En base al Tabla Canvas, se observa escasas actividades directamente relacionadas con la comunicación, ¿a qué se debe?	¿Qué puntos considera que comunicacionalmente se pueden reforzar con el fin de que soporten la planificación estratégica?
---------------	--	--	---	---	---	--	---	---	--	--	--	--	---

<p>Nataly Quintana</p>	<p>Coordinadora Comercial, manejo el contacto entre los clientes y el equipo de PPM para el desarrollo de los proyectos.</p>	<p>Acabamos de trabajar en el desarrollo del plan estratégico en agosto de 2018 pero varias de estas ideas las hemos trabajado desde el inicio del año. Por lo que es muy reciente.</p>	<p>Estructurar una base sobre la cuál poder tener una hoja de ruta y objetivos que vayan enfocados a la situación actual de la empresa. En gran parte de los casos hemos ido trabajando sobre la marcha, pero en el momento de desarrollo que vive la empresa en este momento, es tiempo de empezar a poner lineamientos que nos enfoque a dónde vamos y qué vamos a hacer para llegar allí.</p>	<p>Es una de las herramientas que cubre de mejor manera cada uno de los puntos de negocio para poder evaluar la situación actual de la empresa y las actividades a empezar a realizar. Vimos que era la herramienta a que respondía de mejor manera a nuestra necesidad.</p>	<p>Básicamente hay dos puntos principales desde los cuales partimos, aquellas empresas con las que ya venimos trabajando y hay mayor cantidad de proyectos y facturación y por otra parte aquellas empresas que vemos claves para alcanzar el crecimiento en el mercado que buscamos, pero con quienes aún estamos en negociaciones.</p>	<p>Esto fue una evaluación de los principales retos que hemos venido enfrentando. Con base en ello vimos que esas 3 actividades son primordiales para mejorar los inconvenientes que hay actualmente y que se pueden agudizar, si no nos enfocamos en buscar soluciones.</p>	<p>Nos enfocamos en las herramientas que estamos manejando y podemos mejorar o aprovechar más y también en aquellas herramientas que hemos investigado y van alineados con aquellas áreas que necesitamos mejorar donde vemos que pueden ser de gran utilidad su implementación.</p>	<p>El enfocarse que el servicio no sea solo toma de pedido, sino que se convierta en un proceso de consultoría. Cada uno de los miembros del área tienen que estar alineados con dar soluciones a los problemas que presenta el cliente y no limitarnos solo por lo que ellos quieren implementar. Nosotros somos los especialistas y eso es lo que el cliente también debe sentir.</p>	<p>El referimiento ha sido nuestro mayor canal de adquisición de nuevos clientes, pero estamos seguros de que necesitamos un mayor trabajo desde marketing para ampliar las vías de difusión como la página web y mejorar nuestras herramientas de venta, de manera que estén enfocadas correctamente hacia nuestros potenciales clientes.</p>	<p>Son aquellos mercados en los que PPM tiene mayor <i>expertise</i> en las áreas, por tanto, es mucho mejor enfocarnos en expandirnos allí. Además, tenemos una cartera de clientes fuerte que permite que podamos seguir desarrollando proyectos en esa misma línea.</p>	<p>Creo que nos permitirá llegar de mejor manera a nivel interno y externo para que las estrategias sean más efectivas. También dará paso a que podamos posicionar la marca de PPM con mayor fuerza. Tener herramientas más enfocadas en los segmentos y que podamos tener comunicación más fluida con nuestros clientes.</p>	<p>Creo que esto es parte de los puntos de mejora. Estamos conscientes que temas como Cultura Organizacional, comunicación más eficaz y actividades de posicionamiento externo son claves para el éxito de este proceso. Temas como la capacitación en ventas consultivas depende en gran medida de la capacidad de comunicación que vayamos mejorando con los clientes.</p>	<p>Estrategias más específicas en relación a la mejora de la cultura y la comunicación interna es uno de los primeros pasos. Además de ello reforzar la identidad de la empresa para que los referidos no lleguen solamente a través de nuestros clientes grandes, sino también gracias a que la gente empieza a escuchar y a hablar más de PPM.</p>
------------------------	--	---	--	--	--	--	--	---	--	--	---	--	--

Anexo 5

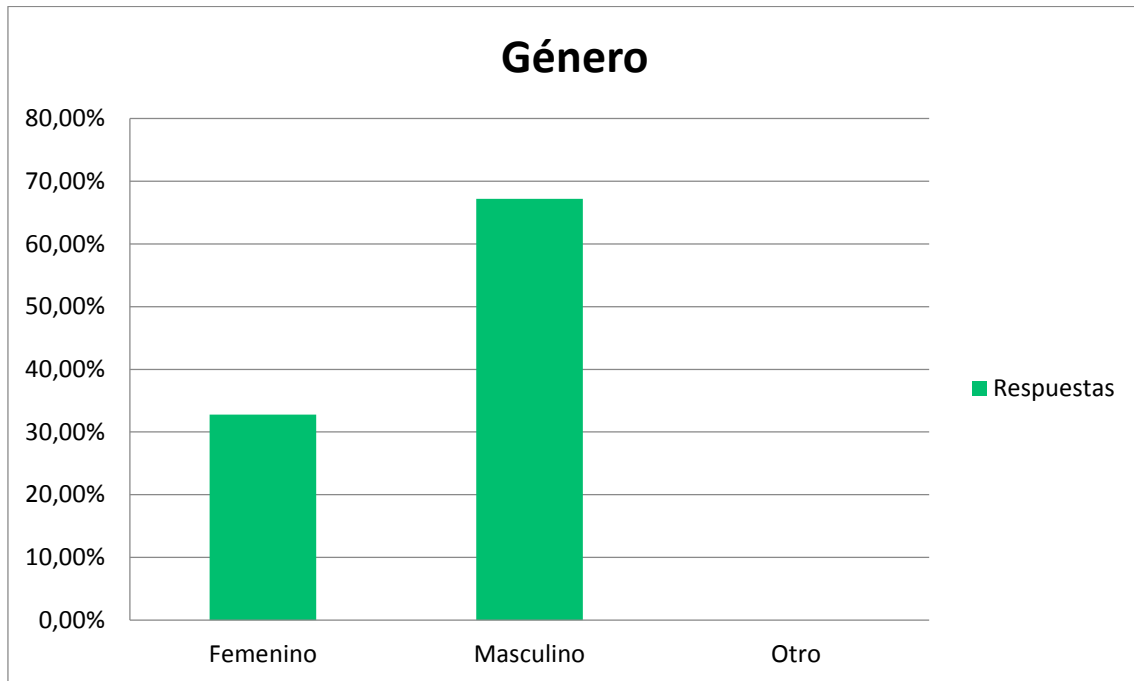
Respuestas Pregunta 24 – Cultura Organizacional

#	RESPONSES	DATE
1	NO EXISTE NINGUNA MOTIVACIÓN, NI CRECIMIENTO PERSONAL, NI AUMENTO DE SUELDOS. LA MOTIVACIÓN PUEDE SER RIFAR ENTRADAS 2X1 A CINES UNA CENA PARA QUE LA GENTE SE SIENTA MOTIVADA, NO NECESARIAMENTE ES EL SUELDO. FALTA MUCHO POR TRABAJAR EN PPM POR PARTE DE RECURSOS HUMANOS EN TODOS LOS TEMAS	8/16/2019 4:41 PM
2	Mayor orden en los proyectos que ingresan a los equipos. En muchos casos hay poco tiempo para planificar correctamente.	8/16/2019 3:03 PM
3	tener espacios adecuados de trabajo para todos, entendiendo a cada área, diseñando espacios adecuados, con pizarras, materiales, salas e insumos para todos.	8/15/2019 2:33 PM
4	crear ideas que incentiven el trabajo de los empleados , beneficios adicionales promovidos por la empresa navidad, bonos,etc día del cumpleaños no laborable. que tengamos una intranet en la cual tengamos acceso todos a toda la información	8/15/2019 2:20 PM
5	Que la empresa se preocupe por el desarrollo profesional de los trabajadores.	8/15/2019 12:52 PM
6	El tono de la comunicación interna puede se mas cálida, y la información de los objetivos de la empresa deben ser mejor comunicados.	8/14/2019 9:56 PM
7	Tener claro la oportunidad de crecimiento laboral	8/14/2019 8:39 PM
8	Actividades culturales, recreacionales, etc.	8/14/2019 7:56 PM
9	Delimitar efectivamente la relación entre clientes y empresa.	8/14/2019 6:00 PM
10	Socializar con mejor timing los cambios y transformaciones de la empresa a todo nivel no solo gerencial...	8/14/2019 3:47 PM
11	Dar más importancia a formación profesionald	8/14/2019 3:38 PM
12	Necesitamos un poco más de comodidad en cuanto a los ambientes donde despejamos la mente incluyendo el lugar donde almorzamos	8/14/2019 2:40 PM
13	Planificación en el plan de carrera	8/14/2019 2:39 PM
14	Importancia del título profesional	8/14/2019 2:25 PM
15	Ninguna	8/14/2019 1:30 PM
16	En el departamento o producto que estoy se como vamos, pero los logros, objetivos, metas, resultados generales de la empresa no se conocen a corto, mediano o largo plazo, la visión y misión la consigo en la pagina web jaja, pero resultados de lo que hacemos día a día? En las multinacionales que trabajé antes, mes a mes muestran los resultados, logros, mejoras, fallas, metas, etc, desde el obrero hasta el gerente tenían una presentación mes a mes y sabian como les iba. Sería bueno que al menos se vea una gráfica de excel del trabajo que hacemos todos y lo que eso representa como organización. Así hasta habría competencia sana entre productos o departamentos, hay kpis generales que pueden ayudar a tener esa visión mes a mes sin necesidad de mostrar información que solo pueden saber los jefes. Considero que eso sería lo mas importante que nos uniría como equipo.	8/14/2019 3:15 AM
17	Trabajo en equipo	8/14/2019 1:11 AM
18	Considero que de existir mas comunicación entre las áreas.	8/14/2019 12:10 AM
19	explotación de habilidades	8/13/2019 11:24 PM
20	Más oportunidades de crecimiento y consideración del personal primero para avanzar en los puestos	8/13/2019 10:39 PM
21	Remuneración y reconocimiento al trabajo realizado fuera del horario laboral. No es una obligación trabajar fuera del horario, en días feriados o fines de semana y, sin embargo se hace. La cultura organizacional promueve la normalización de este comportamiento y lo hace ver como una obligación lo cual no es correcto ya que no tiene remuneración y por ende no se da reconocimiento.	8/13/2019 10:34 PM
22	Actividades de ejercicios dinámicos como los que se han estado promoviendo últimamente.	8/13/2019 10:32 PM
23	Seguir un proceso adecuado para que no existan tantos reprocesos a la hora de realizar una tarea.	8/13/2019 10:30 PM

