

Universidad de Lima
Facultad de Comunicación
Carrera de Comunicación



PLAN DE COMUNICACIÓN EXTERNA PARA ATRAER TALENTO MILLENNIAL A LA CADENA CINEPLANET EN EL CONTEXTO COVID-19

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Comunicación

Bryan Isaac Pareja Tardillo

Código 20133045

Lima – Perú

20 de setiembre 2021



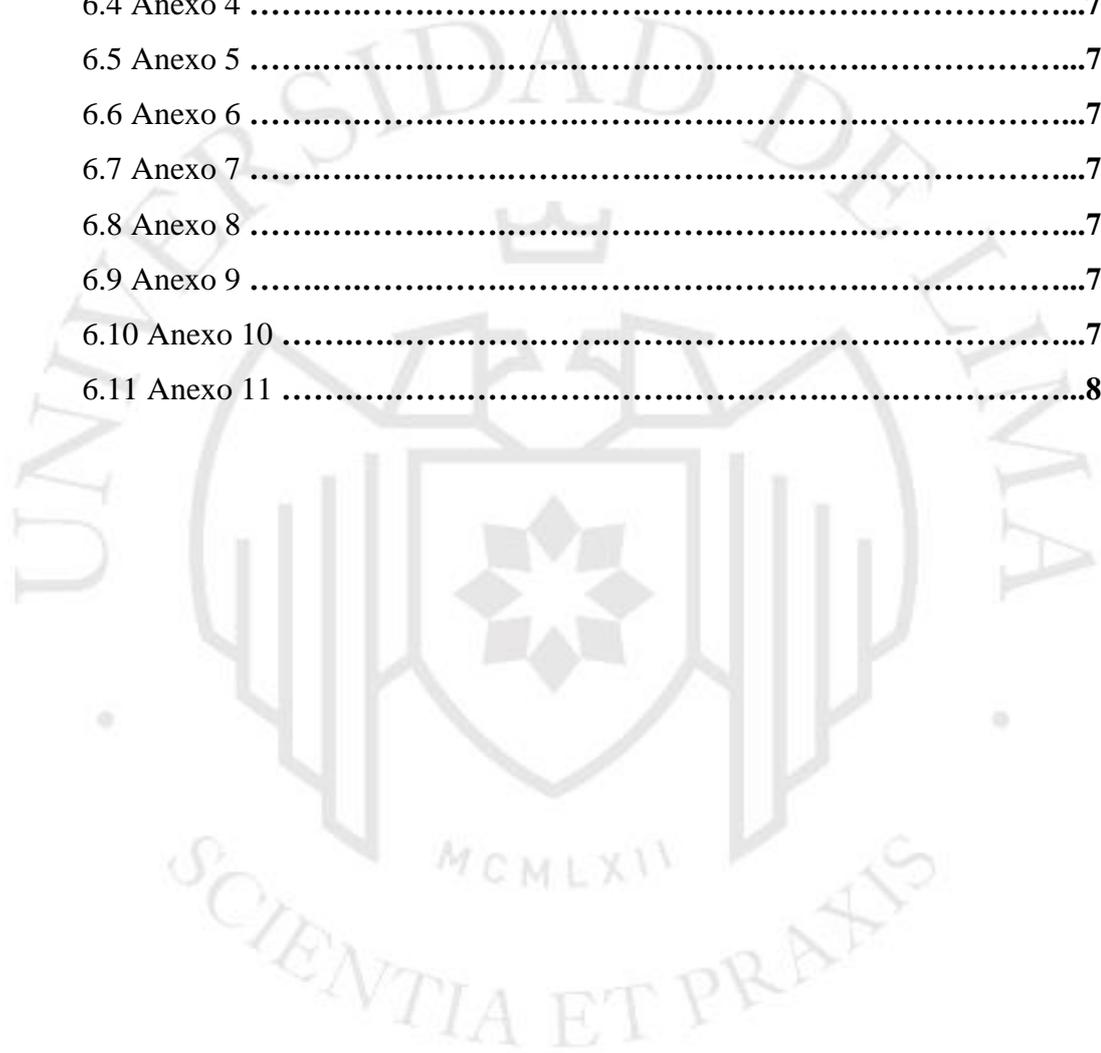


**PLAN DE COMUNICACIÓN EXTERNA PARA
ATRAER TALENTO MILLENNIAL A LA
CADENA CINEPLANET EN EL CONTEXTO
COVID-19**

TABLA DE CONTENIDO hikk

RESUMEN	6
ABSTRACT.....	7
1. PRESENTACIÓN	8
1.1 Mensajes clave.....	10
1.2 Objetivo general.....	10
1.3 Objetivos específicos.....	10
1.4 Estrategias y acciones.....	11
1.4.1 Estrategia 1.1.....	11
1.4.2 Estrategia 1.2.....	13
1.4.3 Estrategia 1.3.....	17
1.4.4 Estrategia 2.1.....	18
1.4.5 Estrategia 2.2.....	21
1.4.6 Estrategia 2.3.....	23
2. ANTECEDENTES	26
2.1 Análisis situacional del mercado bajo el contexto pandemia.....	26
2.1.1 El sector cinematográfico peruano antes y durante la pandemia...26	
2.1.2 Factor demográfico y sociocultural	27
2.1.3 Factor económico - legal.....	29
2.1.4 Factor salud	31
2.2 Análisis situacional de Cineplanet.....	33
2.2.1 Historia de Cineplanet	33
2.2.2 Cultura organizacional	35
2.2.3 Organigrama	36
2.2.4 Mapeo de stakeholders	37
2.2.5 Características clave de los stakeholders	37
2.2.6 Breve análisis de la comunicación externa de la competencia.....	40
2.2.7 Breve análisis de crisis reputacionales en otra empresa.....	44
2.2.8 Visión general del público objetivo.....	46
2.2.9 Análisis FODA cruzado.....	47
2.2.10 Definición de conceptos clave.....	48

3. FUNDAMENTACIÓN PROFESIONAL	52
4. LECCIONES APRENDIDAS	59
5. REFERENCIAS	62
6. ANEXOS	67
6.1 Anexo 1	67
6.2 Anexo 2	68
6.3 Anexo 3	69
6.4 Anexo 4	71
6.5 Anexo 5	73
6.6 Anexo 6	74
6.7 Anexo 7	75
6.8 Anexo 8	76
6.9 Anexo 9	77
6.10 Anexo 10	77
6.11 Anexo 11	80



RESUMEN

En marzo del 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS) anunciaba al mundo que la nueva enfermedad por el coronavirus 2019 (COVID-19) pasaba a categorizarse como una pandemia. Desde ese momento, muchos países tomaron acciones inmediatas, entre ellos el Perú. Con el anuncio de la cuarentena llegó el cierre de escuelas, oficinas, supermercados, teatros, etc.

La cadena de cines Cineplanet (Cineplex SA) fundada en 1999, fue una de las empresas más golpeadas desde el inicio de la pandemia. Con sus 39 complejos cerrados a nivel nacional, tuvo que iniciar trámites para dar suspensión perfecta a sus trabajadores. Acción que días más tarde terminó con cartas de despido desencadenando así una crisis de reputación.

Este trabajo plantea un plan de comunicación externa para recuperar a sus talentos millennial que se decepcionaron de la empresa al percibir una falta de solidaridad cuando más lo necesitaban. Para lograrlo, se ha recurrido a la fuerte cultura organizacional que existía en la empresa y la marca empleadora. Demostrando que, para conseguir una buena comunicación externa, previamente se debe asegurar una correcta comunicación interna.

Palabras clave: Cultura organizacional, comunicación interna, comunicación externa, marca empleadora, reputación.

ABSTRACT

In March 2020, the World Health Organization (WHO) announced to the world that the new coronavirus disease 2019 (COVID-19) was now being categorized as a pandemic. From that moment, many countries took immediate action, including Peru. With the announcement of the quarantine came the closure of schools, offices, supermarkets, theaters, etc.

The chain of cinemas Cineplanet (Cineplex SA) founded in 1999, was one of the hardest hit companies since the start of the pandemic. With its 39 locations closed nationwide, it had to initiate procedures to give its workers a perfect suspension. Which after some days ended with dismissal letters, thus triggering a reputation crisis.

This project proposes an external communication plan to recover their millennial talents who were disappointed in the company when they perceived a lack of solidarity when they needed it most. To achieve this, the strong organizational culture that exists in the company and the employer branding has been used. Demonstrating that, in order to achieve good external communication, correct internal communication must first be ensured.

Keywords: Organizational culture, internal communication, external communication, employer branding, reputation.

1. PRESENTACIÓN

El 2020 sorprendió al mundo con la pandemia de la COVID-19 desapareciendo vidas y sueños. Lo que no pudo llevarse fue las ganas de las personas de salir adelante, aunque la economía se haya visto seriamente afectada. Los obstáculos y consecuencias de la pandemia fueron aumentando con el transcurrir de los días llegando a quebrar empresas, colapsando los sistemas sanitarios del mundo, distanciando físicamente a las personas y dejando una gran lista de cosas por reparar que hasta el día de hoy no se concluyen.

Desde el punto de vista comunicacional, la pandemia nos empujó a darnos cuenta de que veníamos ya atravesando un cambio. Un cambio que terminó de aterrizar el respeto y la valoración por la comunicación corporativa. Lo que antes era un *plus* hoy en día es un *must*. Afortunadamente, cada vez son más las pequeñas y grandes organizaciones conscientes de que su cultura necesita y pide desesperadamente innovarse. Con cada vez más *millennials* en el mercado, ahora es cuando las empresas deben cambiar sus estrategias de atracción y retención del talento.

La cadena de cines Cineplanet atravesó, probablemente, su peor crisis de reputación a inicios de la pandemia. El impacto fue tan grande que aún no logra recuperarse y reposicionarse en la mente de los jóvenes que en algún momento ansiaban formar parte de la “familia Cineplanet”. La empresa llegó, incluso, a figurar en los rankings de Great Place To Work durante 12 años gracias a su cultura, clima organizacional y buenas prácticas.

Lamentablemente un mal manejo en sus comunicaciones externas, al inicio de la pandemia, trajo abajo todo el esfuerzo realizado en años previos. Hoy requiere volver a ganarse la confianza con todos sus *stakeholders* y sobre todo atraer a jóvenes colaboradores que confíen nuevamente en la cadena, ya que ellos son el motor que impulsa a la organización.

Por ello, es importante trabajar y apoyarse en la cultura corporativa de esta empresa. Aprovechar la situación actual de la comunicación interna para que de esta forma podamos encontrar las estrategias más adecuadas que contribuyan a tener una

comunicación externa que sea y no solo parezca. Como Sheen (2017) describe: “La gente percibe la cultura desde que ingresa a una compañía, por ejemplo, por la forma en que los colaboradores se saludan y conversan entre sí, los temas de conversación de los empleados, la forma como se dirigen a los clientes, el orden o desorden en las oficinas, los objetos que adornan las instalaciones, etc.” (p.20).

De esta manera, la cultura y el *employer branding* serán los temas de mayor análisis y trabajo en el presente proyecto. Además, se dará relevancia al importante rol que los líderes, de diferentes jerarquías, poseen para generar confianza entre los nuevos talentos que se desea atraer utilizando como medio principal las redes sociales.

A.- Material #1: Plan de comunicación

Ubicación: <https://drive.google.com/drive/folders/1PWjoZSrVQN4o-8dJ5eE9OOYdbZydSclw?usp=sharing>

B.- Material #2: Presupuesto y cronograma

Ubicación: https://drive.google.com/drive/folders/1mSI9oTfRNJCerbNfNdAEk6Ie5_ELK0O2?usp=sharing

C.- Material #3: Manual de marca e identidad y logos

Ubicación: <https://drive.google.com/drive/folders/1rbyvynjrVULwY30hpsyvdUflh1BKE28f?usp=sharing>

D.- Material #4: Piezas gráficas

Ubicación: https://drive.google.com/drive/folders/1BTeeo759nqVoVV5ZyrTSgY9zL7_6H_E?usp=sharing

1.1 Mensajes clave

Resulta indispensable desarrollar y comunicar determinados mensajes hacia todos los jóvenes talentos que se desea reclutar y hacia los líderes de Cineplanet. Los mismos que se verán reflejados en las estrategias que se han desarrollado para cumplir con los objetivos propuestos. A continuación, una visión general a los mensajes clave que se verán reflejados en las acciones de las estrategias propuestas:

- Demostramos la pasión por nuestra gente con integridad y transparencia.
- Agradecemos tu confianza. Desarrollo Humano está aquí para ayudarte a guiar tu equipo al éxito.
- Apreciamos y reconocemos tu talento. Te ayudaremos a seguir creciendo y sentirte orgulloso de pertenecer a la familia Cineplanet.
- Nuestro trabajo trasciende y contribuye al desarrollo del país.
- Los líderes de Cineplanet son inspiradores de los valores y empáticos con las necesidades de sus equipos.
- Necesitamos de tu talento para escribir juntos el desarrollo económico de nuestro país.
- Tu familia Cineplanet te espera para verte brillar.

1.2 Objetivo general

Convencer a los talentos millennial de trabajar en Cineplanet a través de la exposición de la cultura corporativa de la empresa.

1.3 Objetivos específicos

Objetivo específico 1:

Recuperar la confianza de los jóvenes millennial visibilizando el compromiso de la empresa de mano de los directores líderes.

Objetivo específico 2:

Mejorar la percepción que tienen los jóvenes millennial sobre la empresa a través del desarrollo de estrategias de *employer branding* bajo el contexto Covid-19.