Anexo 6

Gráficos respuestas Encuesta de Comunicación Interna

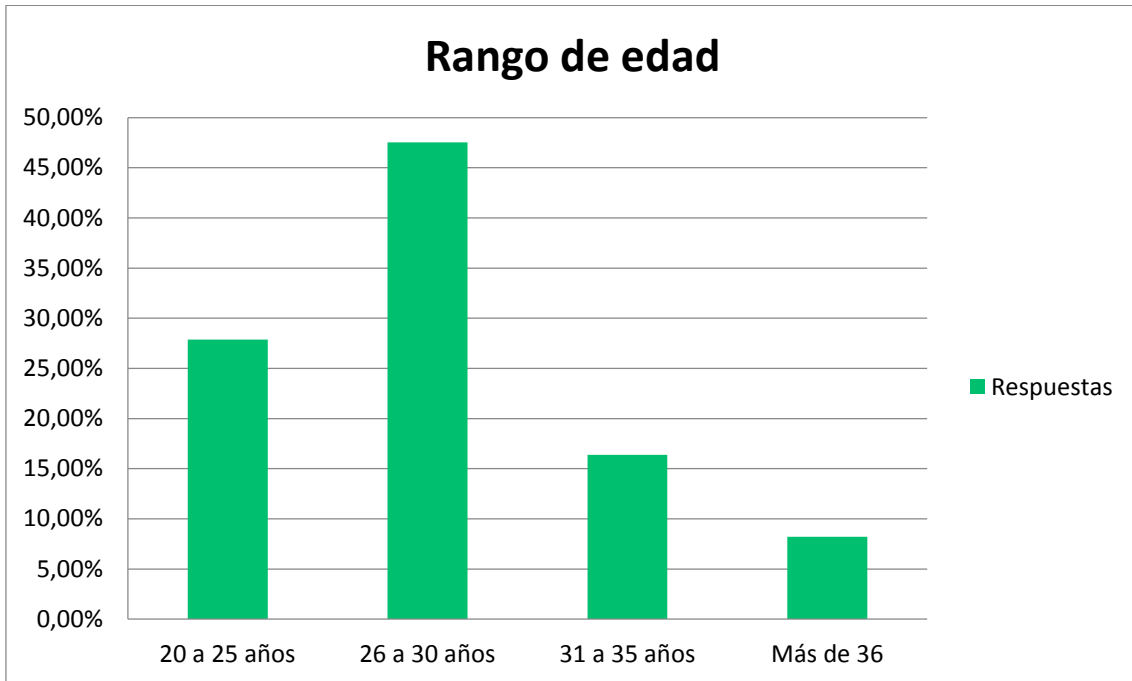
Gráfico 7: Pregunta 1 – Comunicación Interna



Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

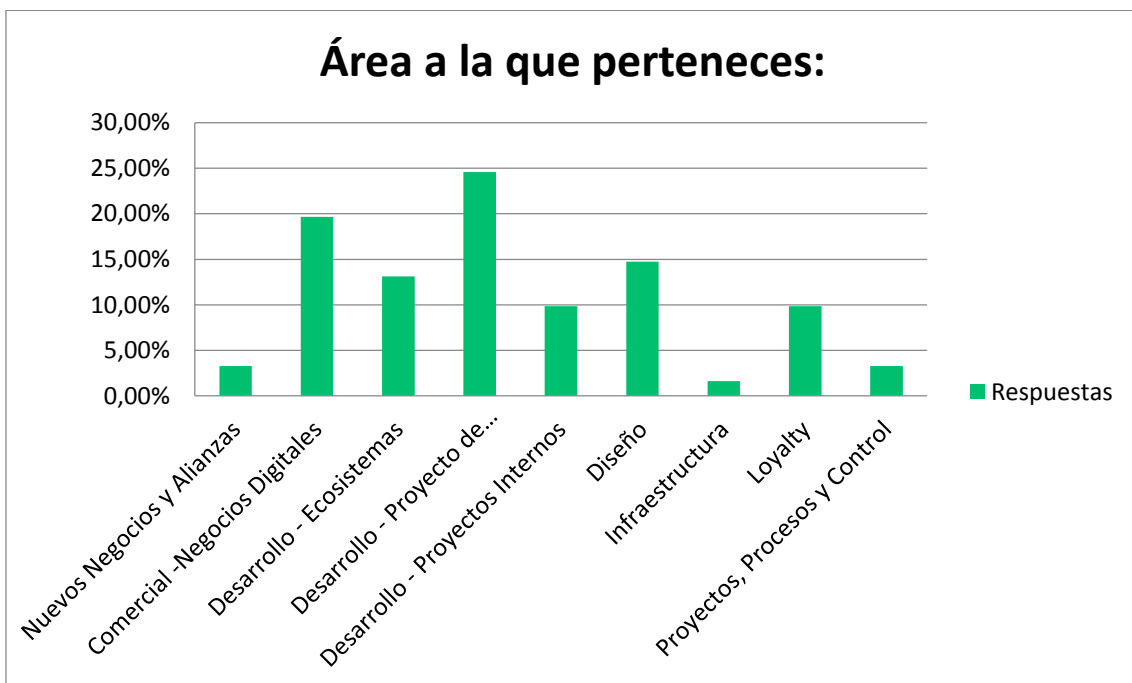
Gráfico 8: Pregunta 2 – Comunicación Interna



Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

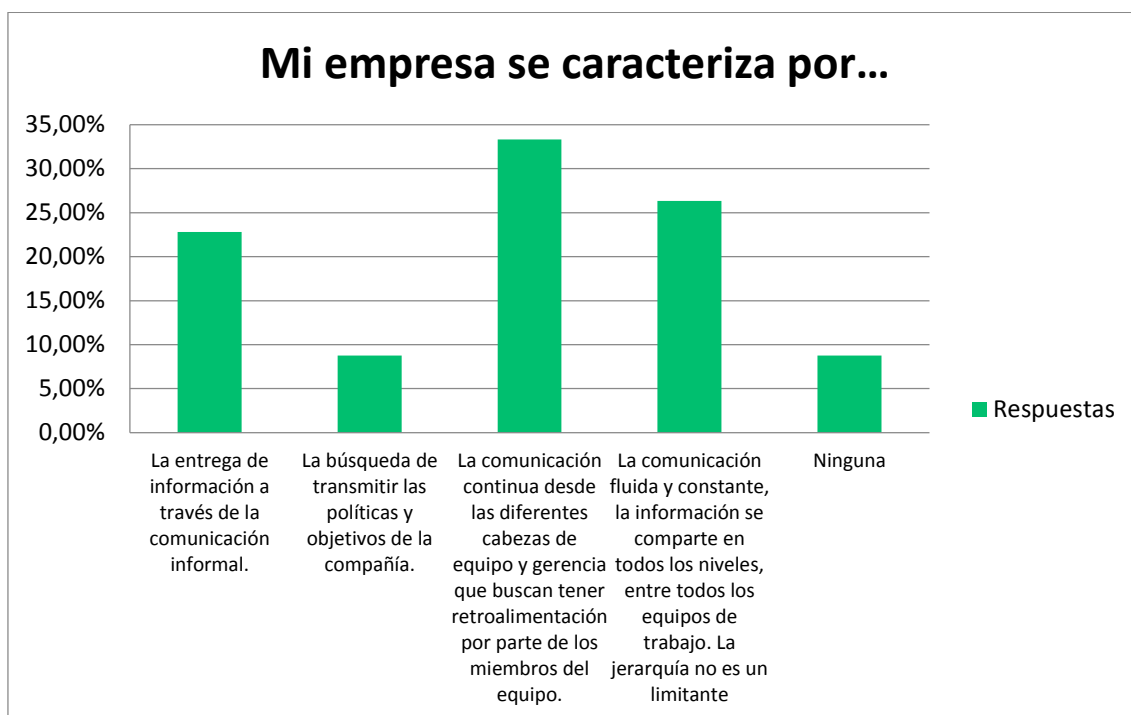
Gráfico 9: Pregunta 3 – Comunicación Interna



Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

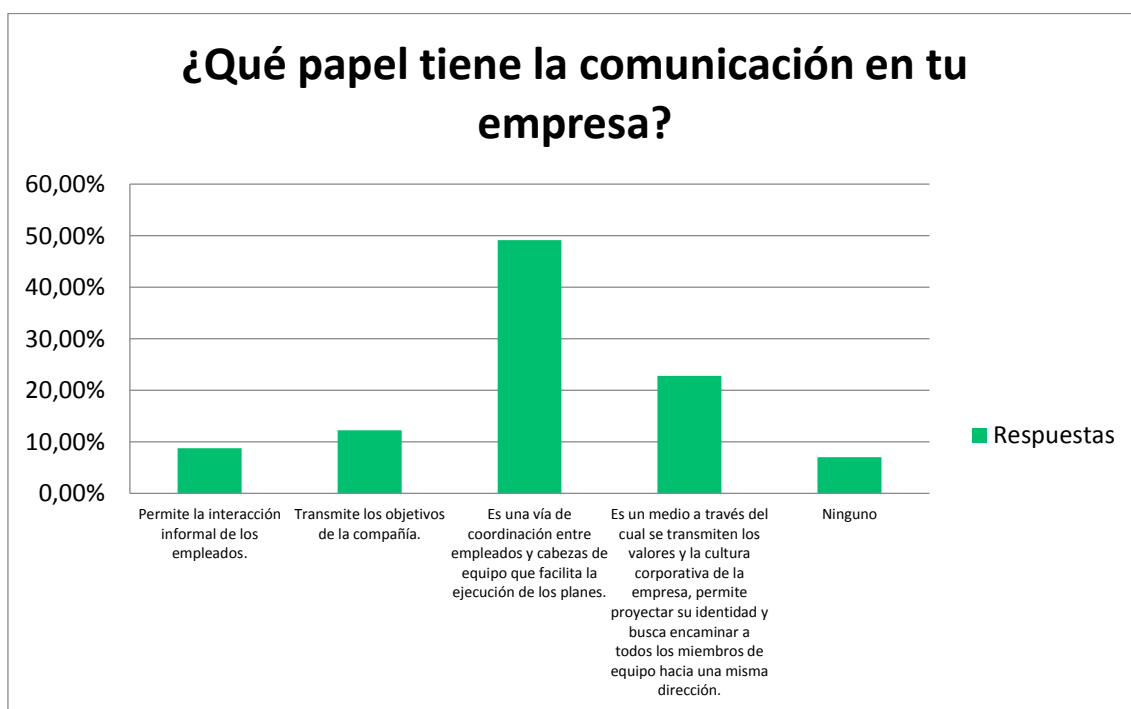
Gráfico 10: Pregunta 4 – Comunicación Interna



Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

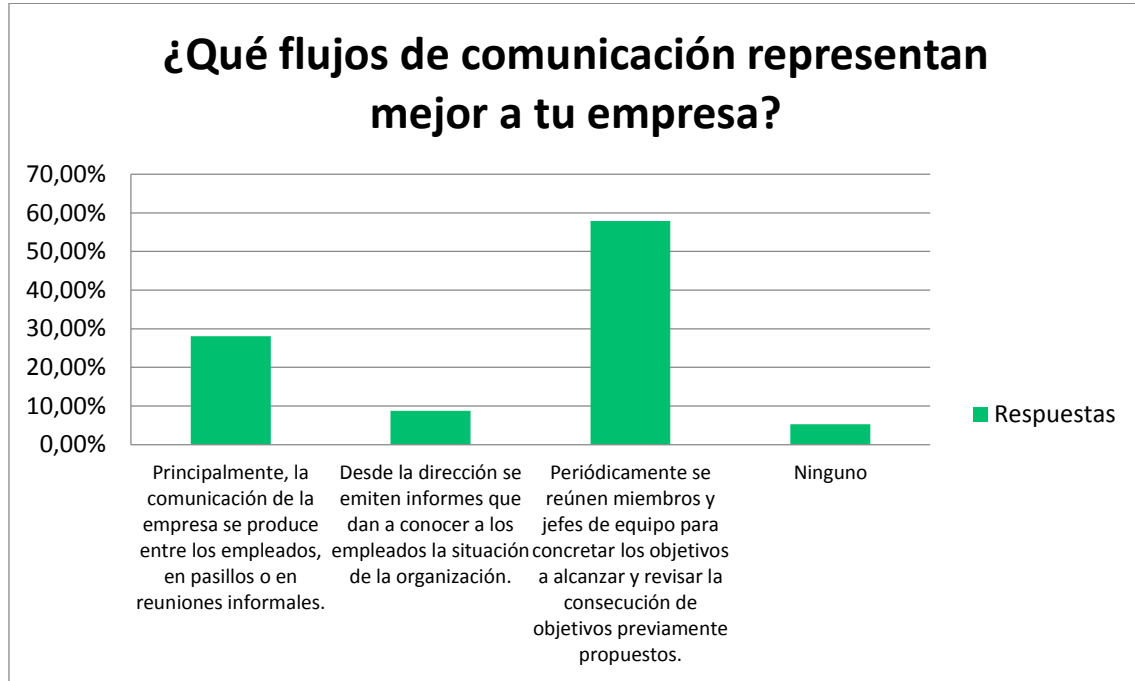
Gráfico 11: Pregunta 5 – Comunicación Interna



Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

Gráfico 12: Pregunta 6 – Comunicación Interna



Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

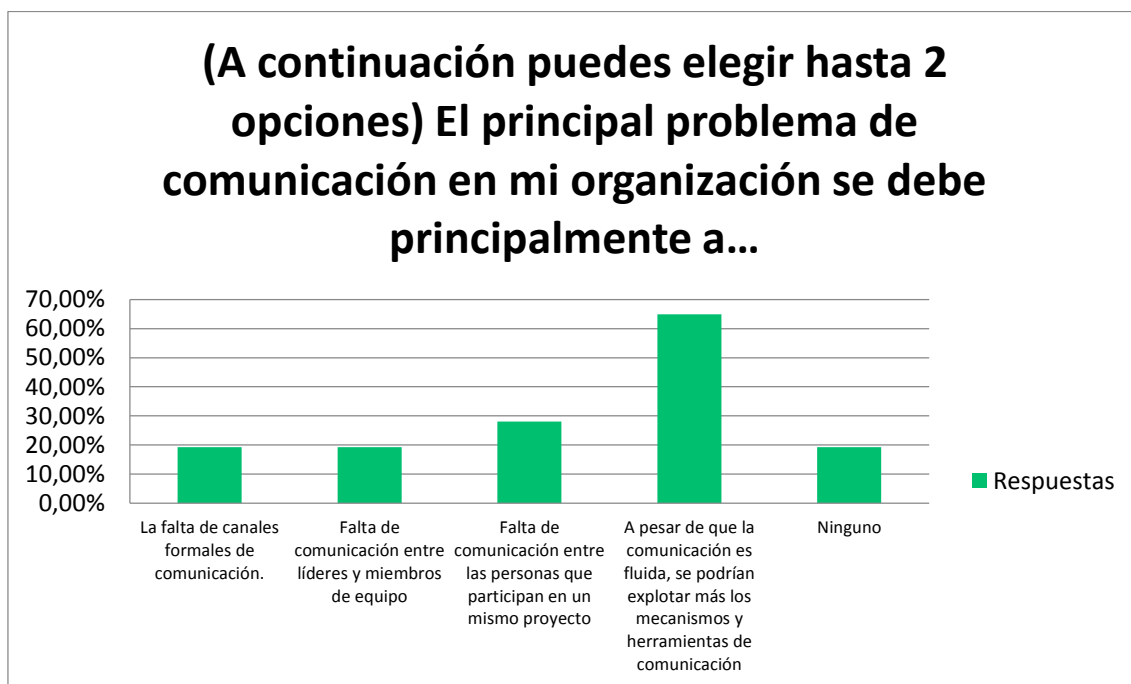
Gráfico 13: Pregunta 7 – Comunicación Interna



Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

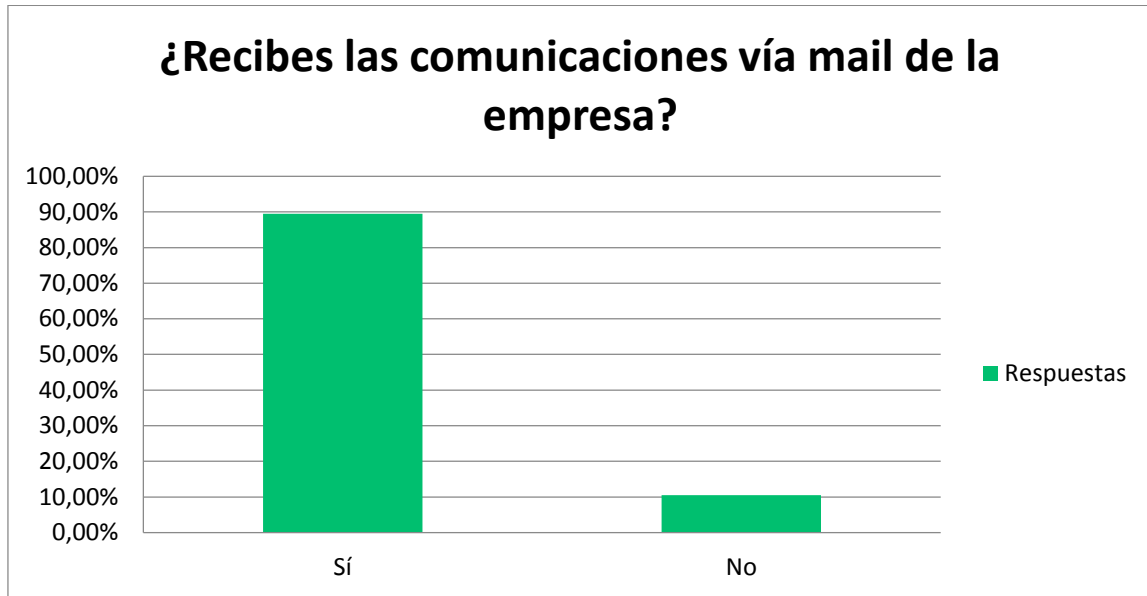
Gráfico 14: Pregunta 8 – Comunicación Interna



Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

Gráfico 15: Pregunta 9 – Comunicación Interna



Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

Gráfico 16: Pregunta 10 – Comunicación Interna



Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

Gráfico 17: Pregunta 11 – Comunicación Interna



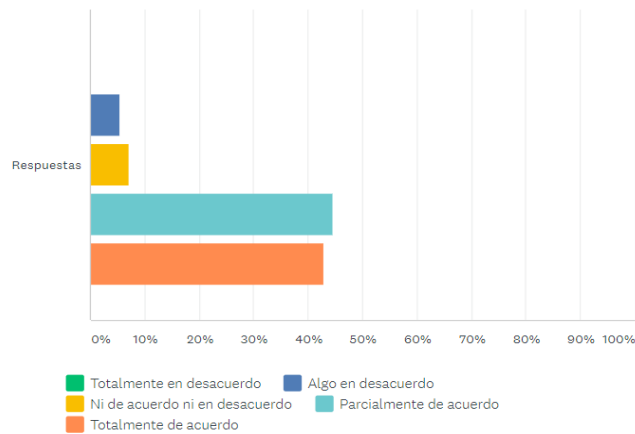
Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

Gráfico 18: Pregunta 12 – Comunicación Interna

Considero que tengo la información adecuada para realizar mi trabajo.

Answered: 56 Skipped: 5



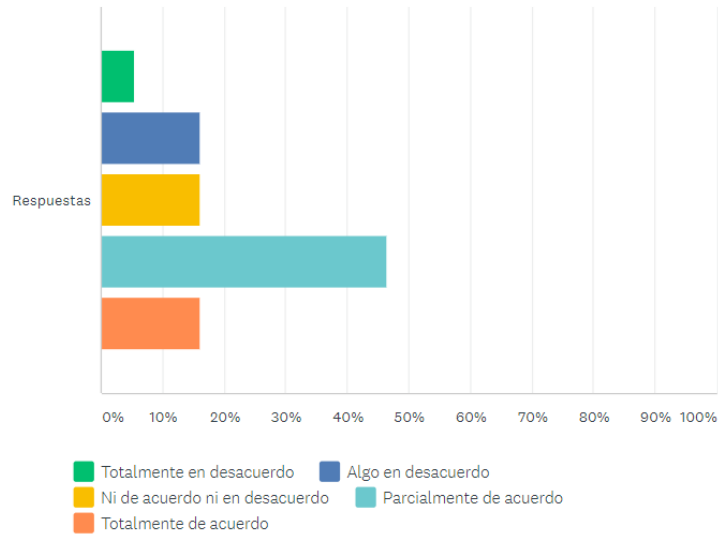
Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

Gráfico 19: Pregunta 13 – Comunicación Interna

Considero que estoy informado sobre los objetivos empresariales de la empresa

Answered: 56 Skipped: 5



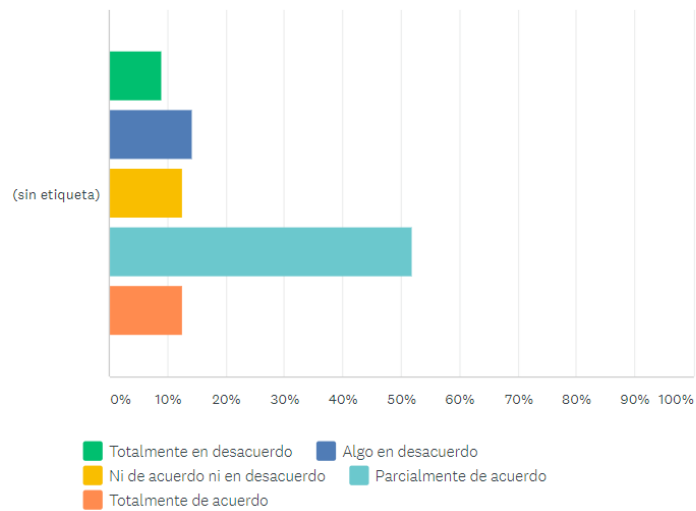
Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

Gráfico 20: Pregunta 14 – Comunicación Interna

Considero que entiendo cuál es la situación de la compañía en el mercado

Answered: 56 Skipped: 5



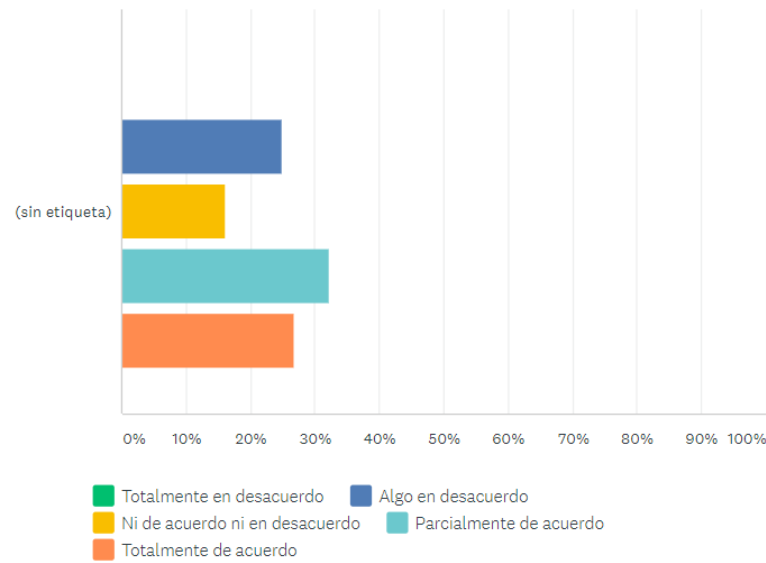
Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

Gráfico 21: Pregunta 15 – Comunicación Interna

Siento que mi opinión importa y soy escuchado por mi organización.

Answered: 56 Skipped: 5



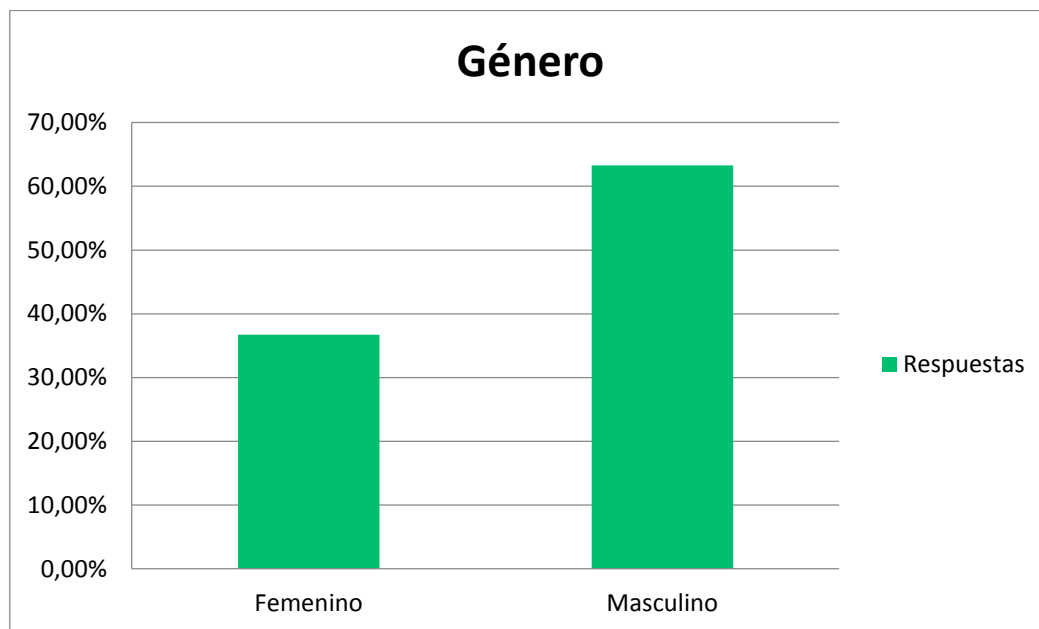
Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