1.4 Estrategias y acciones

1.4.1 Estrategia 1.1

Objetivo General: Convencer a los talentos millennial de trabajar en Cineplanet a través de la exposición de la cultura corporativa de la empresa.							
Objetivo específico 1: Recuperar la confianza de los jóvenes millennial visibilizando el compromiso de la empresa de mano de los directores líderes							
Estrategia 1.1: Comprometerse a volver a ser un gran lugar para trabajar							
Nº	Acción	Mensaje / Descripción	Audiencia / Stakeholder	Medio / Canal	Indicador	Meta	Responsable
1	Dar los lineamientos a la agencia para la elaboración de un nuevo manual de marca e identidad.	Será un documento necesario para tener los lineamientos de todas las comunicaciones que se realicen durante la campaña y a futuro.	Proveedor	Reunión virtual	#Número de manuales	1 manual	Desarrollo Humano
2	Realizar entrevista entre Desarrollo Humano y el Gerente General	La entrevista permitirá conocer los logros más importantes de la empresa donde el haber confiado en el trabajo en equipo fue vital.	Gerente General	Reunión presencial	% de asistencia	100% de asistencia	Desarrollo Humano
3	Elaborar un documento dinámico basado en la memoria anual con los hitos más importantes de la empresa.	Se resaltarán los logros por el trabajo en equipo, aporte al desarrollo del país y consecuentemente a las familias de los colaboradores. Se enfatizará la importancia de	Todos los stakeholders	Redes sociales	% de engagement de la publicación	2.5% de engagement	Gerentes y Desarrollo Humano

		los millennials en la el desarrollo de la empresa.					
4	Elaboración de gráfica de compromiso	La gráfica circulará en todas las redes sociales con el objetivo de anunciar el compromiso de la cadena. Esta será la antesala al video de la campaña "Vuelve con tu familia Cineplanet".	Postulantes, colaboradores y ex colaboradores	Redes sociales	% de engagement de la publicación	2.5% de engagement	Desarrollo Humano
5	Realizar la presentación de los hitos empresariales	La presentación la realizará el Gerente General desde la sala de conferencias de la empresa. Será transmitida de manera virtual para gerentes directores.	Líderes	Reunión virtual	% de asistencia	90% de asistencia	Gerentes y Desarrollo Humano
6	Workshop entre los gerentes de cada área junto a su equipo de líderes.	A través de actividades lúdicas se motivará a los líderes a intercambiar ideas sobre lo positivo y negativo que percibieron por parte de la empresa durante de la pandemia.	Gerentes y líderes	Presencial	% de asistencia	80% de asistencia	Desarrollo Humano
7	Enviar recordatorios sobre los hitos a los líderes vía mensajes de texto.	Los mensajes serán enviados a los celulares con el objetivo de recordar ocasionalmente lo que el trabajo en equipo logra. Todos irán	Líderes	Mensajes de texto celular	# de mensajes enviados	1 mensaje por hito empresarial	Desarrollo Humano

		acompañados al final con un valor, aspiración o el propósito.					
8	Redacción y publicación de manifiesto en la web de cineplanet.	El manifiesto estará alojado en la web, pero sin acceso directo hasta que se publique la gráfica de compromiso.	Todos los stakeholders	Web	% de incremento de visitas a la web	50% más del promedio semanal	Gerentes y Desarrollo Humano
9	Publicación de la gráfica de compromiso en facebook, instagram y linkedin	La gráfica será la misma para todas las redes. Solo variará el copy. Habrá un link para acceder a un manifiesto en la web de cineplanet.	Postulantes, colaboradores y ex colaboradores	Redes sociales	% de engagement de la publicación	2.5% de engagement	Desarrollo Humano

1.4.2 Estrategia 1.2

Objetivo General: Convencer a los talentos millennial de trabajar en Cineplanet a través de la exposición de la cultura corporativa de la empresa.

Objetivo específico 1: Recuperar la confianza de los jóvenes millennial visibilizando el compromiso de la empresa de mano de los directores líderes

Estrategia 1.2: Crear campaña de confianza entre líderes y ex colaboradores para su pronto retorno a la Familia Cineplanet.

Nº	Acción	Mensaje / Descripción	Audiencia / Stakeholder	Medio / Canal	Indicador	Meta	Responsable
1	Gestionar campaña "Vuelve con tu familia Cineplanet" que motive e impacte positivamente a ex colaboradores y postulantes	Se reunirá a los líderes para que aporten nuevas ideas y propuestas para motivar a sus ex colaboradores a volver, y a nuevos postulantes a integrarse a la empresa. Deben sentirse parte del	Ex colaboradores y postulantes	Zoom	% de asistencia	70% de asistencia	Gerentes y Desarrollo Humano

		cambio y crear en su impacto.					
2	Elaborar y publicar video con los gerentes prometiend o un mejor futuro basado en los valores de la empresa.	El video durará entre 40 a 50 segundos. Los 5 gerentes actuales invitarán a que los ex colaboradores vuelvan y motiven a nuevos postulantes. Se recurrirá a lo bueno que vivieron en la empresa anteriormente.	Ex colaboradores y postulantes	Redes Sociales	# de videos realizados	1 video	Desarrollo Humano
3	Organizar sesiones y elegir empresa de coaching para líderes de cineplanet.	Los criterios principales para la selección de la empresa es que tenga experiencia con organizaciones que hayan pasado por crisis similares. La idea es que los líderes desarrollen mejor empatía para cuando lleguen los nuevos colaboradores y se genere confianza.	Líderes	Reunión virtual	#de empresas evaluadas	3 empresas evaluadas	Desarrollo Humano

4	Publicar en WhatsApp de líderes los horarios disponibles para las sesiones de coaching.	Al enviar los horarios, se enviarán un texto que recuerde la finalidad de la campaña "Vuelve con tu familia Cineplanet". Los líderes deberán confirmar su participación vía correo electrónico.	Líderes	WhatsApp	% de confirmaciones recibidas	90%	Desarrollo Humano
5	Publicar pieza gráfica de intriga en LinkedIn	La gráfica indicará que los líderes están trabajando en un nuevo proyecto por y para los colaboradores.	Todos stakeholders	LinkedIn	% de engagement	3%	Desarrollo Humano
6	Calendarizar charlas de coaching para líderes.	Se abordarán temas bajo el contexto pandemia y la cultura corporativa de la empresa. Énfasis en interiorizar los valores e introspección al actuar de cada uno. De esta manera se podrá generar visibilidad.	Gerentes	Reunión virtual	#de sesiones	2 sesiones por área	Desarrollo Humano
7	Lanzamiento de las sesiones de coaching grupales	Las sesiones de líderes serán virtuales. Adicionalmente, se realizarán sesiones presenciales para los cinco gerentes actuales.	Líderes	Reuniones virtuales y presenciales	% de asistencia	90% de asistencia	Desarrollo Humano

8	Presentación 360° de la campaña "Vuelve con tu familia Cineplanet"	Invitando a todos los medios de comunicación, ex colaboradores y colaboradores actuales.	Todos stakeholders	Virtual	% de asistencia	60%	Desarrollo Humano
9	Video resumen de las sesiones de coaching	Se realizará un video resumen de las sesiones de coaching para poder publicar en redes sociales, enviar a prensa. Se basa en lo que los líderes han interiorizado y están dispuestos a compartir con los nuevos talentos que lleguen. Énfasis en valores para generar confianza.	Ex y actuales colaboradores	Redes sociales	% de engagement	2.5%	Desarrollo Humano
10	Elaboración de gráficas con los 2 valores elegidos para la campaña.	Se realizarán dos gráficas para difusión en redes. En las dos estarán todos los valores, pero en cada una de ellas se resaltarán uno de los valores "elegidos" para la campaña, como promesa.	Ex y actuales colaboradores	Redes sociales	% de engagement	2.5%	Desarrollo Humano

1.4.3 Estrategia 1.3

Objetivo General: Convencer a los talentos millennial de trabajar en Cineplanet a través de la exposición de la cultura corporativa de la empresa.							
Objetivo específico 1: Recuperar la confianza de los jóvenes millennial visibilizando el compromiso de la empresa de mano de los directores líderes							
Estrategia 1.3: Encargar la creación de programas sociales liderados por los directores de la empresa para ayudar a colaboradores.							
N°	Acción	Mensaje / Descripción	Audiencia / Stakeholder	Medio / Canal	Indicador	Meta	Responsable
1	Anunciar a los gerentes la co-creación de programas sociales de ayuda al colaborador	Con el fin de reconocer, a la interna y externa, el esfuerzo, valor y talento de los colaboradores en redes sociales. Se tendrá como referencia proyectos similares del Grupo Intercop.	Ex y actuales colaboradores	Correo electrónico	% de confirmaciones de asistencia	100%	Gerentes y Desarrollo Humano
2	Reunión presencial con los cinco gerentes para co-creación de los programas sociales.	A esta reunión Desarrollo Humano ya llega con propuestas. Se contará con la presencia de los directores al final de la reunión.	Ex y actuales colaboradores	Reunión presencial	% de asistentes	100%	Gerentes y Desarrollo Humano
3	Validar con los directores los programas, responsables y presupuestos asignados.	Se validará presupuesto de la propuesta con los directores en reunión privada con Desarrollo humano.	Directores	Reunión presencial	Aprobar o desaprobado	Aprobar	Gerentes y Desarrollo Humano
4	Diseñar y publicar gráficas con los	Gráfica tipo infografía. 1.- Una mano a mi compañero.	Ex y actuales colaboradores	Redes sociales	#de piezas	1 pieza gráfica por programa	Desarrollo Humano

	programas sociales	2.- Becas educativas Millennial.					
5	Presentar programas sociales a la prensa y pedir que otras empresas lo repliquen	Se solicitará cobertura de prensa con el fin de que otras empresas puedan ver lo que pueden hacer por sus colaboradores e incentivar el intercambio de ideas y propuestas.	Todos los stakeholders	Prensa	% de medios de prensa invitados que hicieron la cobertura	30%	Desarrollo Humano

1.4.4 Estrategia 2.1

Objetivo General: Convencer a los talentos millennial de trabajar en Cineplanet a través de la exposición de la cultura corporativa de la empresa.

Objetivo específico 2: Mejorar la percepción que tienen los jóvenes millennial sobre la empresa a través del desarrollo de estrategias de employer branding bajo el contexto Covid-19

N°	Estrategia 2.1: Presentar al nuevo vocero de la empresa representado a través de un ex colaborador que ha vuelto a confiar en la cadena debido a su cultura.						
	Acción	Mensaje / Descripción	Audiencia / Stakeholder	Medio / Canal	Indicador	Meta	Responsable
1	Proponer a los candidatos para voceros	Los cinco gerentes propondrán una opción de entre sus equipos de trabajo.	Gerentes	Reunión presencial	#de propuestas	1 por cada gerente	Desarrollo Humano
2	Establecer criterios y requisitos clave que deberá cumplir el colaborador elegido	Criterio principal: Debe ser un ex colaborador que ha aceptado volver a la empresa. Forma del vocero: solidario, motivador, empático, ético.	Desarrollo Humano	Reunión virtual	Definido	Definido	Desarrollo Humano

3	Convocar a los principales líderes para que puedan votar de manera anónima por una opción	Solo los líderes con mejor desempeño histórico podrán participar de la elección del vocero final. Se les explicará los criterios de elección.	Líderes	Reunión virtual	%de votos emitidos	60%	Gerentes y Desarrollo Humano
4	Los gerentes elijen al vocero respetando su originalidad	Su forma de ser debe estar alineada a la cultura organizacional y vivir los valores de la empresa. Se tendrá en cuenta los resultados de los votos de los líderes.	Gerentes	Reunión virtual	% de votos	100%	Desarrollo Humano
5	Elaborar y publicar video con testimonio del vocero.	El vocero invitará a los ex colaboradores y nuevos postulantes a unirse a cineplanet justificando con su experiencia y la confianza que le tiene a la empresa.	Ex y colaboradores actuales	Redes Sociales	% de engagement	3%	Desarrollo Humano
6	Elaborar y publicar piezas gráficas del vocero presentándose.	El vocero invitará a los ex colaboradores y nuevos postulantes a unirse a cineplaent justificando con su experiencia.	Ex y colaboradores actuales	Redes Sociales	% de engagement	2.5%	Desarrollo Humano

7	Elaborar y publicar piezas gráficas del vocero motivando a que se unan a cineplanet.	Diferentes piezas con mensajes del vocero comentando sobre aspectos importantes de la cultura (familia cineplanet, camaradería, integridad y transparencia, pasión por su gente)	Ex y colaboradores actuales	Redes Sociales	% de engagement	2.5%	Desarrollo Humano
8	Tomar encuestas de opinión a los colaboradores respecto al personaje y sus mensajes	Encuesta breve de opción múltiple para medir el nivel de aceptación de lo trabajado hasta el momento en los objetivos 1 y 2.	Colaboradores	Encuesta virtual	% de aceptación	70% de aceptación	Desarrollo Humano

1.4.5 Estrategia 2.2

Objetivo General: Convencer a los talentos millennial de trabajar en Cineplanet a través de la exposición de la cultura corporativa de la empresa.							
Objetivo específico 2: Mejorar la percepción que tienen los jóvenes millennial sobre la empresa a través del desarrollo de estrategias de employer branding bajo el contexto Covid-19							
Estrategia 2.2: Ejecutar reclutamiento en diferentes redes sociales resaltando las características de la cultura Cineplanet con los millennials.							
N.º	Acción	Mensaje / Descripción	Audiencia / Stakeholder	Medio / Canal	Indicador	Meta	Responsable
1	Elaborar campaña "Cineplanet lover" de respaldo a la campaña "Vuelve con tu familia Cineplanet"	La campaña tiene como fin que los talentos millennial se sientan atraídos, además de por la cultura, por las nuevas consideraciones que la empresa está implementando para ellos en época de pandemia.	Postulantes millennial	Presencial y virtual	# de reuniones	2 reuniones con egresados	Desarrollo Humano
2	Definir red social principal de difusión	La difusión de esta campaña será principalmente en LinkedIn, pero también se utilizará Facebook e Instagram, ya que el público objetivo revisa constantemente estas redes también.	Gerente general	Reunión virtual	# de reuniones	1 reunión	Desarrollo Humano
3	Precisar temas centrales para contenido en copy y gráfica	La campaña girará en torno a tres ejes. Todos se aplicarán en piezas que irán para las tres redes sociales mencionadas.	Gerente General	Reunión virtual	# de reuniones	1 reunión	Desarrollo Humano

4	Elaborar piezas del tema central 1: Nuevos beneficios para el contexto pandemia.	Las piezas comunicarán los nuevos beneficios covid-19 (plan de salud familiar, licencia por familiar contagiado, subvención de internet en casa, plataformas de estudios virtual).	Postulantes millennial	Redes sociales	% de engagement	2.8%	Desarrollo Humano
5	Elaborar piezas del tema central 2: Protocolos de salud para cuidar a los colaboradores.	Adicionalmente a todas las disposiciones dadas por el Estado Peruano, se enfatizará que todos los equipos de protección para la jornada laboral serán otorgados por la empresa sin límite.	Postulantes millennial	Redes sociales	% de engagement	2.3%	Desarrollo Humano
6	Elaborar piezas del tema central 3: Comunicar la importancia y el valor de los colaboradores para la empresa.	Las piezas deberán contar la importancia del trabajo que realiza este grupo de colaboradores para un buen desarrollo de operaciones de la cadena y como los buenos resultados de la empresa impactan en la economía del país y demás stakeholders.	Postulantes millennial	Redes sociales	% de engagement	2.3%	Desarrollo Humano

7	Solicitar apoyo de empresas del Grupo Intercorp para dar rebote en redes	Con el fin de darle más fuerza a la campaña, se solicitará el apoyo de todas las empresas del grupo Intercorp que tengan la posibilidad de rebotar las acciones de las principales estrategias del plan de comunicación. Especialmente de la presente estrategia.	Grupo Intercorp	Reunión virtual	% de empresas que aceptan ayudar	40%	Desarrollo Humano
---	--	--	-----------------	-----------------	----------------------------------	-----	-------------------

1.4.6 Estrategia 2.3

Objetivo General: Convencer a los talentos millennial de trabajar en Cineplanet a través de la exposición de la cultura corporativa de la empresa.

Objetivo específico 2: Mejorar la percepción que tienen los jóvenes millennial sobre la empresa a través del desarrollo de estrategias de employer branding bajo el contexto Covid-19

Estrategia 2.3: Ejecutar reclutamiento con ayuda de herramientas tecnológicas adecuadas para el público millennial

N.º	Objetivo específico 2: Mejorar la percepción que tienen los jóvenes millennial sobre la empresa a través del desarrollo de estrategias de employer branding bajo el contexto Covid-19						
	Estrategia 2.3: Ejecutar reclutamiento con ayuda de herramientas tecnológicas adecuadas para el público millennial						
	Acción	Mensaje / Descripción	Audiencia / Stakeholder	Medio / Canal	Indicador	Meta	Responsable
1	Crear aplicación móvil para colaboradores y postulantes	Con el fin de facilitar la postulación a los talentos millennial, se creará una app móvil para que puedan hacerlo de manera rápida. Además, en ella tendrán información dinámica sobre la cultura de la empresa. Los	Colaboradores y postulantes	Reuniones virtuales	% de participantes por área	70%	Desarrollo Humano

		colaboradores también tendrán acceso a información personal laboral.					
2	Lanzar app y enviar link de descarga a colaboradores y ex colaboradores	Se enviará un correo a colaboradores y ex colaboradores con la intención de que puedan descargarla y probarla.	Ex y colaboradores actuales	Correo electrónico	% de descargas	50%	Desarrollo Humano
3	Crear el podcast "Familia Cineplanet".	Lo que busca comunicar el podcast es que cuando alguien quiere hablar con un líder, este no solo lo va a oír, sino escuchar y comprender su caso sin juzgar anticipadamente. Los líderes son conscientes que en pandemia hay más necesidades y expectativas por parte de los colaboradores.	Ex y colaboradores actuales	Correo electrónico	% de personas suscritas	50%	Gerentes y Desarrollo Humano
4	Agendar las primeras entrevistas a los Gerentes	El primer entrevistado será el gerente general, seguido de los otros 4 gerentes. Luego se invitará a que los demás líderes puedan	Gerentes	Reunión virtual	% de confirmaciones	100%	Desarrollo Humano

		sumarse voluntariamente. Todos los stakeholders pueden enviar sus comentarios o preguntas para responder en el programa.					
5	Lanzamiento del Podcast con entrevista del gerente general.	El gerente general explicará el fin y cómo se desarrollará el podcast cada semana. Comentaré sobre el compromiso tomado post pandemia.	Ex y colaboradores actuales	Podcast	# de reproducciones del podcast dentro de las 24hrs	1500 reproducciones	Desarrollo Humano
6	Publicar los videos de todas las estrategias del plan en las pantallas de las salas de cineplanet	El video se transmitirá en las pantallas de cineplanet de todas las salas a nivel nacional durante un mes. Se hará encuestas a los Socios planet.	Clientes	Salas de Cine	% de aceptación	70%	Desarrollo Humano



2. ANTECEDENTES

2.1 Análisis situacional del mercado bajo el contexto pandemia

2.1.1 El sector cinematográfico peruano antes y durante la pandemia

Con los años, la industria cinematográfica latinoamericana empezó a mostrar resultados cada vez más positivos y un prometedor futuro hasta antes de la pandemia. A pesar de las dificultades que ya implicaba rodar una película hasta distribuirla.

En esta parte del mundo, uno de los principales obstáculos ha sido siempre el presupuesto. Pues, aunque se tenga un buen reparto y una excelente historia que merezca llegar al cine o al *streaming*, si no se cuenta con equipos adecuados que brinden imagen y sonido de calidad, es muy difícil lograr el estreno que las películas de Hollywood suelen tener.

Con la llegada de la pandemia, los problemas de presupuesto se han incrementado, al tener que asignar mayor presupuesto en la producción para poder cumplir con los protocolos exigidos por las autoridades sanitarias.

Quienes no han corrido la misma suerte, son las producciones que ya se encontraban listas para su estreno. Han tenido que aplazar sus lanzamientos por un año, mientras que otros decidieron apostar por el *streaming*. Esto no ha sido tarea fácil para el cine nacional por la calidad de imagen y sonido que se mencionó líneas arriba.

Según la Dirección del Audiovisual la Fonografía y los Nuevos Medios (DAFO), de 60 proyectos programados para el 2020. Los rodajes que debían iniciarse en el 2020 también quedaron rezagados. Y aunque poco a poco se ha ido otorgando los permisos por parte de las autoridades, para que puedan reiniciar las grabaciones, la decisión ha sido complicada al ver que no se cuenta con la misma cantidad de auspiciadores dispuestos a colaborar como antes (Gestión, 2021).

Los ingresos de la industria cinematográfica peruana mostraban un fuerte crecimiento antes de la llegada de la Covid-19. Price Water House (PwC) en sus Pronósticos del Global Entertainment & Media Outlook 2020-2024, indica que antes de la pandemia se proyectaba que la industria alcanzara los US\$ 242 millones para el 2023. Sin embargo, la pandemia hizo que se actualice este número y ahora se proyecta alcanzar solo US\$ 170 millones para el 2024 (Mundo Empresarial, 2020).

2.1.2 Factor demográfico y sociocultural

Al 30 de junio del 2020, se estimó 32 millones 625 mil 948 habitantes sobre el territorio peruano. Aún con un pronóstico, en cierta medida, incierto debido a la pandemia y el consecuente incremento de muertes, se estimó que la esperanza de vida continúe subiendo con unos 76,9 años de expectativa de vida (INEI, 2020).

Evidentemente, la pandemia de la COVID-19 trajo consigo consecuencias en el sector económico y el de salud. Esto a su vez ha desencadenado angustia, miedo y protestas, sumando así más problemas a los conflictos sociales que se venían registrando desde antes del inicio de la pandemia. A marzo del 2021, la Defensoría del Pueblo registró 194 conflictos sociales en el país. (Defensoría del Pueblo, 2021).

Por otro lado, en el CPI Market Report de Estadística Poblacional 2021, se aprecia que el 21.2% de la población peruana son Millenials (nacidos entre 1980 y 1995) que al día de hoy oscilan entre los 26 y 41 años, de los cuales la mayoría son hombres (CPI, 2021).

Porcentaje de millenials en Perú 2021

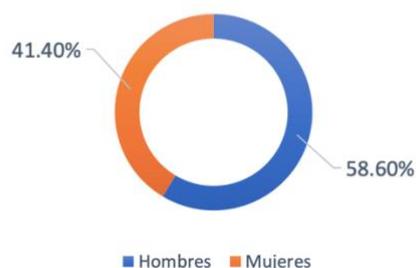


Figura 1. Elaboración propia
Fuente: CPI

Al mismo tiempo, resulta importante revisar los resultados de Lima Metropolitana, al ser la zona geográfica con mayor número de complejos por parte de Cineplanet. Así, CPI señala que del total de habitantes de Lima equivalente a 10,884 millones, el 26.5% son Millennials. Sin embargo, a diferencia de los resultados a nivel Perú, en este caso la diferencia entre la cantidad de hombres y mujeres millenials es mínima, como se ve a continuación (CPI, 2021).

Porcentaje de millennials en Lima 2021

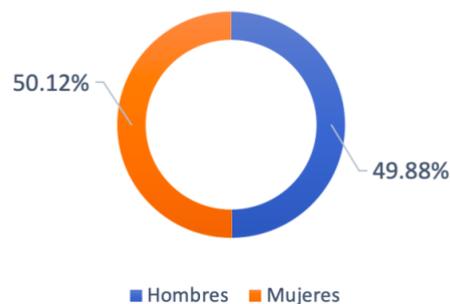


Figura 2. Elaboración propia
Fuente: CPI

Al momento de la publicación de este informe, no se encontró información sobre cuánto han variado los niveles de satisfacción de los millennial ni de los excolaboradores sobre Cineplanet desde que inició la pademia hasta ahora. Sin embargo, por los datos mostrados en el siguiente punto (Factor económico – legal) respecto al desempleo, se puede inferir que existe siempre un público a la espera de ofertas laborales. Por lo que la falta de postulantes no representaría problema alguno, empero la calidad de los mismos se vería afectada. Independientemente si los jóvenes siguen decepcionados o no. Lo único que sirve solo como referencia hasta este momento es la interacción y reacciones en redes sociales.

2.1.3 Factor económico - legal

Una visión general muestra los ingresos promedio en los hogares peruanos por nivel socioeconómico al 2018 y la distribución en porcentajes por NSE. Se distribuye de la siguiente manera:

- NSE A – Ingreso por encima de los S/. 12000 – 2%
- NSE B – Ingreso por encima de los S/. 7000 – 10%
- NSE C – Ingreso por encima de los S/. 4000 – 27%
- NSE D – Ingreso por encima de los S/. 2478 – 27%
- NSE E – Ingreso por encima de los S/. 1300 – 34%

En el informe Perfiles Socioeconómicos Perú 2019 realizado por IPSOS se aprecia que los niveles socioeconómicos ABC, clase media alta, representa el 39% a nivel nacional. Mientras que en la capital, Lima, estos mismo NSE están representados por el 60% de la población (IPSOS, 2019).

Debido a la recesión económica ocasionada por la pandemia, en el 2020 la pobreza en Perú alcanzó al 30% de la población nacional, informó France 24. La última vez que el país tuvo tanta población pobre fue en 2010, luego de la crisis mundial del 2009. Esta vez, la paralización de las actividades económicas debido al interminable Estado de Emergencia Nacional, ocasionó que la pobreza suba 10 puntos porcentuales (FRANCE24, 2021).

De otro lado, el radical cambio que sufrió la economía global y nacional a raíz de la pandemia ha dejado estadísticas traumáticas. Apoyo & Asociados indica que de un crecimiento económico local esperado de 2.7%, pasamos a un escenario de recesión con una caída estimada de -14%, siendo la mayor caída de los últimos 80 años. Evidenciando así un panorama complicado de recuperación para toda la industria (APOYO&ASOCIADOS, 2020).

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) indica que a junio del año 2021 la tasa de desempleo era de 5.5%. Es decir 3.8% menos en comparación

al año pasado cuando la tasa era de 9.3% impactados por la pandemia, donde los más afectados son los jóvenes menores de 25 años (RPP, 2021).

Aún con esta recuperación el desempleo sigue siendo más alto que antes que la Organización Mundial de la Salud (OMS) catalogara a la COVID-19 como pandemia en marzo del 2020.

En noviembre del 2020, la Organización Internacional del Trabajo publicó el informe elaborado por el Instituto Peruano de Economía (IPE) titulado “Mercado laboral peruano: impacto de la COVID-19 y recomendaciones de política. En él se señala que, efectivamente, el mercado laboral fue fuertemente impactado, por las restricciones ordenadas por el gobierno para contener la propagación del virus, generando la pérdida de aproximadamente la mitad de los empleos en zonas urbanas durante el segundo trimestre del 2020. Se concluye que quedan retos que afrontar de mano de las políticas laborales peruanas.

En el corto plazo, se requiere duplicar el empleo actual a través de reformas orientadas a flexibilizar el mercado laboral, con la finalidad de reducir los costos y las fricciones de contratación. En suma, se recomienda la modificación de regímenes tributarios según el tamaño de la empresa para reducir los desincentivos al crecimiento y a la creación de empleo. De este modo, no solo se lograría recuperar los puestos de trabajo perdidos, sino también mejorar la calidad del empleo en el país. (IPE, 2020, p. 49).

2.1.4 Factor salud

Desde inicios de la pandemia, la desinformación ha provocado que los ciudadanos peruanos no quieran vacunarse, a pesar de los esfuerzos del Estado Peruano para lograr comunicar los beneficios que las diversas vacunas brindan. Por si fuera poco, a esto se suman otros factores que hacen que la cantidad de población no vacunada aumente. Por ejemplo, la cantidad de la producción mundial de vacunas y la escasa información que tenemos sobre el virus.

Un pronóstico realizado por The Economist Intelligence Unit estima que la culminación de la vacunación masiva en Perú se extendería hasta mediados del 2022. Siendo el principal factor, la producción y abastecimiento de vacunas para los países que aún no las tienen aseguradas. Esto genera y continuará generando zozobra entre la población (Gestión, 2021).

Existe también una pobre cultura de salud en Perú. Donde los ciudadanos con posibilidad de acceso a un centro médico prefieren contar sus síntomas a los amigos y familiares para luego auto medicarse. Por lo que las farmacias y boticas terminan siendo los lugares más concurridos cuando alguien tiene alguna dolencia.

En el informe Salud y prevención 2020 de IPSOS, se revela que para las personas más jóvenes entre los 13 y 35 años es suficiente asistir a una farmacia. Por otro lado, la población de NSE A opta principalmente por acudir a una clínica particular. Mientras que los NSE D y E ni si quiera asisten a la farmacia. Es decir, no buscan atención el absoluto como se aprecia en el siguiente cuadro (IPSOS, 2020).

LUGARES	TOTAL	NSE					EDAD				Género		Ámbito	
	%	NSE A %	NSE B %	NSE C %	NSE D %	NSE E %	13-20 %	21-35 %	36-59 %	60 a más %	Masc. %	Fem. %	Lima %	Ciudades %
Farmacia o botica	24	21	24	28	29	23	31	33	26	17	29	25	29	25
Puesto de salud MINSA	7	0	1	3	5	8	5	4	5	5	4	5	4	5
Hospital del Seguro (EsSALUD)	5	4	11	9	5	2	3	3	7	12	7	7	8	6
Centro de salud MINSA	4	0	1	3	5	7	4	3	4	5	3	4	3	4
Clínica particular	4	34	11	5	3	2	3	5	5	7	4	5	8	3
Consultorio médico particular	4	7	5	5	3	2	3	4	4	5	4	4	4	4
Hospital MINSA	3	1	2	4	4	4	3	3	4	5	3	4	4	3
Posta, policlínico EsSalud	2	1	3	3	2	1	1	1	2	4	2	2	3	2
Centro o puesto de salud CLAS	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Otro	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
No buscó atención	47	36	40	42	44	50	46	44	44	42	44	43	38	47

Figura 3.

Fuente: IPSOS

Otro tema importante que se ha hecho evidente durante la pandemia es la salud mental de la población. Este ha sido un punto débil desde siempre en nuestro país; sin embargo, con el encierro total que se vivió cuando la cuarentena se iba

extendiendo más y más, sumado al cierre de escuelas, despidos y empresas en quiebra, recién se le empezó a dar la importancia debida.

Incluso el Ministerio de Salud peruano (MINSA) elaboró un Plan de Salud Mental Perú, 2021 – 2021 (en el contexto Covid-19), con el siguiente objetivo.

Reducir el impacto de la pandemia del COVID-19 en la salud mental de la población, fortaleciendo sus recursos individuales y comunitarios de afrontamiento y atendiendo a las personas con problemas mentales en el contexto de la crisis económica y social derivada de ella (MINSA, 2020, p.13).

Evidentemente, esta cultura de salud nacional ha precipitado los contagios, que a su vez ha forzado la extensión del estado de emergencia que está llevando a toda la industria a seguir registrando pérdidas económicas, despidos, renuncias y mantener centros de estudios cerrados por prevención.

Actualmente, respecto a la pandemia, queda latente la llegada de una “ola”. La tercera. Constantemente comentada por la población y la prensa, esta no tiene una definición o concepto claro. Ni si quiera para los expertos. Más parece ser una percepción de la gente respecto a la pandemia y se suele utilizar políticamente.

En realidad, se trata de una metáfora de larga data, utilizada por primera vez durante la epidemia de influenza estacional de 1889 a 1892, la primera ampliamente reportada en la prensa: cuando, después de un primer repunte de infecciones y un momento en el que la enfermedad parecía desaparecer, los casos empezaron a subir de nuevo, los periodistas hablaron, por primera vez, de una "segunda ola". (Medscape, 2021)

En su momento, la Organización Mundial de la Salud tuvo que aclarar que el coronavirus no es estacional. Por lo que se debería hablar de una única ola que irá subiendo y bajando sin importar la estación. En todo caso, para el presente trabajo hay que ser consciente de que el número de personas fallecidas en Perú no está incrementando.