Anexo 7

Encuesta de Cultura Organizacional

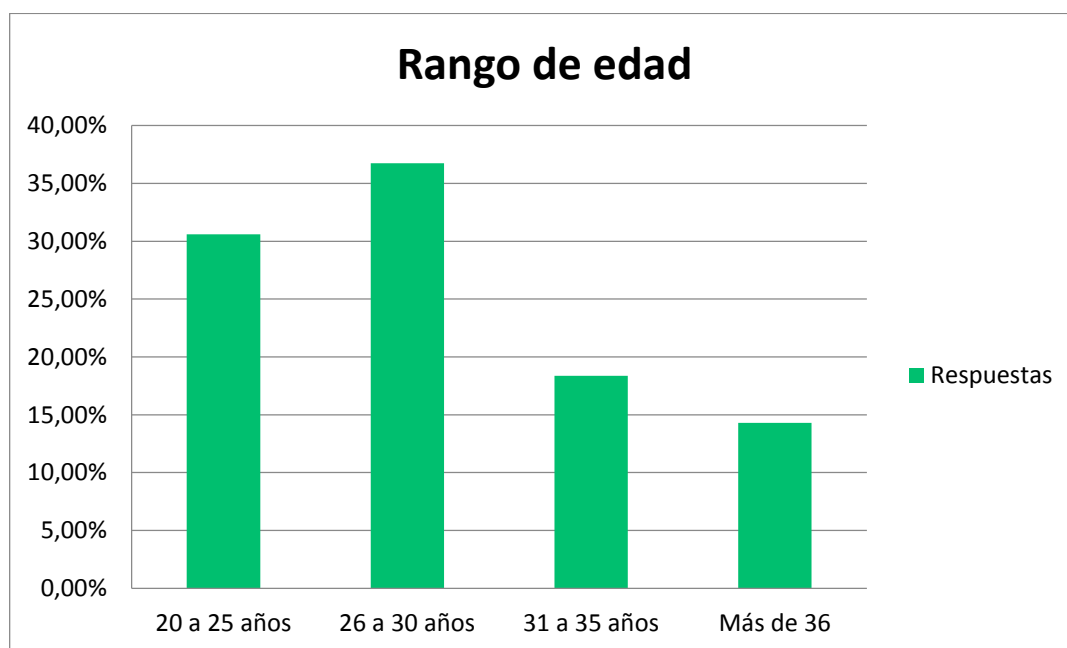
Gráfico 22: Pregunta 1 – Cultura Organizacional



Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

Gráfico 23: Pregunta 2 – Cultura Organizacional



Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

Gráfico 24: Pregunta 3 – Cultura Organizacional



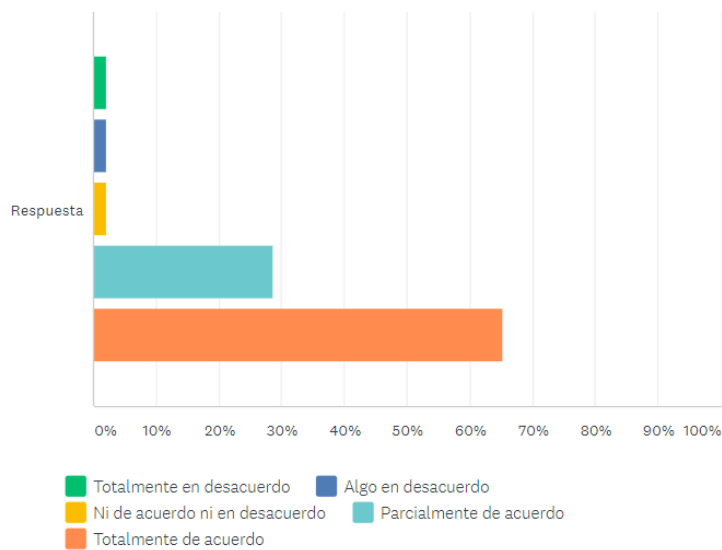
Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

Gráfico 25: Pregunta 4 – Cultura Organizacional

Me siento parte de la empresa y estoy comprometido con sus logros y metas

Answered: 49 Skipped: 0



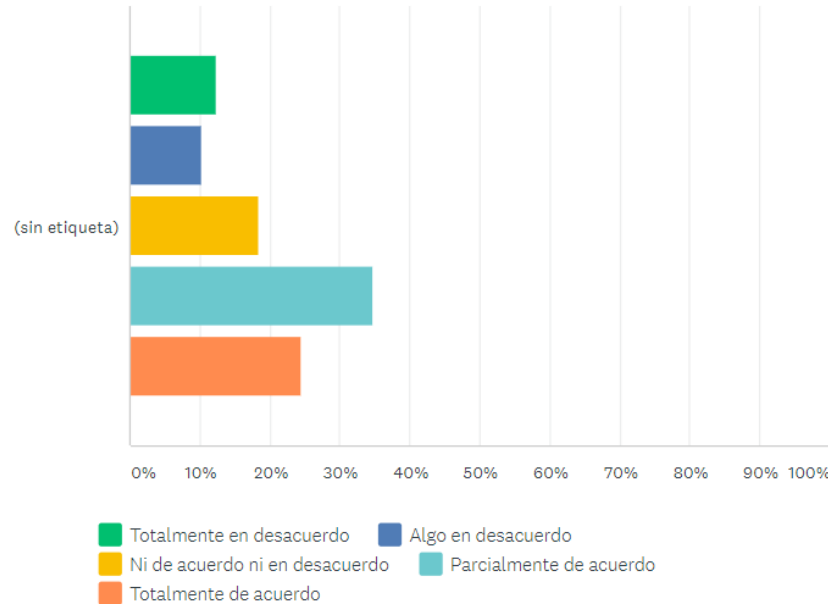
Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

Gráfico 26: Pregunta 5 – Cultura Organizacional

Conozco la misión, visión y valores de mi empresa.

Answered: 49 Skipped: 0



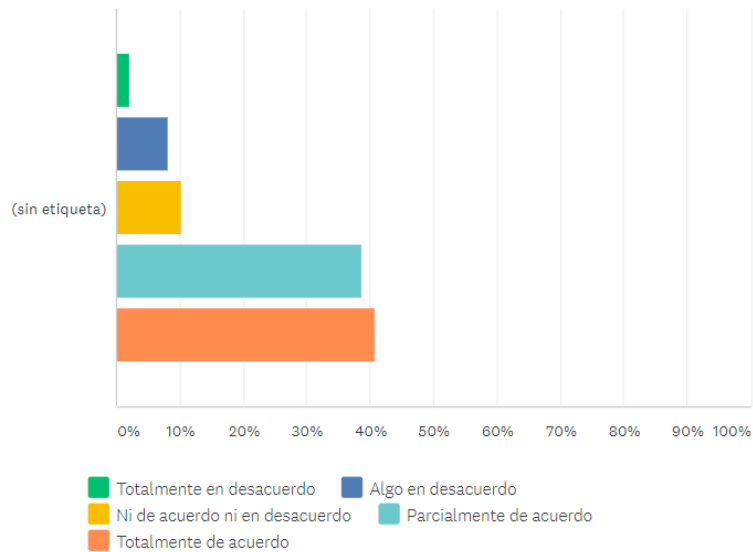
Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

Gráfico 27: Pregunta 6 – Cultura Organizacional

Considero que tengo oportunidades de desarrollo profesional en la empresa

Answered: 49 Skipped: 0



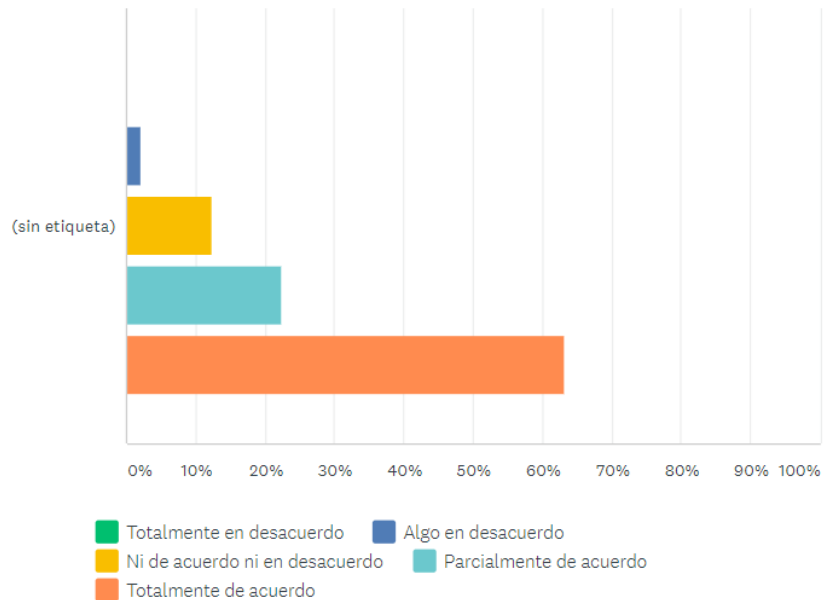
Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

Gráfico 28: Pregunta 7 – Cultura Organizacional

Me proyecto a futuro para seguir creciendo dentro de la organización.