Se cree que esto puede deberse a que el 50% de la población puede haber contagiado ya de coronavirus, cada vez hay más personas vacunadas y que las personas naturales y jurídicas están cumpliendo con los protocolos de bioseguridad. Sin embargo, desde el Ministerio de Salud, existe la preocupación de la llegada de fiestas navideñas en diciembre del 2021 (GESTIÓN, 2021).

2.2 Análisis situacional de Cineplanet

2.2.1 Historia de Cineplanet

Cineplanet es la marca comercial con la que opera Cineplex con 23 complejos de salas de cine en la capital peruana y con otros 16 complejos distribuidas en 12 diferentes provincias. Cuenta con el respaldo del Grupo Intercorp debido a que el 80.59% del accionariado corresponde a Nexus Film Corp, parte de Nexus Capital Partners que busca administrar y gestionar nuevas adquisiciones.

A lo largo de su historia, Cineplanet fue posicionándose en el mercado peruano desde el año 2001. Prueba de su éxito es haber cerrado el 2019 el 54.90% de la facturación por taquilla del mercado y el 53.30% del total de espectadores. Así mismo, llegó a tener 296 salas con más de 56,265 butacas.

Un plan agresivo de crecimiento del negocio retail por parte del Grupo Intercorp, la ubicación estratégica de sus complejos ubicados primordialmente centros comerciales de diferentes ciudades y las tarifas y promociones dirigidas que les permitió optimizar la ocupación de sus salas, fueron sus claves para lograr el éxito.

La cadena de cines posee un programa de fidelización llamado “Socio Cineplanet”, el cual le permite recabar información de los clientes registrados que bordea 2.4 millones de socios. Esto le permite conocer mejor a los espectadores y ofrecer promociones diferenciadas por tipo de consumidores.

Bajo este contexto, resulta importante mencionar que durante el 2019, la venta de entradas a sus salas de cine representó el 50.9% de los ingresos totales. Mientras

que la venta de comida y dulces en los complejos representó el 40.9%, a pesar de que en el primer trimestre del 2018 la Sala Especializada de Protección del Consumidor de Indecopi decidió que Cineplanet, y la competencia Cinemark, debían permitir el ingreso de alimentos y bebidas que los espectadores no hayan adquirido en sus complejos.

Con la llegada de la pandemia, la compañía tomó decisiones drásticas para poder afrontar los estragos de esta. Solo pudo operar durante el primer trimestre del 2020 debido a la emergencia sanitaria que forzó a cerrar las puertas de las salas de cine afectando toda la industria que hasta el momento no logra recuperarse (CINEPLANET, 2020).

Entre las principales medidas adoptadas están la no repartición de dividendos, revisión de contratos de alquiler, renegociación de préstamos de mediano plazo, aplazamiento de proyectos no iniciados, reducción de inversión de remodelación y expansión, personal de atención bajo suspensión perfecta y contratos a plazo fijo no renovados, suspensión de gastos de marketing y tecnología.

Haciendo una comparación entre la memoria anual de los años 2019 y 2020 de la empresa, podemos notar la impactante reducción de personal que se llevó a cabo debido a la pandemia (ver cuadro 1). Cineplanet inició los trámites para gestionar la suspensión perfecta y envió cartas a los colaboradores cuyos contratos coincidían con el inicio de esta medida sanitaria autorizada por el gobierno.

Las redes sociales fueron el *hub* para que quienes recibieron estas cartas las publiquen y los usuarios condenaran el accionar de la cadena por falta de solidaridad. La viralidad y el repudio de la gente llevó a que la empresa emitiera un comunicado rectificando su decisión; sin embargo, la desconfianza ya se había instalado en la mente de la ciudadanía. A pesar de esto, los trabajadores temporales fueron cesados.

Trabajadores	A diciembre	A diciembre
	2020	2019
Directores y Gerentes	5	10
Empleados	444	3052
Practicantes	0	6
TOTAL	449	3,068
Permanentes	448	741
Temporales	1	2,327

Cuadro 1.

Fuente: Cineplex SA

2.2.2 Cultura organizacional

La cultura de Cineplanet se caracteriza por ser divertida, con un espíritu joven, emprendedor e innovador. Existe un profundo sentido de familia ya que las actividades se desarrollan en un espacio de colaboración y confianza donde uno se muestra de manera transparente.

De la misma forma, resalta la camaradería en los colaboradores. Ellos se muestran dispuestos a escuchar, conocer, aprender, reconocer y promover la unión entre todos los compañeros, afianzando así los lazos de amistad y trabajo. Existe también una convicción de colaboración y contribución a superar los desafíos que afronta la empresa, demostrando así el orgullo de los colaboradores

Clima organizacional

La empresa era conocida por contar con un excelente clima laboral. En realidad, tenían una definición para ello: “Se respira un ambiente de camaradería, de sentido de familia, de orgullo por la organización y de amistad. Aquí somos grandes amigos. Producto de esa familiaridad los colaboradores valoran el ambiente cálido, de colaboración y de interés genuino por los colaboradores”.

Propósito

“Transformar un día común en historias extraordinarias”

Misión

Ser la opción de entrenamiento que impacte positivamente en la vida de las personas y la sociedad.

Valores

- Integridad y transparencia
- Apasionados por nuestra gente
- Impulsamos la innovación
- Calidad en el servicio
- Nos encanta ganar

2.2.3 Organigrama

Como se apreció en el Cuadro 1, Cineplanet cerró el año 2019 con 3,068 colaboradores de los cuales el 47% eran mujeres y el 67% formaban parte de los equipos asignados a salas de cine. Por otro lado, el 2019 cerró con ocho gerencias, mientras que el 2020 lo hizo solo con cinco. Dejando el organigrama de la cadena de cines de la siguiente manera:



Figura 4. Elaboración propia.

Fuente: Memoria anual 2020 Cineplanet

2.2.4 Mapeo de stakeholders

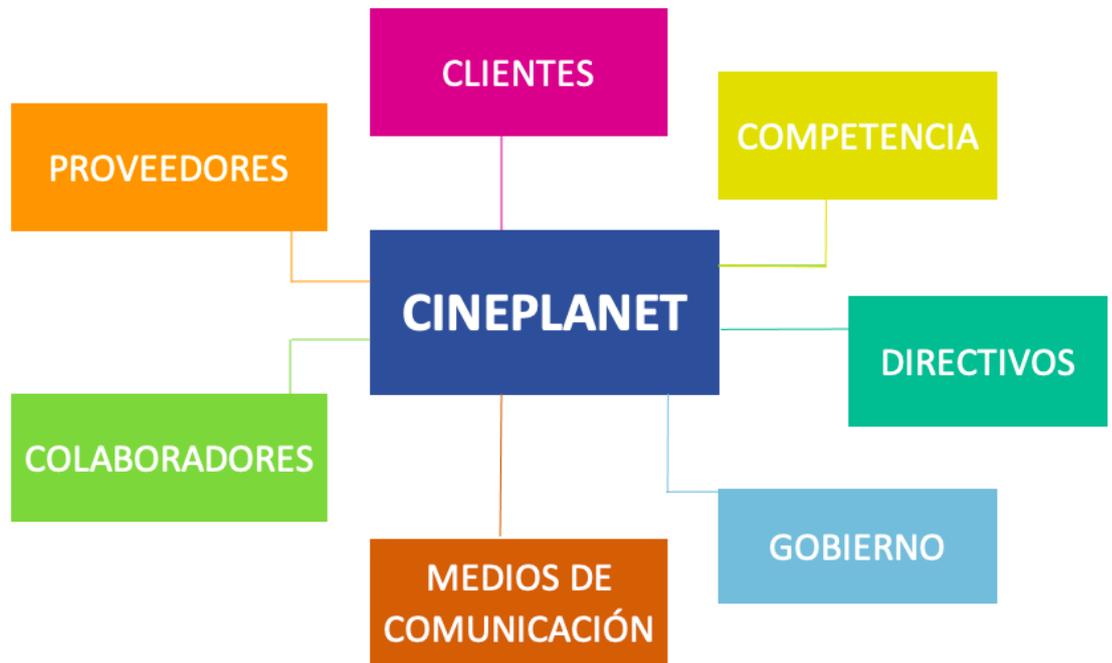


Figura 5. Elaboración propia.

2.2.5 Características clave de los stakeholders

Con la intención de facilitar el análisis FODA, se ha elaborado el siguiente cuadro con las principales características de los grupos de interés con información precisa y resumida. Solo se considerará información recibida en el caso e información real obtenida durante la investigación.

Stakeholder	Características clave
Colaboradores	<ul style="list-style-type: none">• Cumplen sus labores de manera eficiente.• Cumplen procesos y satisfacen las expectativas de los clientes.• Disfrutaban y estaban comprometidos con la cultura corporativa.• Consideraban Cineplanet un buen primer trabajo.

	<ul style="list-style-type: none"> • 97% de los colaboradores eran millenials hasta antes de la pandemia. • Los colaboradores se han decepcionado del actuar de la empresa en pandemia • Desconfianza por la marca desde la pandemia.
Directivos	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupación por la reputación de la marca cineplanet. • Preocupación por la pérdida de talento. • Están convencidos que la empresa volverá a tener la imagen de antes. • Desea desarrollar la empatía y el compromiso en sus líderes. • Han participado mínimamente en comunicaciones externas.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfechos con lo que reciben de parte de la empresa y sus colaboradores. • Consideran que la innovación tecnológica por parte de la empresa ha sido buena. • La mayoría está de acuerdo y celebra la decisión de poder llevar sus alimentos a las salas. • Aunque están contentos con los servicios recibidos, esperarían menores precios debido a las consecuencias económicas negativas de la pandemia. • Decepcionados por lo que la empresa hizo con los colaboradores en pandemia. • Añoran volver a las salas de cine a la brevedad.
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Los proveedores confiaban en Cineplanet sin dudarlo. • Durante la pandemia, no apuestan por la cadena como antes, pues su imagen también correría peligro. • Durante pandemia, los cines no pueden ingresar alimentos a salas, por lo que los ingresos de los proveedores también se ven disminuidos. • Existen proveedores cuyos productos no se reconocen fácilmente en la ciudadanía por lo que corren menos riesgos de lapidarse si cineplanet vuelve a cometer errores.

<p>Gobierno</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las medidas impuestas para la lucha contra la pandemia han sido más drásticas y perjudiciales para algunas industrias. Entre ellas la cinematográfica. • Aunque aún hay mucho por hacer respecto al desarrollo tecnológico, el gobierno sí incentiva la transformación digital. • Crisis política y económica en el país. • Crisis sanitaria debido a la pandemia, con hospitales colapsados durante el año pasado y una probable tercera ola en camino.
<p>Competencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Admiran a cineplanet por estar en el ranking GPTW. • Todas las cadenas de cine cerraron por la pandemia. • Las empresas buscan complacer cada vez más al cliente implementando tecnología. • Toda la competencia está por debajo de cineplanet en cuanto a número de salas y ventas.
<p>Medios de comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desde el inicio de la pandemia, los medios han dado una amplia cobertura a tema de los despidos en cineplanet. • Actualmente, la prensa está poniendo los reflectores en las reaperturas de las salas de cine. • Han realizado enlaces y coberturas en vivo para mostrar cómo trabaja la industria cinematográfica en tiempos de pandemia. • Las buenas acciones de las empresas hacia los trabajadores y hacia la comunidad suelen generar el interés de la prensa. • Pendientes de las decisiones de las empresas respecto a los protocolos, horarios y lugares de trabajo durante la emergencia sanitaria.

2.2.6 Breve análisis de la comunicación externa de la competencia

Además del liderazgo que ejerce cineplanet, otras cadenas de multicines dominantes en el mercado peruano son cuatro: Cinemark, Cinestar, Cinépolis y Multicines UVK. A diciembre del 2019, el market share de la industria de exhibición de Películas estaba distribuido de la siguiente manera en la Figura 6 (APOYO&ASOCIADOS, 2020).

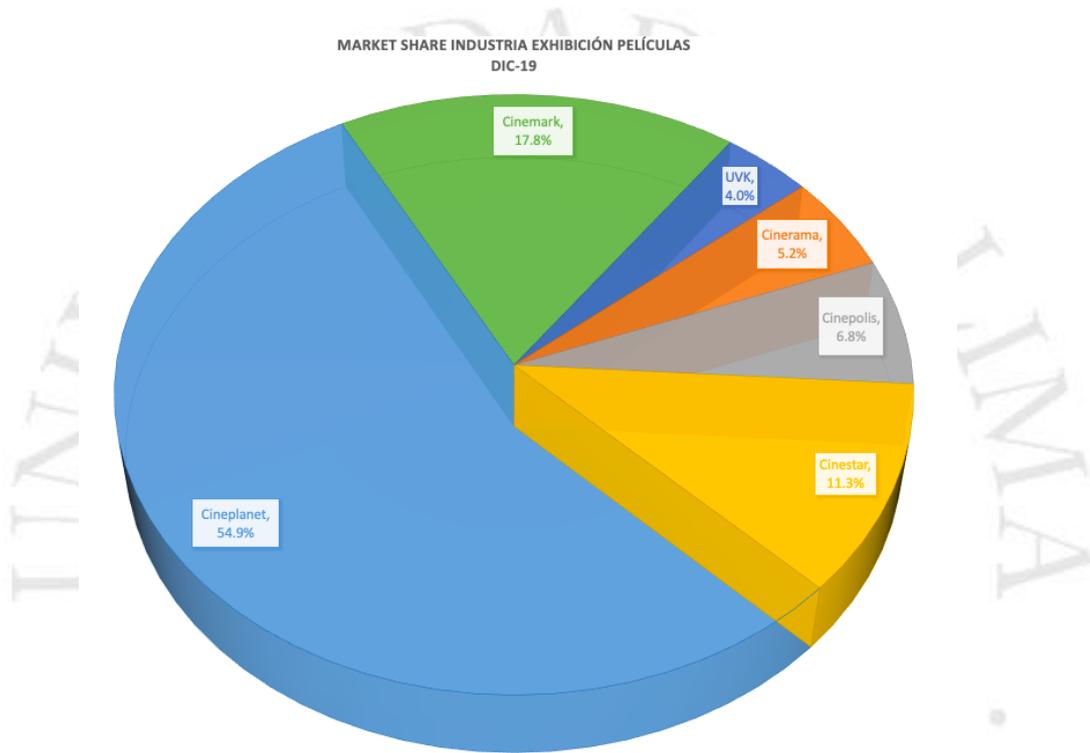


Figura 6. Elaboración propia.
Fuente: Apoyo & Asociados

A continuación, una visión general a la comunicación externa de tres de ellas.

Caso 1: Cinemark

Cinemark Holdings, Inc. Opera en 15 países de América Latina y su sede corporativa está localizada en Plano, Texas, Estados Unidos. En 1997, Cinemark abre su primer complejo en el Perú. Revolucionando la industria con las primeras introducciones de sistemas novedosos y el concepto de “multicine”. A la fecha cuentan con trece complejos a nivel nacional con salas 100% digitales y tecnología de última generación (CINEMARK, 2021).

Para el reclutamiento de personal, Cinemark en Perú lo hace a través de portales de empleo como Laborum y Bumeran. Cuentan además con una sección en su página web llamada “Trabaja con nosotros” que redirige a un banner (Figura 7) y al hacer click llega al portal de Crowdy para dejar el CV.



Figura 7.

Fuente: Cinemark.

Solo cuentan con Facebook, Instagram y Twitter como redes sociales en Perú; sin embargo, en ninguna de ellas se aprecian publicaciones de empleos. Existe una cuenta de LinkedIn, pero es gestionada por Estados Unidos. En ella sí publican vacantes e incluso hace unos de la sección “empleos” que brinda la plataforma.

Se destaca que en los portales de trabajo mencionadas, Cinemark especifica gratuitamente las funciones del cargo, conocimientos, requisitos y beneficios. Siempre con información amplia y detallada.

Caso 2: Cinestar

Esta empresa posee 126 pantallas en Perú y fue fundada en 1990. Se dirige a un público objetivo con ingresos bajo / medio compitiendo con tarifas por debajo del promedio de la competencia.

Cuenta con una sección “Trabaja con nosotros” en su página web, donde se puede ingresar los datos personales del postulante fácilmente y adjuntar el CV para poder enviarlo. Ver Figura 8.

Trabaja con nosotros

Nos complace que quieras ser parte de nuestro equipo completa los datos solicitados y nos pondremos en contacto contigo

Ingresar tus datos personales

Nombres

Apellidos

DNI

Fecha de nacimiento (y-m-d)

Email

Dirección

Distrito

Nivel de educación

 **Adjuntar Curriculum Vitae**
(Word o PDF)

No soy un robot 
reCAPTCHA
Privacidad - Términos

Enviar

Figura 8. Elaboración propia.

Fuente: Cinestar.

Su presencia en redes sociales es a través de Facebook, Instagram y una recién inaugurada cuenta de LinkedIn con 8 meses de antigüedad. En esta última también publican convocatorias de empleos con un diseño gráfico sin mucha calidad, pero sí incluyen los requisitos y una descripción del puesto. Esta información es acompañada de un *copy* muy pequeño que indica el plazo y a qué correo enviar el *curriculum vitae* como se aprecia en la siguiente imagen.

Buscamos un...

Contador General

Descripción

- *Llevar la contabilidad de los accionistas del Grupo, tanto la personal como la de entidades en el exterior controladas por los accionistas.
- *Mantener la confidencialidad de la información a su cargo.
- *Llevar el control de la documentación de sustento de las cuentas contables.
- *Entender, medir y comunicar los efectos tributarios de las medidas de inversión y desinversión propuestas.
- *Proponer medidas que permitan mejorar la eficiencia de su labor, incrementando su productividad.

Requisitos

- *Título en contabilidad y colegiatura habilitada.
- * Especialización / Diplomado en tributación (indispensable).
- *Experiencia mínima de 5 años como Contador a cargo.
- *Excel avanzado.



Enviar CV al correo:
aux.seleccion@cinestar.pe

Figura 9.

Fuente: Cinestar.

Caso 3: Cinépolis

La cadena mexicana Cinépolis opera en más de diez países y llegó a Perú en el año 2010. Con una participación de mercado de 6.8% cerró el 2019 operando cinco complejos ubicados en Lima, Arequipa y Pucallpa.

Cuenta con una sección en su web llamada “Únete al equipo”, empero redirecciona a una página de error actualmente. Se realizaron búsquedas en los diferentes portales de empleo más conocidos; sin embargo, tampoco aparecen convocatorias en estas páginas web.

Su presencia en redes sociales es a través de facebook, twitter, instagram y youtube. En ellas, al igual que la competencia, solo tienen publicaciones de estrenos, memes y anuncios para los consumidores. No existe una comunicación con los colaboradores ni de atracción al talento.

2.2.7 Breve análisis de crisis reputacional en otra empresa

Caso: Grupo Graña y Montero (Aenza)

La empresa de construcción Graña y Montero, fundada en 1933, tuvo a su cargo obras icónicas y de gran importancia en Perú. Su reputación fue fortaleciéndose a lo largo de los años hasta que su vinculación con Odebrecht generó el repudio de la población peruana. Hecho que llevó a la empresa, incluso, a iniciar una campaña y cambiar de nombre a Aenza.

En 2013 se inicia la investigación de la llamada “Operación *Lava Jato*” que terminó por destapar el escándalo de corrupción que envolvió a varias empresas brasileñas, entre ellas Odebrecht. Posteriormente, esta compañía reconoció haber pagado sobornos a empresas en más de 12 países, entre ellas la peruana Graña y Montero.

Mientras avanzaban las investigaciones en Perú, se fueron incluyendo a personajes importantes de la política nacional, como expresidentes, la alcaldesa de la capital peruana e incluso a una candidata a la presidencia en aquel entonces. Esto exaservó los ánimos de la población, debido a la corrupción histórica que ha enfrentado el país y que todos los candidatos prometen desaparecer.

Esta situación generó que los ciudadanos y la prensa lapiden a Graña y Montero por la participación de sus trabajadores en este gran escándalo de corrupción. Pues era la primera vez que funcionarios públicos de alto nivel y empresarios reconocidos eran expuestos de esta manera. Así, la reputación de Graña y Montero dio un giro de 180° grados (UPC, 2020).

Algunas de las principales acciones comunicacionales de Graña y Montero se detallan a continuación:

- Conformación de comité de crisis.

- Inclusión de un equipo de comunicación interna (para acompañar al equipo de comunicación externa).
- Contratación de Agencia de Comunicación.
- Participación frecuente del Presidente y algunos miembros del Directorio, en las reuniones del comité de crisis.
- Se pasó de reuniones trimestrales de directorio a reunirse dos veces por semana, donde el tema comunicacional era conversado frecuentemente.
- Publicación de un manifiesto del directorio en mayo del 2017, con la presentación del programa (Comprometidos con el futuro).
- Lanzamiento de video pidiendo perdón en 2020 (El cambio de GyM).
- Publicación de aviso de prensa en 2020 (El cambio de GyM).

La propuesta comunicacional de Graña y Montero junto a su equipo, evidencia que, tras una crisis reputacional de tres años, devela que esta era la única forma de recuperar la confianza de la gente: Pedir perdón.

Desde entonces, hasta hoy, el rechazo en redes y el ciudadano de a pie continuará. Las reacciones negativas y falta de credibilidad hacia la empresa continuarán, pero con esta acción, la compañía le ha quitado los argumentos principales que utilizaban los detractores cuando empezó el escándalo de corrupción.

Manifiesto del Directorio del Grupo Graña y Montero

A todos los peruanos,

Muchos compatriotas se preguntan desconcertados cómo una empresa como Graña y Montero pudo verse involucrada con una empresa extranjera acusada de corrupción. Sobre todo porque es la principal empresa peruana de ingeniería y construcción que conocen ellos, y que conocieron sus padres y sus abuelos, pues durante casi cien años ha acompañado el desarrollo del Perú, construyendo sus más importantes obras públicas y sus más emblemáticos edificios.

Aunque no tenemos todavía todas las respuestas para este suceso, el Directorio se siente en el deber de decirles que el Grupo Graña y Montero lamenta profundamente que se hayan sentido defraudados por la empresa. Este sentir va también para los más de 28,000 trabajadores que han hecho de la compañía el primer grupo constructor del Perú, y que, cada día, terminan su trabajo orgullosos de contribuir al bienestar y la prosperidad de millones de familias en el país.

El nuevo Directorio, conformado mayoritariamente por profesionales independientes, desea expresar que en Graña y Montero estamos firmemente comprometidos con la transparencia y la integridad. Y, en ese sentido, hemos tomado una primera decisión: presentar el Programa "Comprometidos con el Futuro", por el que a partir de ahora se guiarán todos nuestros actos.

Tal como se anunció oportunamente al mercado, como consecuencia de la situación hemos puesto en marcha una investigación interna a cargo de una empresa internacional independiente de primer nivel. Esto sin perjuicio de seguir colaborando con las autoridades correspondientes en las investigaciones que se vienen efectuando.

"Comprometidos con el Futuro" empezó ya, y supone lo siguiente:

- Estamos conformando un Consejo de Asesores externo, que será compuesto por prestigiosos expertos en las mejores prácticas de Buen Gobierno Corporativo.
- Se ha creado un nuevo Comité de Riesgos, Cumplimiento y Sostenibilidad, cuya función será identificar y neutralizar los posibles riesgos a los que se podría enfrentar el Grupo, garantizando el fiel cumplimiento de las más exigentes prácticas de Buen Gobierno en el mundo. A este Comité se le ha encargado el monitoreo de la investigación interna, reportándole directamente al Directorio.
- Fortaleceremos la capacitación a todos los empleados, con énfasis en los Directores y Gerentes, en lo relativo a Programas Anticorrupción, con la supervisión de las más reconocidas instituciones internacionales.
- Estamos revisando profundamente nuestras políticas de todo tipo de asociación con otras empresas.
- Estamos reforzando nuestros controles en los procesos de contrataciones públicas con el Estado.
- Estamos poniendo en marcha una nueva política de relacionamiento con proveedores, clientes y ciudadanos, para mejorar la exigencia de nuestros procesos.

Todos los avances de estas seis iniciativas serán difundidos sostenidamente, porque nos sentimos en la obligación de mantenerlos informados de su cumplimiento.

En Graña y Montero somos conscientes de que cualquier esfuerzo que hagamos será poco para recobrar nuestro buen nombre y credibilidad. Pero, pueden estar seguros que nuestro Grupo está totalmente comprometido en recuperar la confianza de los peruanos y en seguir siendo la gran empresa que durante muchos años ha llenado de orgullo al país.

Manifiesto del Directorio

Fuente: IDL

2.2.8. Visión general del público objetivo

El Plan de Comunicación externa que se ha desarrollado está enfocado en los futuros colaboradores, en su gran mayoría millennials, que cineplanet desea atraer. A la vez, las estrategias se han desarrollado de tal manera que los actuales y ex colaboradores sean impactados. Además, se pretende que los líderes también sean pieza clave para la etapa de atracción de talento, por lo que algunas acciones han sido dirigidas hacia ellos. Con el fin de que todos comprendan y refuercen la importancia integrar y comprometer a toda la organización.

Resulta trascendente tener claro que los talentos millennials que la compañía busca, son conscientes que el trabajo al que postulan es temporal y sirve de experiencia para iniciar su vida laboral. Por lo que los contratos seguirán siendo temporales como antes de la pandemia.

2.2.9 Análisis FODA cruzado

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empresa de cines líder en el mercado peruano. 2. Clientes satisfechos con los servicios que brinda la empresa. 3. Respaldo del Grupo Intercorp. 4. Reconocidos por GPTW por sus buenas prácticas. 5. Comprometidos con la transformación digital para mejorar la experiencia de usuario. 6. Ubicación estratégica de sus salas a nivel nacional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participación limitada de los líderes en comunicaciones externas. 2. Los ex colaboradores se encuentran decepcionados. 3. Cierre de salas durante pandemia perdiendo ingresos por taquilla y dulcería. 4. No existe línea de carrera para la mayoría de colaboradores debido al tipo de trabajo. 5. Reducción significativa de personal.
Oportunidades (O)	Estrategias de éxito (FO)	Estrategias de adaptación (DO)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Existe gran expectativa por cómo la empresa manejará sus nuevas convocatorias laborales. 2. El país avanza, cada vez más, en tecnología en incluso es fomentada por el gobierno. 3. Gran cantidad de usuarios quieren volver a las salas de cine. 4. Ninguna empresa de cines realiza convocatorias de empleo más allá de lo común. 5. Cobertura constante de prensa a cada rubro que reinicia operaciones. 6. Alto porcentaje de personas desempleadas buscando trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • F1+O1: Reconocer, de manera externa, el esfuerzo, valor y talento de los colaboradores en redes sociales. • F4+O4: Comunicar los beneficios de los trabajadores y la cultura corporativa con cobertura de la prensa. • F5+O2: Implementar herramientas tecnológicas para los colaboradores y convocatorias de empleo. • F6+O4: Realizar activaciones de atracción del talento presenciales en provincias. • F3+O6: Aprovechar el respaldo de intercorp para mostrar respaldo económico en caso de problemas políticos y económicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • D1+O2: Habilitar herramientas tecnológicas para promover acciones y comunicar la cultura corporativa de manera rápida y directa. • D4+O6: Mejorar la estructura de línea de carrera y beneficios de los colaboradores apalancándose en el contexto pandemia. • D2+D5+O1: Comunicar al postulante cómo trabajar en Cineplanet los ayudará a superar este mal momento tras los cambios realizados. • D3+O4: Visibilizar los protocolos de salud que se están implementando para cuidar al colaborador para atraer talento.

Amenazas (A)	Estrategias de reacción (FA)	Estrategias de supervivencia (DA)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Distanciamiento físico de los equipos de trabajo. 2. Inestabilidad política y económica. 3. Por el tipo de industria, es muy difícil reiniciar operaciones y recibir los mismos ingresos que antes. 4. Emergencia sanitaria con hospitales y clínicas desbordadas. 5. Estadísticamente, los millenials no vuelven a las empresas que no los valoraron. 6. A nivel proveedores existe un bajo respaldo de auspiciadores, propio por la pandemia. 	<ul style="list-style-type: none"> • F5+A1: Aprovechar las herramientas tecnológicas para mantener comunicado e informado al colaborador. • F4+A5: Demostrar de manera interna y externa que la empresa valora y cuida a sus talentos. • F1+A2+A3: Comunicar que a pesar de la pandemia la empresa tratará de mantener los puestos de trabajo y ayudar a sus colaboradores. • F3+A4: Mejorar los beneficios de salud de los talentos cineplanet gracias al respaldo del grupo intercorp. 	<ul style="list-style-type: none"> • D1+D2+A1: Anunciar el reforzamiento de la comunicación de los líderes con sus equipos a través de actividades lúdicas virtuales, presenciales y de integración. • D4+A2: Fomentar y ayudar económicamente en el crecimiento profesional de los colaboradores. • D3+D5+A5: Explicar los motivos que llevaron a la empresa a despedir a Iso trabajadores al inicio de la pandemia.

2.2.10 Definición de conceptos clave

Comunicación interna

Capriotti (2008) comenta que “Un concepto muy utilizado, tanto a nivel teórico como en la práctica profesional, es aquél que dice que la Comunicación Interna es contar a la Organización lo que la Organización está haciendo” (p.1). Sin embargo, esta definición remite a pensar solo en dar mensajes y que estos sean recibidos. Mientras que lo que debemos buscar con la comunicación interna dentro de la empresa es hacer partícipes a los colaboradores.

Dicho esto, una mejor definición para la Comunicación Interna sería la que el mismo Capriotti (2008) indica de la siguiente manera: “Contar con la Organización para lo que la Organización está haciendo. Esta noción, aunque sólo cambie una palabra (contar con en lugar de contar a), implica un vuelco radical sobre el concepto anterior” (p.1). En efecto, esta invita a la colaboración de ambas partes en el proceso comunicativo.