Answered: 49 Skipped: 0



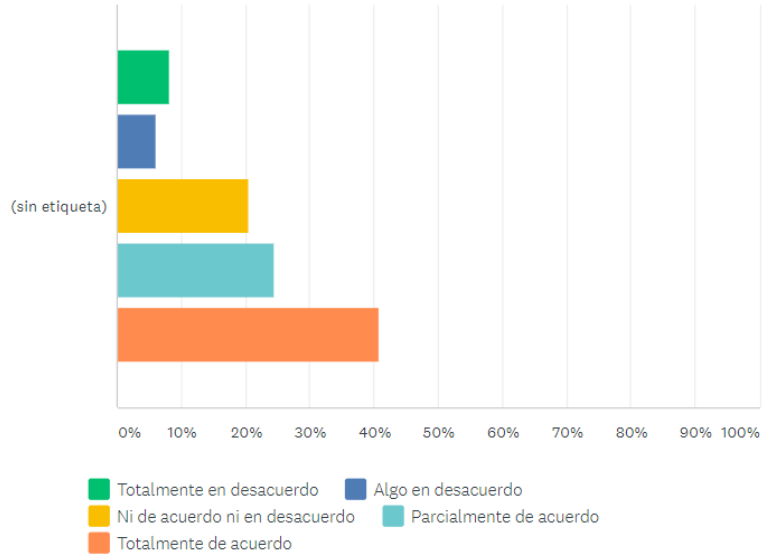
Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

Gráfico 29: Pregunta 8 – Cultura Organizacional

Me siento satisfecho con la frecuencia con la que recibo reconocimiento de mi jefe inmediato

Answered: 49 Skipped: 0



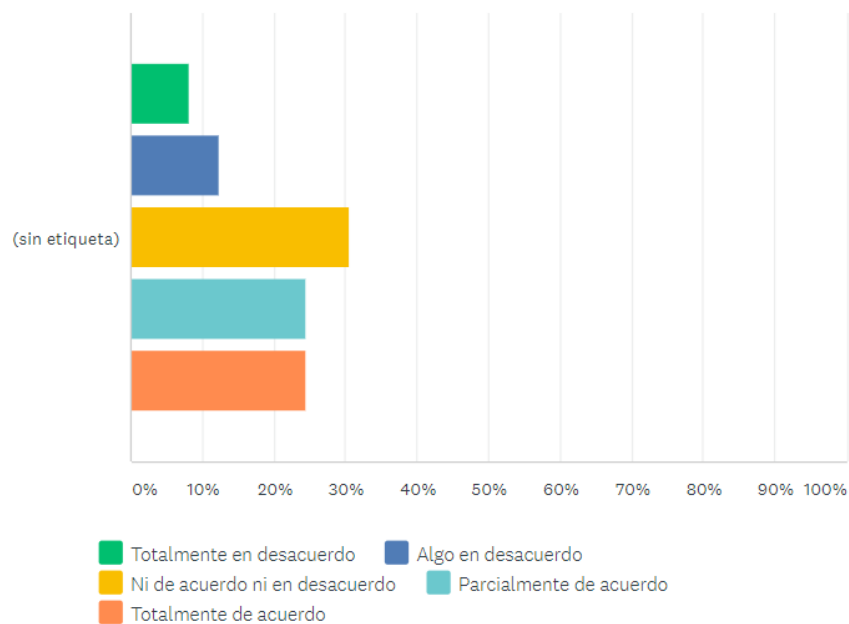
Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

Gráfico 30: Pregunta 9 – Cultura Organizacional

Considero que la organización celebra sus logros y aprendizajes

Answered: 49 Skipped: 0



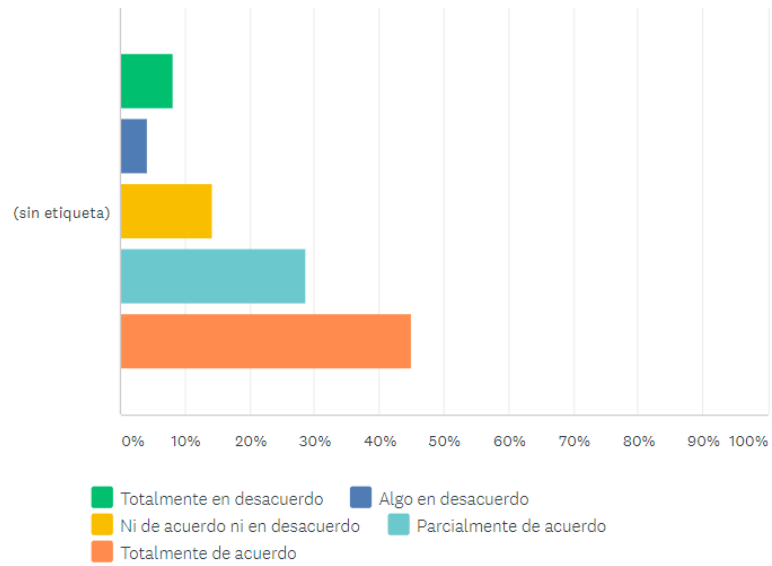
Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

Gráfico 31: Pregunta 10 – Cultura Organizacional

Considero que mi jefe inmediato se preocupa por darme retroalimentación

Answered: 49 Skipped: 0



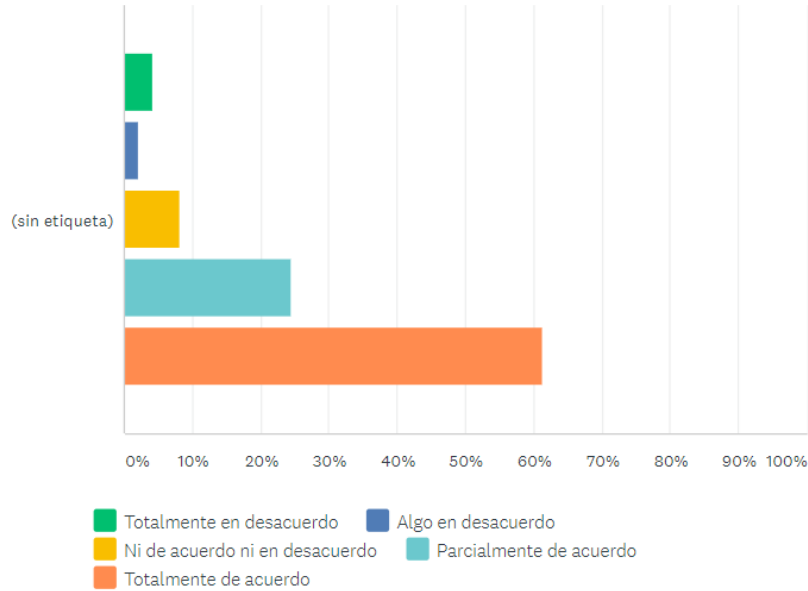
Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

Gráfico 32: Pregunta 11 – Cultura Organizacional

Siento que puedo compartir con honestidad mis opiniones con mi jefe inmediato.

Answered: 49 Skipped: 0



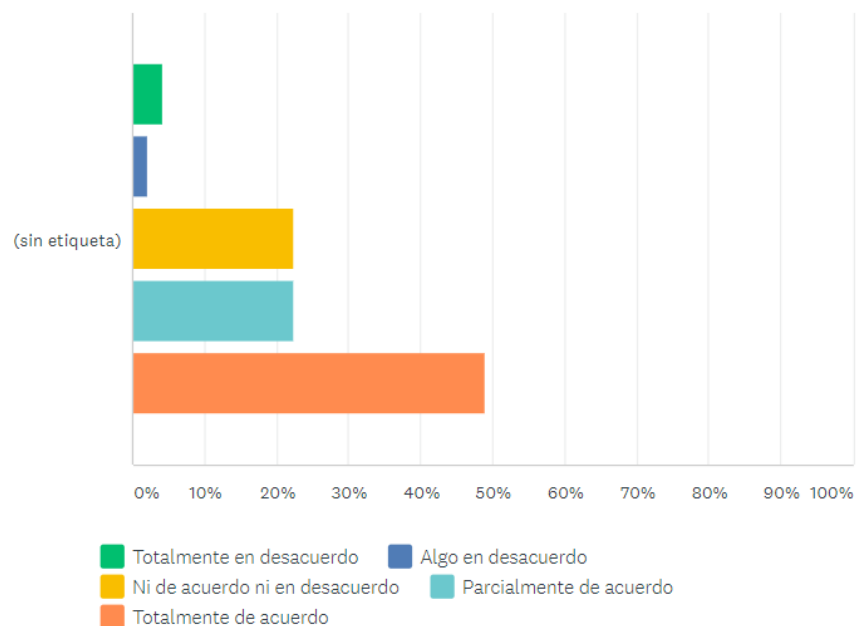
Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

Gráfico 33: Pregunta 12 – Cultura Organizacional

Siento que la empresa me alienta para opinar y aportar ideas

Answered: 49 Skipped: 0



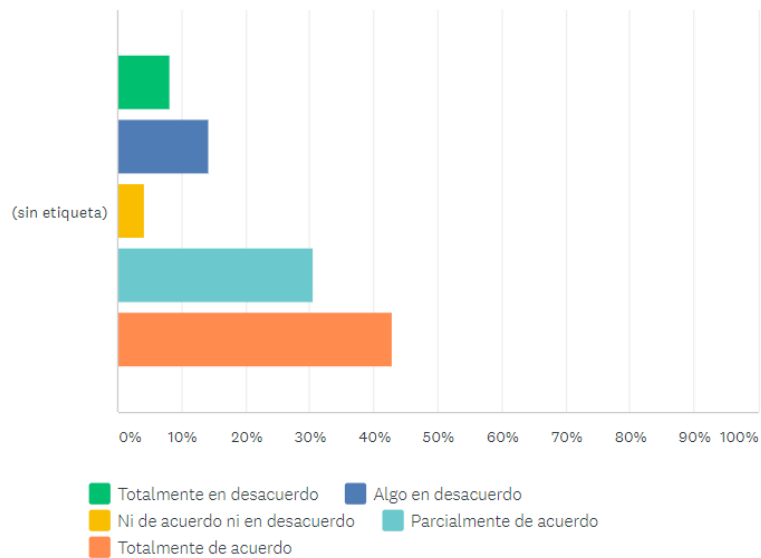
Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

Gráfico 34: Pregunta 13 – Cultura Organizacional

Siento que cuento con un balance sano entre mi trabajo y mi vida personal

Answered: 49 Skipped: 0



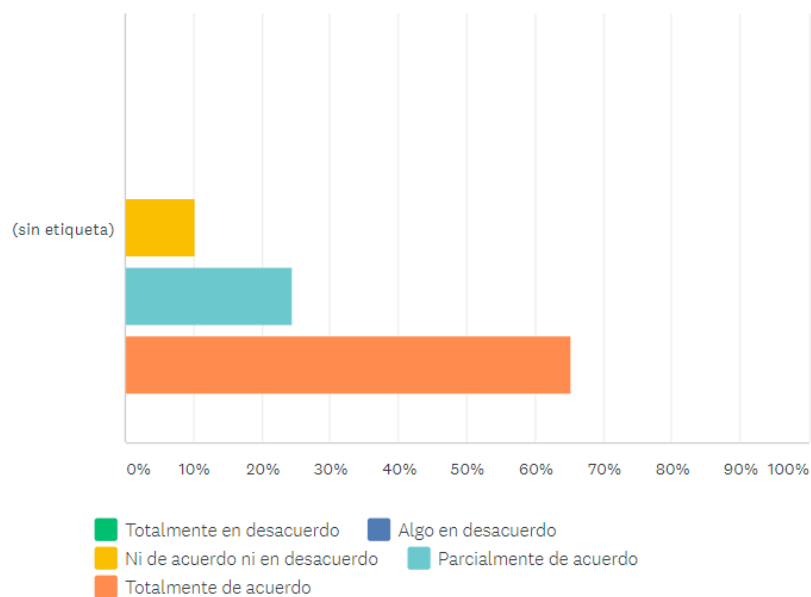
Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

Gráfico 35: Pregunta 14 – Cultura Organizacional

Considero que mi trabajo contribuye a los objetivos de la organización

Answered: 49 Skipped: 0



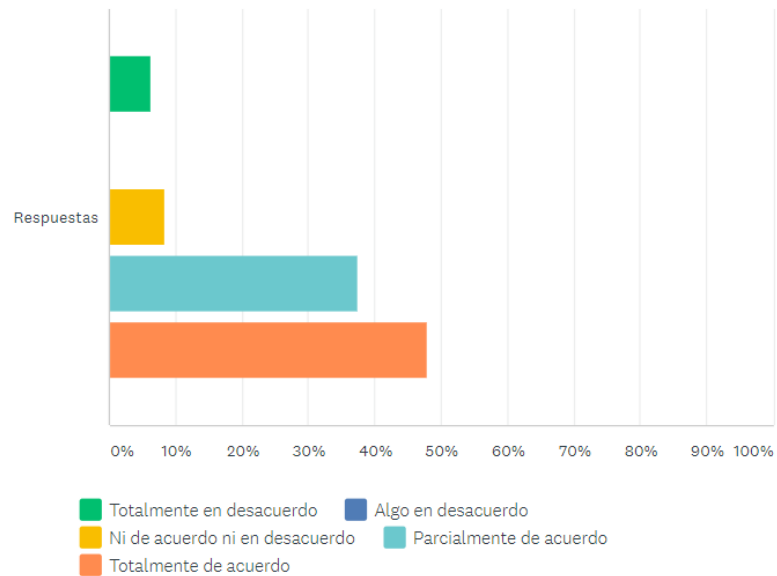
Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

Gráfico 36: Pregunta 15 – Cultura Organizacional

Considero que mis funciones y responsabilidades son claras y están bien definidas

Answered: 48 Skipped: 1



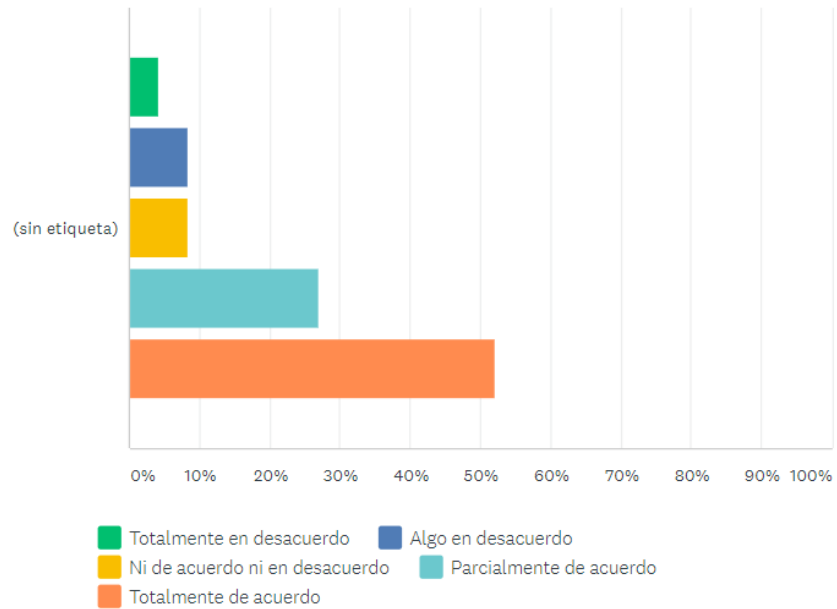
Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

Gráfico 37: Pregunta 16 – Cultura Organizacional

Considero que la organización favorece el que ponga en práctica mis habilidades y fortalezas para el desempeño de mi trabajo

Answered: 48 Skipped: 1



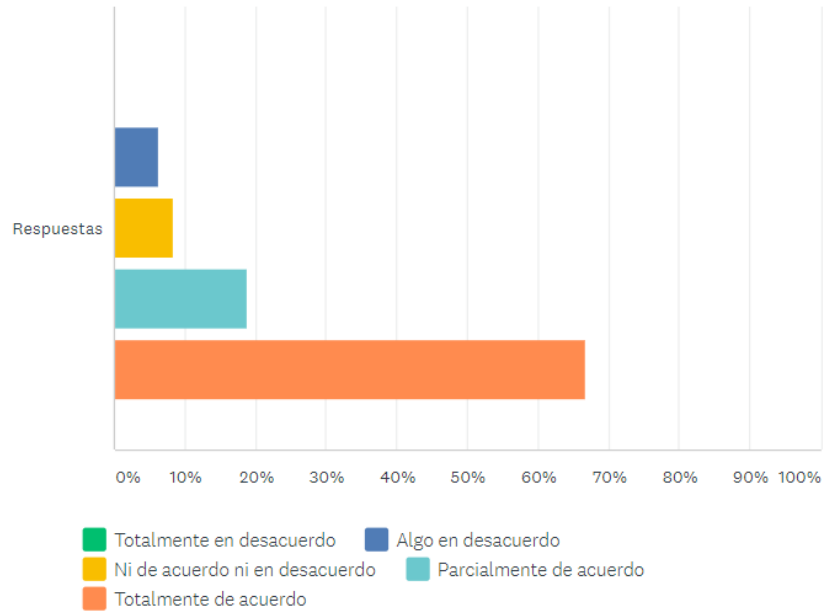
Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

Gráfico 38: Pregunta 17 – Cultura Organizacional

Siento que tengo la oportunidad de mejorar mis habilidades

Answered: 48 Skipped: 1



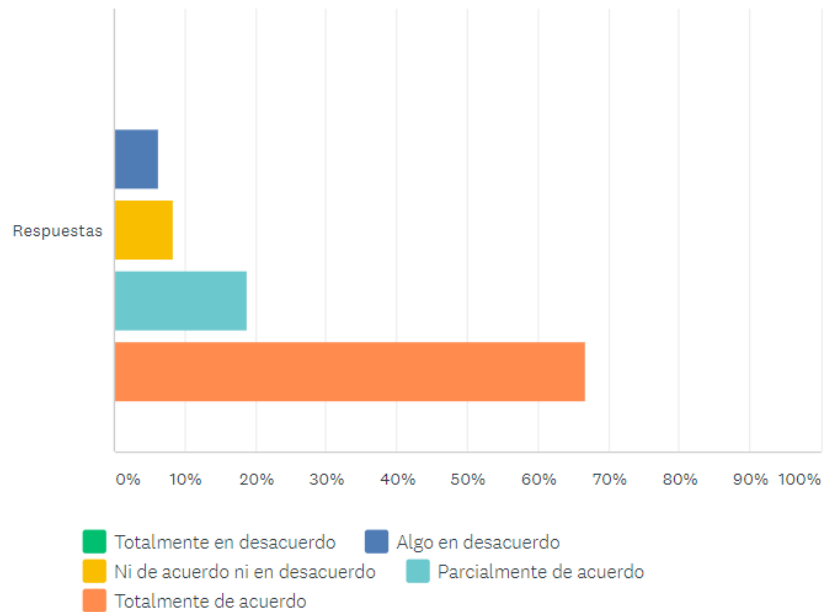
Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