Comunicación externa

Muñoz (2006, pág. 25) comenta que la comunicación externa “es la que se origina entre uno o varios de los miembros de una organización con las personas que no pertenecen a ella. Esta comunicación puede efectuarse dentro o fuera de las instalaciones de la organización”.

Se entiende que, además de destinarse a los públicos externos, la comunicación externa “es factor clave a la hora de institucionalizar una organización pues su principal cometido es fortalecer e impulsar la imagen y el discurso de la propia organización”. (Romero, s.f. , pág. 26).

Cultura corporativa

Tylor (1871) define la cultura como “Un todo complejo que incluye conocimientos, creencias, arte, moral, ley, costumbre y cualquier capacidad o hábito adquirido por un individuo como miembro de la sociedad” (p.29). La cultura corporativa es un activo invisible que muchos no notan, o no quieren ver, y que termina asustando a los competidores que sí la valoran. Pues, todo lo mencionado por Tylor da forma al comportamiento de los individuos, sus ganas de luchar y su determinación para cumplir los objetivos.

Reputación Corporativa

Muchos autores concuerdan en que dar una definición exacta para este término, resulta complicado. Sin embargo, sí es necesario que esta haga referencia a la valoración de los activos intangibles de la organización. Al respecto, en su artículo Reputación Corporativa: el DirCom en la era de los intangibles y la reputación corporativa, Joan Costa comenta que “ La Reputación Corporativa es hoy un activo estratégico de primera importancia para empresas y organizaciones, públicas y privadas. Como todos los activos intangibles, la gestión de la Reputación es tributaria de la Identidad, la Cultura organizacional y la Imagen pública de la empresa”.

Clima organizacional

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes todos estos elementos van conformando lo que denominamos clima organizacional, esto puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. (Aguilar, 2003, p.5)

Por ello, resulta elemental prestar atención a todas las formas de comunicación de los colaboradores. En sus actos, palabras y silencios se puede medir el clima organizacional, que además afecta directamente la productividad de la empresa.

Equipo

Yukl (2008) indica que “El término *equipo* suele hacer referencia a un pequeño grupo de trabajo en el que los miembros tienen un propósito común, papeles interdependientes y habilidades complementarias” (p.332). Así, si los miembros de un equipo están motivados para cumplir los objetivos, todo el equipo avanza. Sin embargo, si alguno no sienta la motivación y trabaja a un ritmo distinto, se ve afectado todo el equipo; es decir, no se cumple a cabalidad el objetivo.

Liderazgo

Al hablar de liderazgo surge la inevitable pregunta si el líder ¿nace o se hace? Al respecto Estrada (2006) indica que “Las habilidades innatas favorecen el desarrollo del líder, sin embargo a veces resulta más determinante la formación que va adquiriendo y la experiencia que se acumula” (p.297). Esto permite que un individuo tenga cualidades y capacidades adecuadas para guiar y controlar grupos de personas.

Así, entre las muchas definiciones de liderazgo que se encuentran, para efectos del presente trabajo, se puede considerar lo siguiente:

Las teorías transaccionales de liderazgo se centran en cómo los líderes pueden motivar a sus seguidores creando intercambios justos y clarificando beneficios y responsabilidades mutuas; las teorías de liderazgo transformacional, por su parte, proponen que el líder debe estimular a sus iguales y seguidores para que consideren sus trabajos desde distintas perspectivas; hacerles conscientes de la misión o visión del equipo y de la organización; facilitar el desarrollo máximo de todo su potencial y motivarles para que, más allá de sus propios intereses, tengan en cuenta los intereses que benefician al grupo (Ahumada, 2004, p.58).



3. FUNDAMENTACIÓN PROFESIONAL

Un error, lamentablemente recurrente, en las organizaciones a la hora de hacer comunicación externa es que se enfocan solo en que las campañas se vean bonitas y prometedoras. Así como capturar y cautivar al público objetivo, porcentajes de engagement elevados y el esperado incremento de ventas si la campaña se dirigió a clientes y consumidores. Sin embargo, olvidan que hacer comunicación interna es también hacer comunicación externa.

La reputación es clave para inferir cómo el público al que se dirige determinado mensaje lo tomará y asimilará. Es sabido que para tener una buena reputación es necesario hacer las cosas bien y después comunicar eso que se hace bien. En ese orden y no al revés.

No se trata de construir una reputación sobre unos pilares ficticios para maquillar la realidad, sino de ganarse la reputación a partir de la excelencia (ACED, 2010).

Para Villafañe, la reputación es básicamente la percepción de los grupos de interés hacia una empresa, que puede ser lealtad y recomendación (2013). Menciona que “Otra definición hace referencia al resultado de una imagen positiva de la empresa cuando esta encierra valores como la autenticidad, la honestidad, la responsabilidad y la integridad, es decir, valores que apelan al compromiso con los stakeholders y al grado de cumplimiento de dichos compromisos”.

Gestar una buena reputación nace dentro de la organización. Aunque la mayoría de públicos que hablan de ella lo hagan desde afuera. La comunicación interna no es solo “interna” sino que es vital para desarrollar la marca. Se debe comprender que si se cuenta con una buena cultura corporativa, se podrá planificar y ejecutar una eficiente comunicación externa. Sobre todo, esta tendrá sustento y no será superflua. Cuando el público objetivo prueba y vive lo que se les prometió, notará que no fueron solo palabras, diseños y marketing de ventas. Sino que quedarán realmente fidelizados.

Es por ello, que el bienestar de los colaboradores debe ser la prioridad en toda organización. De esta manera no tendrán que preocuparse por cuán eficientes y productivos son. Pues la teoría y la práctica confirman que manteniendo al colaborador contento, no solo se aumenta su productividad sino que también se convierte en vocero de la marca.

Una buena cultura corporativa tiene el poder de hacer funcionar exitosamente una empresa o, en su defecto, llevarla al fracaso. En este punto, es importante hablar del líder y su importante rol como catalizador para que las propuestas de Recursos Humanos, Desarrollo Humano o el área de Comunicaciones, se vuelvan realidad y se cumpla de manera transversal en toda la organización.

Los tiempos actuales demandan del líder mucha empatía con su gente y cada vez mayor contacto con ella. Suele considerarse que el líder debe enfocarse principalmente en estrategias de la organización y en el cumplimiento de los objetivos a corto y mediano plazo. Sin embargo, también debe buscar formas de conectar a todos los colaboradores (Calvo, 2012, p.109).

Contrario a lo que, lamentablemente, continúan haciendo algunas empresas en el mundo, en este trabajo se decidió involucrar a los líderes Cineplanet y brindarles las herramientas necesarias para que mejoren la conexión con su actual y futuro equipo, así como su imagen ante los ex colaboradores. Evidentemente, esto fortalece la cultura especialmente en periodos de crisis donde los colaboradores necesitan confiar en sus coordinadores, gerentes o directores.

El problema es que la cultura organizativa de muchas empresas no es capaz de generar desde su interior las condiciones para el cambio, resistiéndose sistemáticamente a él y provocando que la empresa entre en largos periodos de inercia que acaban destruyendo su competitividad (Carrión, 2009, p.115).

Con la campaña “Vuelve con tu familia Cineplanet” se buscó recuperar ese lazo de confianza que se había perdido cuando inició la pandemia. Esta campaña tuvo como propósito lo más importante del plan de comunicación: comprometerse a volver a ser un gran lugar para trabajar, posteriormente, comunicando todas las acciones que den soporte

a estas palabras para que se visibilice el cambio. Además, ayudó a involucrar a los gerentes en la búsqueda de nuevas propuestas y mejoras que los haga felices a ellos, a sus equipos y sobre todo a los ex colaboradores.

El hombre es un ser que vive en un entorno determinado y debe reforzar la calidad de los lazos que le unen al grupo. De ahí que sea necesario establecer buenas relaciones entre los miembros del grupo y que sean relaciones basadas en la Confianza. (Castillo, 2009, p. 48).

Resulta importante la participación de los directores en las actividades, porque el colaborador siempre espera el apoyo y respaldo de sus superiores, especialmente en los momentos más difíciles. Hubo que recordarles que todos ellos comparten la misma cultura y que cuentan con los mismos objetivos, por eso se hizo el énfasis en los valores y el rol del líder para la interiorización de los mismos.

Sheen (2017) indica que “Es el conocimiento oportuno y la internalización de los valores corporativos lo que crea un patrón de comportamiento homogéneos que llevará a los colaboradores a comprender mejor sus deberes y límites en el trabajo (p.30). Así, el anuncio del nuevo vocero oficial de la empresa ayuda a conectar a todos los niveles jerárquicos al interior de la organización, pero también hacia afuera. Donde el público objetivo se identificará directa e inmediatamente con él al comunicar la personalidad de la marca, los valores, la promesa y el propósito del renovado Cineplanet.

Apelar a la sensibilización, de los ex y actuales colaboradores, hace más sencilla la recordación sobre la importancia de su participación en esta organización, recordar cuál es su verdadero propósito en ella y qué la diferencia de otros centros de trabajo. Generar en ellos el deseo de formar parte de esta empresa, porque saben que lo que se les está prometiendo es realmente parte de la cultura de la empresa.

Con la ayuda de una buena comunicación interna, real, se logra reducir los miedos y temores que a la larga pueden terminar desgastando al colaborador y a los potenciales talentos que se podrían incorporar . De ahí, la importancia de informar todo lo que sucede en la empresa. Además, tener canales de comunicación adecuados y de acuerdo al contexto resulta de vital importancia para que los mensajes cumplan el objetivo esperado.

Berceruelo (2011) acota que “El papel estratégico de la comunicación interna en la gestión de los RRHH radica fundamentalmente en su potencialidad para crear una plataforma de encuentro multidireccional entre todos los grupos de interés en el interior de la empresa” (p.44). De esta manera, resultó importante la presencia y participación de las autoridades y líderes en las actividades que se planificaron.

Bajo este escenario, en un afán por innovar, se decide redirigir los recursos dedicados a medios masivos y herramientas de comunicación físicas, usadas hasta antes de la pandemia, hacia la creación de una aplicación móvil para colaboradores y postulantes. La intención es facilitar y conectar mejor con el público objetivo, recordando que lo que se comunica través de ella es real y un compromiso ineludible.

Al respecto, Ongallo (2007), menciona que “son muchos y variados los medios utilizados para enviar mensajes, transmitir avisos, cursar órdenes y advertir de los cambios. No existe prácticamente limitación o carencia técnica de medios mecánicos y técnicos de comunicación. Las verdaderas dificultades residen en la forma en que la organización se vale de ellos” (p.159).

En la creación de la app móvil fue importante darle un tono juvenil, propio del público objetivo, profesional y reflejar la camaradería que se vive en la cadena. Hacerla atractiva a través de la calidad del contenido. Por ejemplo, en ella se publica la nueva línea de carrera, los nuevos beneficios para colaboradores, los programas sociales implementados por la pandemia, presencia constante del vocero, manuales y documentos de interés, entre otros. Siempre resaltando los logros del trabajo en equipo.

Costa (2004) comenta que “la memoria visual es más fuerte que la memoria auditiva” (p. 129). Así, todos los materiales producidos para todos los medios de comunicación, nuevos y existentes, respetaran la línea gráfica estandarizada en el nuevo manual de marca e identidad. Esto permite mantener armonía y coherencia en todas las piezas de manera que la nueva identidad visual capture y familiarice al potencial colaborador con el fin de que se emocione al ver sus colores.

De hecho, todo sistema gráfico de identidad gira en torno a la marca (logo o símbolo), así como la marca gira alrededor del nombre. A partir de ella la identidad visual se desarrolla y abarca todas las comunicaciones de la empresa (Costa, 2004, p. 129).

Una manera de hacer asegurar el éxito en las comunicaciones externas e internas es generando valor para los stakeholder, como se mencionó párrafos arriba. En el caso de un empleado, se puede entender el significado de “valor” como un resultado extrínseco otorgado por la empresa. Este puede ser un incremento de remuneración o algo inmaterial. También puede buscar resultados intrínsecos de naturaleza psicológica o aprendizajes operativos. Incluso puede tratarse de los resultados que ven en los demás stakeholders, como la satisfacción en los clientes y proveedores o de otros compañeros de trabajo (Argandoña, 2011).

Comprendido esto, resulta más sencillo entender el Employer Branding que Jiménez (2015) señala “como el resto de factores relacionados con la marca que tiene un importante componente emocional ya que nos encontramos en el terreno de las expectativas y las percepciones (pag. 86).

En tal sentido, para que las empresas puedan gestionar una marca empleadora exitosa, se deben definir las acciones claramente. Además, tener en cuenta los errores comunes al momento de trabajar el employer branding. De manera muy acertada, Jiménez (2015) advierte sobre algunos de ellos en el artículo “Employer Branding: 14 preguntas y una conclusión” de PeopleMatters (p. 91) :

- Iniciar la estrategia de Employer Branding sin la ayuda de la Dirección.
- Comenzar a trabajar de puertas hacia a fuera “el parecer”, sin antes haber trabajado de puertas hacia dentro “el ser” un buen empleador.
- No saber por qué quieren ser un buen empleador. Si la empresa no tiene claro el propósito último (sin importar las modas) para ser distinguida como un buen empleador, puede suponer un problema. En función de ese móvil último, esos objetivos que pretende lograr orientarán sus acciones en una dirección u otra.
- Escaso conocimiento respecto de cómo empezar.

- No dar importancia al proceso de formulación de la propuesta de valor al empleado.
- No tener un plan sólido de acción que determine claramente qué es lo que se va a hacer.
- No fijar el mapa de responsabilidad de la implantación y no concretar adecuadamente los presupuestos de estas acciones. Igualmente, no destinar el tiempo suficiente a coordinar los esfuerzos de integración de las distintas áreas que tienen que tomar parte en el proceso (Recursos Humanos, Comunicación, Marketing, RSE, Marca, otras áreas).
- No fomentar la coherencia de la implantación entre los distintos países o unidades de negocio, perdiendo fuerza a lo largo del camino.
- Desatender las redes sociales en un mundo que evoluciona hacia lo digital.
- No delimitar los objetivos concretos con indicadores de evolución y mejora.

Bajo esta línea, se justifica que lo que se comunica sea real y no solo parezca. Así se evitará una nueva crisis. Es importante evitar los mensajes de mal entendidos, ya que esto terminaría desinformando al público interno y, peor aún, podría generar los temidos rumores. Pues, como señala Urcola (2015) “la aparición de un rumor está unido a que el acontecimiento sea importante y a la carencia de información al respecto”.

Se justifica también el uso de redes sociales, en especial LinkedIn, para poder llegar al público objetivo. Backhaus y Tikoo (2004) señalan que la marca empleadora (como employer branding) representa los esfuerzos de una empresa para promover, tanto dentro como fuera de ella, una visión clara de lo que la hace diferente y deseable como empleadora (p. 501).

De esta manera se concluye que las actividades y acciones planteadas en este trabajo están alineadas con lo que más valoran los jóvenes millennial a la hora de hablar del Employee Value Proposition que ofrece la empresa. Pues, ellos han crecido viendo cómo sus padres dedicaron toda su vida al trabajo y ellos no quieren hacer lo mismo (BBVA, 2018).