Gráfico 39: Pregunta 18 – Cultura Organizacional

Siento que tengo la oportunidad de mejorar mis habilidades

Answered: 48 Skipped: 1



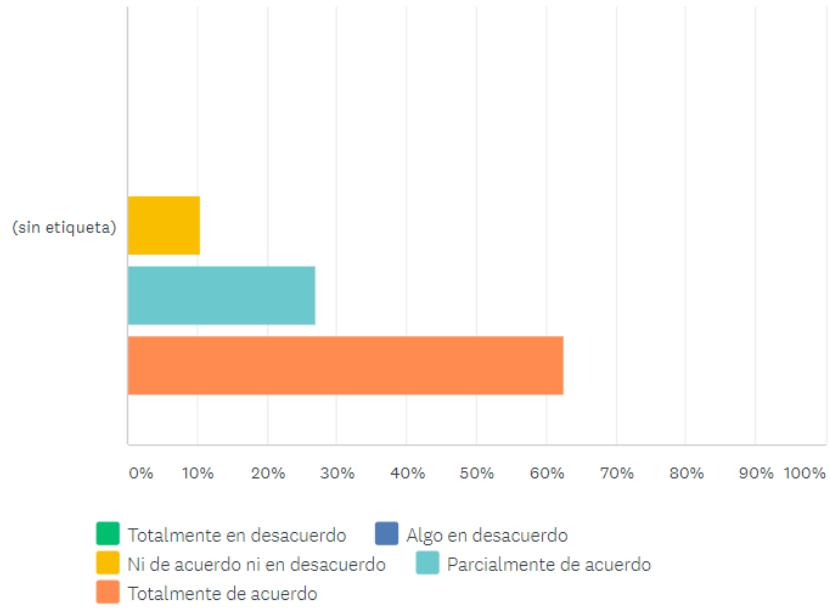
Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

Gráfico 40: Pregunta 19 – Cultura Organizacional

Considero que puedo contar con mis pares cuando necesito ayuda

Answered: 48 Skipped: 1



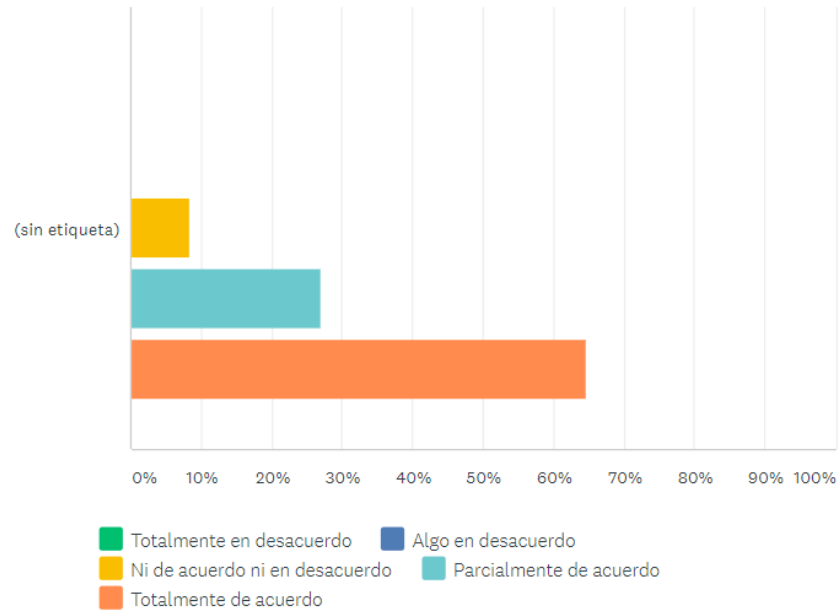
Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

Gráfico 41: Pregunta 20 – Cultura Organizacional

Considero que la colaboración entre mis pares dentro de mi equipo, incluyéndome, es apropiada y recíproca.

Answered: 48 Skipped: 1



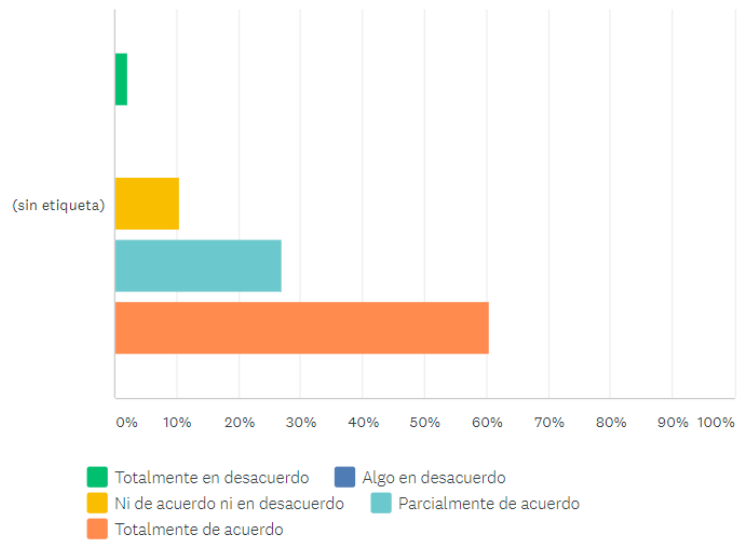
Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

Gráfico 42: Pregunta 21 – Cultura Organizacional

Considero que existen personas en la empresa a las que puedo llamar amigos

Answered: 48 Skipped: 1



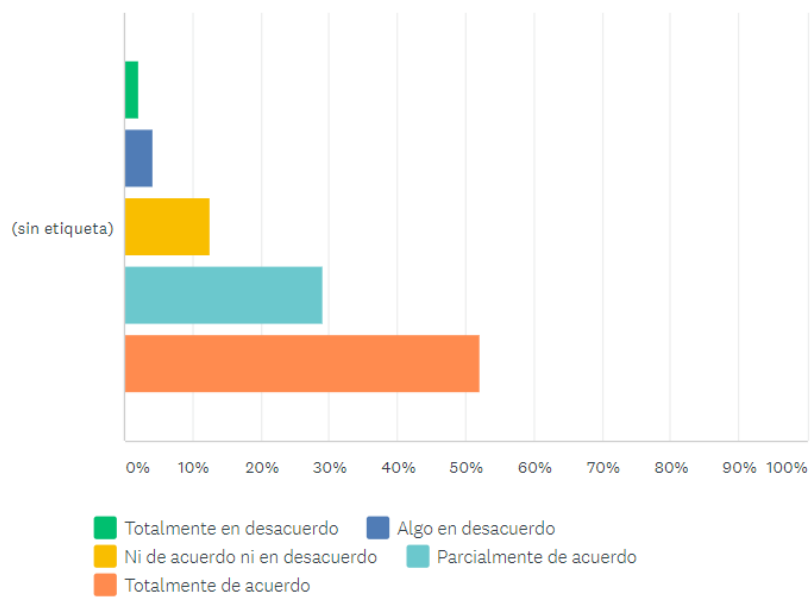
Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

Gráfico 43: Pregunta 22 – Cultura Organizacional

Siento que el ambiente en la empresa nos motiva a alcanzar las metas propuestas

Answered: 48 Skipped: 1



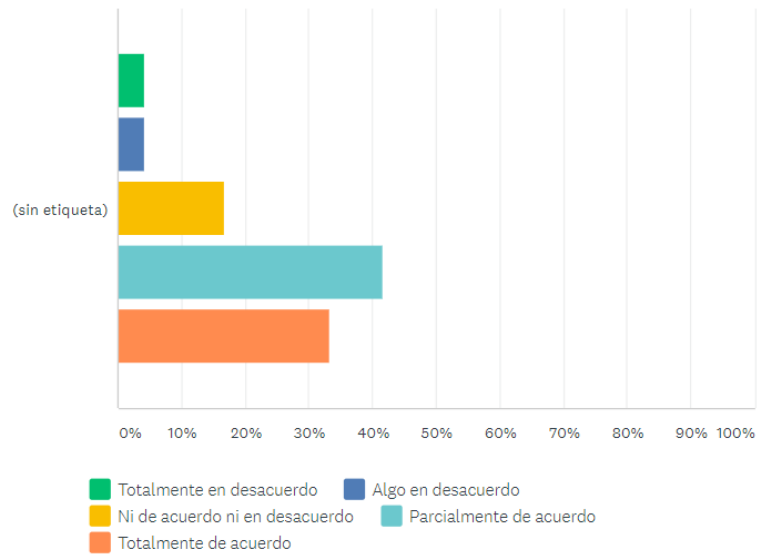
Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo

Gráfico 44: Pregunta 23 – Cultura Organizacional

Considero que existe el orden necesario en el ambiente de la empresa para poder llevar a cabo mis actividades

Answered: 48 Skipped: 1



Fuente: Trabajadores PPM

Elaborado por: Gabriela Pardo