Forbes replica un informe publicado por Deloitte en 2018, donde se pueden observar las 13 cosas que más valoran los millennial en el trabajo. A efectos de este trabajo, es

importante resaltar las siguientes, que además se han visto plasmadas en las acciones de este plan de comunicación:

- Equilibrio entre vida personal y familiar.
- Flexibilidad.
- Encontrar sentido al trabajo.
- Posibilidad de desarrollo profesional a través de programas de formación en la empresa.
- Impacto en la sociedad.
- Motivación.
- Que la empresa sea líder y admirada por la gente.
- Inversión y uso de nuevas tecnologías (FORBES, 2018).

Según Deloitte, los millennials son poco leales en comparación a otras generaciones. Ponen sus valores e intereses por sobre los objetivos de la organización. Por ello, es importante conocerlos y saber qué ofrecerles para poder retenerlos. Quién mejor que sus jefes directos para hacerlos sentir comprendidos y en familia.

4. LECCIONES APRENDIDAS

Para la realización de este trabajo, se inició con la intención de hacer mayor énfasis en las herramientas de comunicación que se utilizarían. Pensar en cuál sería la mejor red social, imaginar los diseños de las piezas gráficas y guiones de videos impactantes. Sin embargo, ya con la investigación de los antecedentes, pude poner por encima del factor tiempo, el poder encontrar los fundamentos y argumentos consistentes para que estas piezas y videos realmente sean y no solo parezcan.

Aunque se mejoraron y crearon canales de comunicación interesantes e innovadores, como la aplicación móvil, se entendió que además de informar, lo más importante es que las personas se no vuelvan a decepcionarse de la empresa. Que los colaboradores se vuelvan voceros de la marca porque en base a su experiencia a la cultura con la cadena de cines.

Cuando una organización está afrontando cambios de manera voluntaria o involuntaria, como la pandemia en este caso, es necesario elaborar un plan con estrategias adecuadas y ajustadas al contexto actual para evitar decisiones erróneas o reacciones lamentables dentro y fuera de la empresa. No sabemos cómo los colaboradores van a tomar las noticias que tal vez sean muy buenas para la organización, pero que ellos consideren pésimas o poco beneficiosas para sí mismos. En realidad sucede con todos los stakeholders. Especialmente en una crisis de reputación como la de Cineplanet.

Es por ello, que resulta fundamental apoyarse y hacer partícipes a los líderes en cada propuesta. Desde los de mayor hasta menor jerarquía. Ello implica una retroalimentación constante con enfoque de gestión de cambio para optimizar los resultados esperados de ser necesario de acuerdo al contexto. Pude enfocar este trabajo no solo al público objetivos que hoy en día esta fuera de la empresa, sino también a los líderes para que todos juntos escriban esta nueva historia.

Este trabajo me dio la oportunidad de evidenciar que para lograr una buena comunicación externa, primero es necesario contar con una buena comunicación interna. En el caso de Cineplanet, se tuvo la ventaja de que ya contaban con una buena cultura organizacional.

Ser parte del ranking de Great Place To Work facilitó la argumentación del employer branding y comunicar el propósito, el clima organizacional y hacer de los valores una promesa de marca.

Así, en estas semanas se ha logrado elaborar un plan de comunicación acorde al requerimiento del Caso Cineplanet y su crisis reputacional. Ajustando al máximo el presupuesto, como normalmente sucede en el campo laboral en el que nos desarrollamos los comunicadores.

Las organizaciones, incluso, no cuentan con un área de Comunicación. Por lo que esta, normalmente, aún dependen de Recursos Humanos y aún no logran independizarse. O como es el caso de este trabajo, se intentó que Desarrollo humano sea el área responsable donde evidentemente debe contar con una subarea de comunicaciones y no solo trabajar con agencias cada vez que se les necesite. Estoy seguro que si han conseguido tener la cultura que poseen hoy en día, hubieran evitado la crisis que se desató en pandemia si alguien hubiera estado siguiendo todo desde adentro.

Comprendida la importancia de la comunicación interna en un plan de comunicación externa, el siguiente paso fue ser muy creativo y expresar dicho presupuesto para traducirlo en buenas campañas donde se resalte los testimonios tanto de jefes como de compañeros del público objetivo. Es decir, con el presupuesto asignado, intentar transmitir los mensajes adecuados. Haciéndolo con cuidado y asegurando su calidad para evitar que este se mal entienda. Ya que esto terminaría desinformando al público y, peor aún, podría generar los temidos rumores.

Si bien la palabra colaboración casi no ha sido mencionada en el informe, es evidente su importancia en todas las estrategias propuestas. El plan de comunicación elaborado demuestra que sin la ayuda de los gerentes directores, en primera instancia, y luego de los demás líderes de la empresa, no se hubieran podido ejecutar las acciones que permitan que el público objetivo recobre la confianza en la cadena. Así también, se ha puesto en evidencia que la empresa debe colaborar con sus trabajadores (a través de los beneficios, por ejemplo), mientras ellos hacen lo propio con Cineplanet.

Para los millennial, todos los actores, incluidos ellos, son como engranajes donde si una de las partes falla, probablemente tendríamos una nueva crisis. Es un tema sensible el de la confianza y para ello hay que estar pendientes de cómo los jóvenes piensan y cómo se sienten en el día a día.

En resumidas palabras, lo que aprendemos en las aulas universitarias, en el campo laboral lo vivimos con mayor esfuerzo. Las palabras de los profesores advirtiéndonos que lo que la teoría nos dice no basta allá afuera, es real. Mentalizarse y estar preparado para la práctica y no fiarse de las metodologías, pues cada caso es totalmente diferente aunque se vea igual. Se debe comprender la empresa a la que llegamos. Analizar cada rincón y hablar con cada colaborador sin olvidar a los demás stakeholders. Cada empresa es como una persona distinta que conocemos en nuestra vida y debemos entender, con mente abierta, que sus procesos, dinamismo y comunicación no son iguales a los nuestros.



5. REFERENCIAS

ACED, C. (2010). *El arte de gestionar lo intangible*. IESE. Obtenido de <https://media.iese.edu/research/pdfs/R117.pdf>

AGUILAR, M. (2003). *Clima, cultura, desarrollo y cambio organizacional*. Gestipolis. Obtenido de <https://www.gestipolis.com/clima-cultura-desarrollo-y-cambio-organizacional/>

AHUMADA, L. (2004). *Liderazgo y equipos de trabajo: Una nueva forma de entender la dinámica organizacional*. Ciencias Sociales Online, Septiembre 2004, Vol. III, No. 1. Universidad de Viña del Mar – Chile. Obtenido de <https://bit.ly/3v0HprQ>

APOYO&ASOCIADOS. (2020). Cineplex S.A. (Cineplanet). APOYO&ASOCIADOS. Obtenido de <https://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2020/12/Cineplanet-Jun20-1er-Programa.pdf>

APOYO&ASOCIADOS. (2020). Informe Anual Corporación Azucarera del Perú S.A. (Coazucar). APOYO&ASOCIADOS. Obtenido de <https://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2020/07/Coazucar-Dic-2019-VF.pdf>

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.

BBVA. (2018). ¿Por qué los 'millennials' son un reto para las empresas?. BBVA. Obtenido de <https://www.bbva.com/es/millennials-reto-empresas/>

BERCERUELO, B. (2011). *Comunicación Interna en la Empresa. Claves y desafíos* (1ª ed.). Valencia, España: Wolters Kluwer España.

CALVO, J. (2012). *La oreja en el piso*. Lima, Perú: Aguilar.

CAPRIOTTI, R. (2008). Comunicación Interna. Tarragona, España: Universidad Rovira i Virgili. Obtenido de http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf

CARRIÓN, J. (2009). Culturas Innovadoras 2.0 (1ª ed.). Madrid, España: LID.

CASTILLO, A. (2009). Relaciones Públicas. Teoría e historia. Barcelona.

CINEMARK. (10 de setiembre de 2021). Quiénes somos. Obtenido de <https://www.cinemark-peru.com/conocenos?tag=600>

CINEPLANET. (2020). Memoria anual 2020. CINEPLANET. Obtenido de <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria%20Anual%202020.pdf>

CINEPLANET. (2020). Memoria anual 2020. CINEPLANET. Obtenido de <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/MEMORIA%202019.pdf>

CPI. (2021). Market Report de Estadística Poblacional 2021. CPI. Obtenido de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/Market_Report_Mayo.pdf

DEFENSORÍA DEL PUEBLO. (2021). *Reporte de conflictos sociales N.º 205. Marzo 2021*. Defensoría del pueblo. Obtenido de <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2021/04/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N%C2%B0-205-marzo-2021.pdf>

ESTRADA, S. (2006). *Modelo de liderazgo en organizaciones cambiantes*. Universidad Tecnológica de Pereira. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/849/84911652052.pdf>

FORBES. (2018). Las 13 cosas que más valoran los Millennials en el trabajo. FORBES. Obtenido de <https://forbes.es/empresas/3493/las-13-cosas-que-mas-valoran-los-millennials-en-el-trabajo/>

FRANCE24. (15 de mayo de 2021). Pobreza sube 10 puntos en Perú por pandemia y alcanza al 30% de la población. Obtenido de <https://www.france24.com/es/minuto-a->

[minuto/20210514-pobreza-sube-10-puntos-en-per%C3%BA-por-pandemia-y-alcanza-al-30-de-la-poblaci%C3%B3n](https://gestion.pe/peru/covid-peru-tercera-ola-en-peru-sin-inicio-los-factores-que-impactan-en-su-retraso-noticia/?ref=gesr)

GESTIÓN. (2021). Tercera ola en Perú sin inicio: los factores que impactan en su retraso. GESTIÓN. Obtenido de <https://gestion.pe/peru/covid-peru-tercera-ola-en-peru-sin-inicio-los-factores-que-impactan-en-su-retraso-noticia/?ref=gesr>

GESTIÓN. (31 de enero de 2021). Perú vacunará masivamente a su población contra el COVID recién a mediados del 2022. Obtenido de <https://gestion.pe/peru/peru-vacunara-masivamente-a-su-poblacion-contracovid-recien-a-mediados-del-2022-segun-the-economist-noticia/>

GESTIÓN. (5 de marzo de 2021). Ante la crisis y con rodajes en espera, el cine pone a prueba el streaming. Obtenido de <https://gestion.pe/tendencias/estilos/ante-la-crisis-del-covid-19-y-con-rodajes-en-espera-el-cine-peruano-pone-a-prueba-el-streaming-nczg-noticia/?ref=gesr>

IDL. (2021). Confesión en tinta invisible. IDL. Obtenido de <https://www.idl-reporteros.pe/confesion-en-tinta-invisible/>

INEI. (2020). *Estado de la población peruana 2020*. INEI. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1743/Libro.pdf

IPE. (2020). Mercado laboral peruano: impacto de la COVID-19. IPE. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_774977.pdf

IPSOS. (2019). *Perfiles Socioeconómicos Perú – 2019*. IPSOS. Obtenido de <https://marketingdata.ipsos.pe/user/miestudio/2552>

IPSOS. (2020). Informe Salud y Prevención 2020. IPSOS. Obtenido de <https://marketingdata.ipsos.pe/user/miestudio/2591>

JIMÉNEZ, A. (2015). *Employer Branding: 14 preguntas y una conclusión*. CAPITAL HUMANO. Obtenido de https://www.peoplesmatters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1510_Capital%20Humano%20AJ.pdf

Medscape. (2021). COVID-19: ¿cómo se define una ola pandémica?. Medscape. Obtenido de https://espanol.medscape.com/verarticulo/5907437#vp_1

MINSA. (2020). Plan de salud mental Perú, 2020-2021. MINSA. Obtenido de <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/5092.pdf>

MUNDO EMPRESARIAL. (23 de noviembre de 2020). Industria cinematográfica en el Perú tardará en recuperarse. Obtenido de <https://www.mundoempresarial.pe/actualidad/3233-industria-cinematografica-en-el-peru-tardara-en-recuperarse.html>

Ongallo, C. (2007). Manual de comunicación. Madrid, España: Dykinson.

RPP. (16 de agosto de 2021). Desempleo en el Perú alcanza su menor nivel en un año, según cifras del INEI. Obtenido de <https://rpp.pe/economia/economia/desempleo-en-el-peru-alcanza-su-menor-nivel-en-un-ano-segun-cifras-del-inei-noticia-1352822?ref=rpp>

SHEEN, R. (2017). La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial. Un acercamiento a tres compañías peruanas (1ª ed.). Universidad de Lima.

TYLOR, E. (1871). *Animismo*. Nueva York, NY: Harper & Row.

UPC. (2020). Crisis reputacional de la empresa peruana Graña y Montero: El rol del directorio en la comunicación corporativa entre diciembre de 2016 y diciembre de 2017. UPC. Obtenido de <https://gestion.pe/peru/covid-peru-tercera-ola-en-peru-sin-inicio-los-factores-que-impactan-en-su-retraso-noticia/?ref=gesr>

URCOLA, J., Urcola, N. (2015). Manual práctico de comunicación empresarial (1ª ed.). Madrid, España: ESIC.

VILLAFANE, Justo (2013). La buena empresa. Madrid: Civitas Ediciones.

YUKL, G. (2008). Liderazgo en las organizaciones. España: Pearson Educación.



6.ANEXOS

6.1 Anexo 1: Gráficas para redes sociales “Compromiso de la empresa”.



Esta gráfica forma parte de la estrategia 1.1 en la que la empresa debe comprometerse a volver a ser un gran lugar para trabajar, nuevamente. El *copy* de esta gráfica será el mismo para las tres redes sociales que se están trabajando en este plan de comunicación. Este será un breve, pero poderoso e iniciará con el *hashtag*: #VuelveConTuFamiliaCineplanet. Le seguirá un link donde los usuarios podrán acceder al Manifiesto alojado en la página web de la empresa.

6.2 Anexo 2: Manifiesto Cineplanet



Manifiesto de Cineplanet

Querida familia Cineplanet,

Con la llegada de la pandemia y las restricciones dispuestas por el Gobierno de nuestro país, todos nos vimos afectados en menor o mayor medida. Con mucha pena, nuestra cadena de cines tuvo que cerrar sus salas a nivel nacional por 15 meses, paralizando nuestro día a día e impidiéndonos continuar con nuestras operaciones.

En Cineplanet comprendemos que las decisiones tomadas al interior de la empresa, lamentablemente, afectaron a nuestros colaboradores en un momento difícil. Nunca tuvimos la intención de perjudicarlos ya que ellos fueron, son y serán el recurso más importante y al que tratamos de proteger siempre.

Desde entonces, hemos trabajado arduamente para analizar y mejorar nuestra toma de decisiones. El único objetivo es volver a generar ese lazo de confianza que antes nos unía y que nos llevó a ser, año tras año, una de las mejores empresas para trabajar en Perú. Hoy podemos comprometernos, sin ninguna duda, a seguir mejorando nuestra cultura y planes de contención para que sientas total seguridad en esta tu casa.

En ese sentido, anunciamos el programa "Vuelve con tu familia Cineplanet" con el fin de recuperar los talentos que perdimos el año pasado y sumar nuevos integrantes. De esta manera, hemos implementado nuevos beneficios para ustedes y sus familias bajo el contexto COVID-19 e implementado programas sociales para que entre todos ayudemos a otros compañeros que lo necesiten. También se ha incluido a los líderes en muchas de las actividades que estaremos realizando como familia, con los respectivos protocolos de bioseguridad para protegerte.

Sabemos que no es fácil hablar de confianza. Por ello, hemos decidido poner especial énfasis en dos de nuestros cinco valores que tú ya conoces:

- Apasionados por nuestra gente.
- Íntegros y transparentes.

Los tendremos en cuenta para cada decisión que tomemos de ahora en adelante con el objetivo de volver a ser tu mejor lugar para trabajar y, sobre todo, tu segundo hogar.

6.3 Anexo 3: Gráficas para redes sociales “Valores – Vuelve con tu familia Cineplanet”.



Como parte de la estrategia 1.2 donde los principales actores fueron los líderes y gerentes de la empresa, además de dos videos, se mencionan estas piezas gráficas resaltando los valores.

Los videos (Anexo 6) muestran el proceso de cómo los líderes trabajaron toda la campaña al interno para poder asegurarse de que los nuevos talentos que ingresen a Cineplanet puedan vivir los cinco valores corporativos y en especial estos dos. Convirtiéndolos en una promesa de marca.

Es por ello, que se realizaron piezas solo para estos dos valores, ya que aportan bastante al objetivo del plan de comunicación externa elaborado. Sin embargo, no se dejó de mencionar los demás valores en ninguna de las gráficas mencionadas.

Como indica el plan, estas serán publicaciones en redes sociales. Para ellas se utilizará Facebook, Instagram y LinkedIn. La finalidad de ir por las tres redes sociales es poder llegar a más talentos potenciales del público objetivo que tenemos.

	Gráfica: Valor - Apasionados por nuestra gente.	Gráfica: Valor - Íntegros y transparentes.
Copy para Facebook	Apoyarnos en nuestros valores es fundamental para el éxito. Hoy queremos dirigirnos a nuestros equipos de trabajo y recordarles que son el recurso más importante de Cineplanet. ¡Sin ustedes nada sería posible!	Un pilar importantísimo a tener en cuenta en este reinicio de operaciones. Estamos comprometidos con nuestra Familia Cineplanet ni al pueblo peruano.
Copy para Intagram	No. No hay nada que nos apasione más que nuestros colaboradores. Ni si quiera los jueves de estreno. #Estreno #FamiliaCineplanet	El renovado #Cineplanet revela la importancia de este #pilar para la organización. #Integridad #Transparencia.
Copy para LinkedIn	La fortaleza de Cineplanet está construida por nuestros cinco pilares. Hoy queremos destacar la pasión que sentimos por nuestra gente. ¡Gracias a ellos son el mejor lugar para trabajar!	Reinicio de operaciones con un renovado #Cineplanet íntegro y transparente. El público puede sentirse seguro en nuestras salas, pues estamos trabajando de manera honesta por nuestros equipos. Tenga por seguro que ellos hacen lo propio con todos los usuarios. #Integridad #Transparencia.

6.4 Anexo 4: Gráfica para redes sociales “Infografía de programa social: Una mano a mi compañero”



La estrategia 1.3 encarga la creación de programas sociales para colaboradores con ayuda de los líderes. Esto para ayudar a cumplir el objetivo de reforzar y visibilizar el compromiso de los líderes con la cultura organizacional y por ende con los colaboradores.

Así los postulantes sentirán seguridad de estar aplicando a una empresa donde además de tener seguridad laboral, encontrarán beneficios especiales en el contexto Covid-19.

Al mismo tiempo, de cara a los demás stakeholders, podemos reafirmar la Responsabilidad Social que caracteriza a Cineplanet y que ha sido un factor importante para que la empresa logre figurar en el ranking de Great Place To Work por más de die años.

Además de respetar la identidad al igual que todas las piezas elaboradas, comunica uno de los tres programas que se han planteado. Los presupuestos fueron propuestos y aprobados por los directores, quienes también participaron de algunas actividades en este plan de comunicación.

Esta gráfica tipo infografía se ha destinado a LinkedIn. Para el caso de Facebook e Instagram se utilizará 5 gráficas tipo carrusel. En cada uno estará cada paso a realizar en determinado programa social.

6.5 Anexo 5: Gráfica para redes sociales “Presentación del vocero”.



La presentación del nuevo vocero de Cineplanet en la estrategia 2.1 aporta para lograr la mejora del *employer branding*. Se eligió, nuevamente con la participación de los líderes, a una ex colaboradora que salió de la empresa debido a la pandemia. Esta colaboradora ha vuelto y ahora invita a sus ex compañeros a volver a ser parte de la familia Cineplanet. De esta forma se da mayor seguridad a los postulantes indecisos cuando notan que aquellas personas que ya fueron parte de la empresa vuelven.

Esta estrategia también cuenta con un video del nuevo vocero, que como se aprecia será mujer y parte del staff esencial para el funcionamiento de la cadena. También es la estrategia con mayor cantidad de piezas gráficas propuestas ya que esta persona deberá tener una comunicación directa y transparente con el público objetivo comentando sobre aspectos importantes de la cultura (familia cineplanet, camaradería, beneficios, integridad y transparencia, pasión por su gente, entre otros). Va de la mano con la estrategia 2.2.

	Gráfica: Presentación del vocero.
Copy para Facebook	<p>Carolina se unió a Cineplanet hace casi cuatro años. Seguramente la has visto en nuestras salas del Jockey Plaza. Su energía hizo mucha falta cuando empezó la pandemia, pero hoy la tenemos de vuelta.</p> <p>¡Gracia por confiar en Cineplanet nuevamente, Carolina!</p>
Copy para Intagram	<p>Si solías visitar nuestras salas del Jockey Plaza, es imposible que no hayan visto a Carolina. Está de vuelta y tiene algo que contarle a la #FamiliaCineplanet.</p> <p>#Energía #Pasión #</p>
Copy para LinkedIn	<p>El cierre de salas, con el inicio de la pandemia, significó también dejar de ver a nuestros equipos de trabajo. Hasta ese momento, Carolina había formado parte la #FamiliaCineplanet por cuatro años. Hoy está de vuelta y es testigo de que la #Cultura de la empresa es más fuerte que antes.</p>

6.6 Anexo 6: Gráfica para redes sociales “Nuevos beneficios por pandemia”.



Con la estrategia 2.2 se ejecuta de lleno el reclutamiento agresivo en redes sociales, donde se pondrá mayor énfasis en LinkedIn, pero la novedad será incluir Facebook e Instagram.

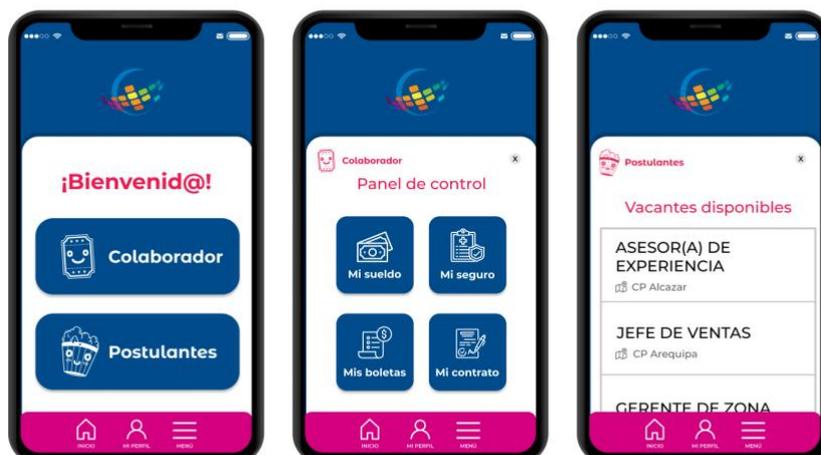
Hasta el momento, estas dos redes no cuentan con publicaciones de reclutamiento. La competencia tampoco.

La campaña “Cineplanet Lover” busca potenciar el employer branding actual de la compañía apoyándose en tres ejes centrales que son: Nuevos beneficios para el contexto pandemia, Protocolos de salud para cuidar a los colaboradores y Comunicar la importancia y el valor de los colaboradores para la empresa. La campaña cierra solicitando el apoyo y rebote de las empresas del Grupo Intercorp para mayor alcance.

Esta gráfica es una de las propuestas para el eje central 1 que abarca los nuevos beneficios para el contexto pandemia. Se dan a conocer los 4 beneficios especiales implementados para ayudar al colaborador.

	Gráfica: Nuevos beneficios.
Copy para Facebook	La pandemia trajo consigo momentos tristes, pero también mucho aprendizaje. Hemos recordado que la vida no es una película, y por ello debemos cuidarla muy bien. Por ello, queremos ayudar a nuestros colaboradores con los siguientes beneficios.
Copy para Intagram	Nuestros colaboradores ya disfrutan de los nuevos beneficios Cineplanet. ¡Su bienestar es primero! #Cineplanet #FamiliaCineplanet
Copy para LinkedIn	En Cineplanet queremos agradecer a nuestros colaboradores por la pasión y entrega hacia su trabajo. Nuestro objetivo es cuidarlos y apoyarlos para que sean los mejores dentro y fuera de nuestras salas. Una manera de ayudarlos es brindarles los siguientes #beneficios.

6.7 Anexo 7: Gráfica “App móvil para colaboradores y postulantes”



Los procesos de reclutamiento de las principales cadenas de cines en Perú giran en torno a plataformas de empleo externas. Por lo que se decidió aprovechar y demostrar la innovación de Cineplanet para la creación de una aplicación móvil para que los postulantes talentos millennial puedan postular de manera rápida y sencilla a través de ella tan solo subiendo el CV.

En esta App “Familia Cineplanet” también se encontrará información resumida de la cultura organizacional. De esta manera, antes o después de la postulación, las personas podrán estar más motivadas. Existe también una sección para los actuales colaboradores, que tendrá mayores funciones a las ya mencionadas. Por ejemplo: sueldo, boletas de pago, seguro de salud, contrato, entre otros.

6.8 Anexo 8: Guion - Video de gerentes (acción 2, estrategia 1.2)

Descripción	Locución
Vemos diferentes imágenes de actividades en la empresa que luego cambian a imágenes icónicas desde el inicio de la pandemia y sus consecuencias en el país.	Música de introducción.
Aparece el Gerente General desde los pasillos uno de los complejos de Cineplanet.	Hoy tengo la dicha de dirigirme a ti desde nuestras instalaciones, luego de los terribles momentos que vivimos como país. Quiero expresarles mi compromiso a nombre del Directorio. Desde hoy iniciamos una nueva etapa, pensando en nuestra familia Cineplanet para cada decisión que tomemos de ahora en adelante.
Por corte aparece la directora de finanzas y planeamiento desde su oficina.	Las decisiones tomadas desde esta oficina en el 2020, han sido las más difíciles que nos ha tocado. Hoy nos hemos asegurado de planificar lo mejor para esta nuevo comienzo.
Por corte aparece el director comercial desde una de las dulcerías del cine.	Es por eso que en los próximos días podrán conocer una serie de actividades que junto a los líderes estamos realizando para poder brindarte el mejor clima laboral, los mejores beneficios y ese orgullo que estoy seguro no has dejado de sentir.
Por corte aparece el director de distribución y programación en una sala de cine con a pantalla gigante detrás de él. En la pantalla van apareciendo imágenes de	Trabajaremos juntos y nos daremos la mano para salir adelante. Ayudaremos a nuestros compañeros y familiares a superar toda dificultad dentro y fuera de las salas porque

las actividades internas que realizaban los colaboradores.	en cineplanet somos apasionados por nuestra gente.
Por corte aparece la directora de gestión y desarrollo humano en un espacio abierto con 30 colaboradores de Cineplanet detrás de ella.	Tu familia Cineplanet te espera de vuelta. E invitamos a unirse a todos quienes quieran ser parte de ella.

6.9 Anexo 9: Encuesta para medir avance de la campaña

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScbhyMR0UWMm1_jkurZA7W07cCf4yEibqKDbFRdugNWR9BiLA/viewform

6.10 Anexo 10: Cronograma

E	Acción	Setiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				
		S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	
1.1	Dar los lineamientos a la agencia para la elaboración de un nuevo manual de marca e identidad.																	
	Realizar entrevista entre Desarrollo Humano y el Gerente General																	
	Elaborar un documento dinámico basado en la memoria anual con los hitos más importantes de la empresa.																	
	Crear grupo de WhatsApp para los líderes																	
	Enviar comunicado vía correo electrónico y WhatsApp informando sobre la presentación.																	
	Realizar la presentación de los hitos empresariales más importantes.																	
	Workshop entre los gerentes de cada área junto a su equipo de líderes.																	
	Enviar recordatorios sobre los hitos a los líderes vía mensajes de texto.																	
1.2	Gestionar campaña "Vuelve con tu familia Cineplanet" que motive e impacte positivamente a																	

	Presentación 360° de la campaña "Vuelve con tu familia Cineplanet"	S/0.00
	Video resumen de las sesiones de coaching	S/800.00
	Elaboración de gráficas con los 2 valores elegidos para la campaña.	S/300.00
1.3	Anunciar a los gerentes la co-creación de programas sociales de ayuda al colaborador	S/0.00
	Reunión presencial con los cinco gerentes para co-creación de los programas sociales.	S/0.00
	Validar con los directores los programas, responsables y presupuestos asignados.	S/60,000.00
	Diseñar y publicar gráficas con los programas sociales	S/500.00
	Presentar programas sociales a la prensa y pedir que otras empresas lo repliquen	S/0.00
2.1	Proponer a los candidatos para voceros	S/0.00
	Establecer criterios y requisitos clave que deberá cumplir el colaborador elegido	S/0.00
	Convocar a los principales líderes para que puedan votar de manera anónima por una opción	S/0.00
	Los gerentes elijen al vocero respetando su originalidad	S/0.00
	Elaborar y publicar video con testimonio del vocero.	S/2,000.00
	Elaborar y publicar piezas gráficas del vocero presentándose.	S/600.00
	Elaborar y publicar piezas gráficas del vocero motivando a que se unan a cineplanet.	S/800.00
	Tomar encuestas de opinión a los colaboradores respecto al personaje y sus mensajes	S/0.00
2.2	Elaborar campaña "Cineplanet lover"	S/0.00
	Definir red social principal de difusión	S/0.00
	Precisar temas centrales para contenido en copy y gráfica	S/0.00
	Elaborar piezas del tema central 1: Nuevos beneficios para el contexto pandemia.	S/1,000.00
	Elaborar piezas del tema central 2: Protocolos de salud para cuidar a los colaboradores.	S/1,000.00

	Elaborar piezas del tema central 3: Comunicar la importancia y el valor de los colaboradores para la empresa.	S/1,000.00
	Solicitar apoyo de empresas del Grupo Intercorp para dar rebote en redes	S/0.00
2.3	Crear aplicación móvil para colaboradores y postulantes	S/20,000.00
	Lanzar app y enviar link de descarga a colaboradores y ex colaboradores	S/0.00
	Crear el podcast "Familia Cineplanet".	S/1,500.00
	Agendar las primeras entrevistas a los Gerentes	S/0.00
	Lanzamiento del Podcast con entrevista del gerente general.	S/0.00
	Publicar los videos de todas las estrategias del plan en las pantallas de las salas de cineplanet	S/0.00
Total		S/101,200.00

