

Universidad de Lima
Facultad de Comunicación
Carrera de Comunicación



PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN EXTERNA PARA CINEPLANET

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

Anais Andrea Medina Astete

Código 20163302

Lima – Perú
Octubre de 2021



**PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN
EXTERNA PARA CINEPLANET**

TABLA DE CONTENIDO

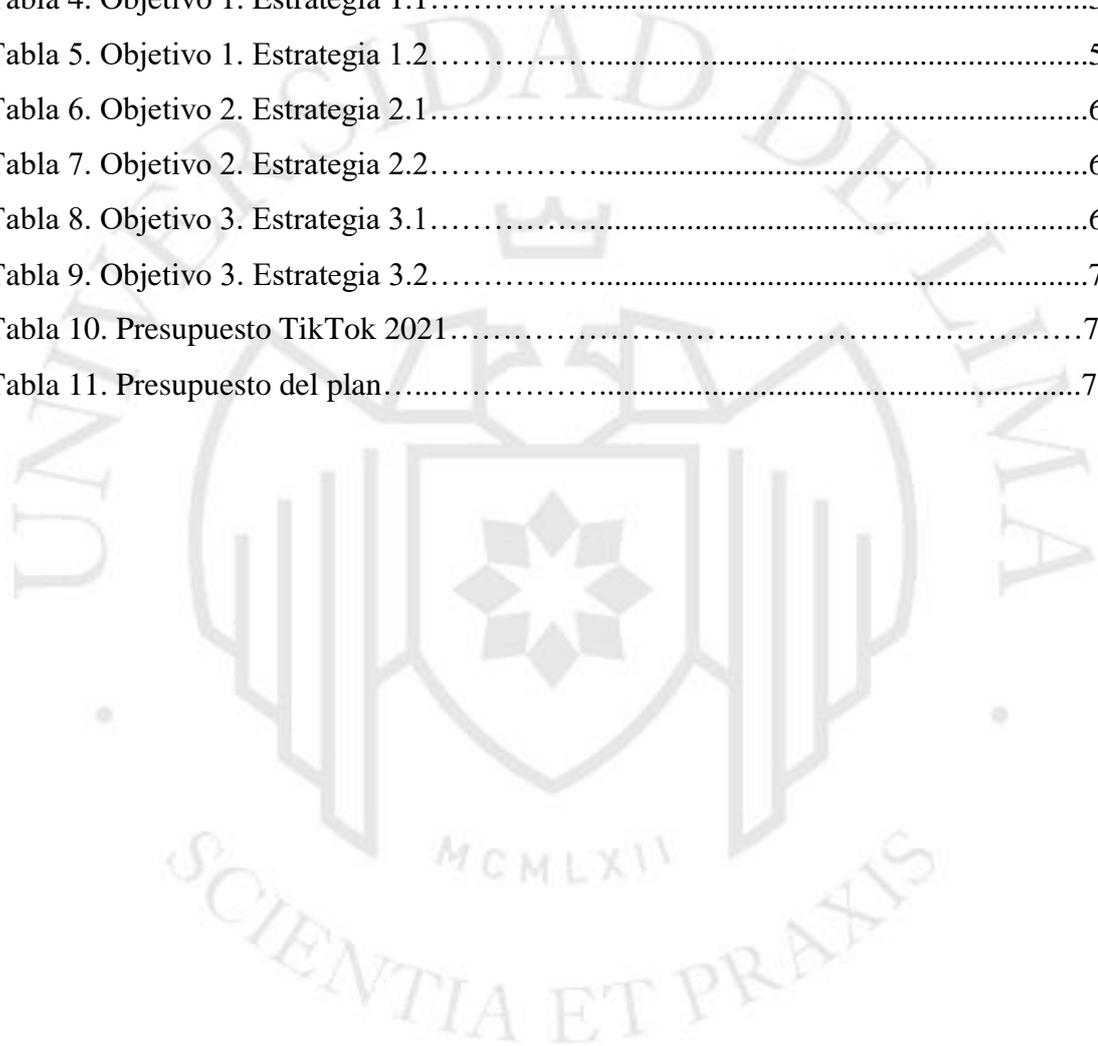
RESUMEN	8
ABSTRACT.....	9
1. PRESENTACIÓN	10
2. ANTECEDENTES	12
2.1 Análisis del macroentorno.....	12
2.1.1 Impacto de la pandemia para la industria del cine en Perú.....	12
2.1.2 Mercado laboral peruano durante la pandemia.....	13
2.1.3 Jóvenes millennials peruanos.....	16
2.2 Análisis del microentorno.....	17
2.2.1 Cineplanet.....	17
2.2.1.1 Cultura y valores	18
2.2.1.2 Colaboradores.....	20
2.2.1.3 Estrategia y operaciones.....	20
2.2.2 Análisis FODA.....	23
2.2.3 Mapeo de stakeholders.....	25
2.2.4 Impacto de los públicos.....	26
2.2.5 Cineplanet durante la pandemia.....	28
2.2.5.1 Medidas aplicadas.....	28
2.2.5.2 Crisis.....	29
2.2.6 Breve análisis de la competencia.....	30
3. FUNDAMENTACIÓN PROFESIONAL	34
3.1 Importancia de una Comunicación Externa efectiva.....	36
3.2 Generación de valor para los stakeholders.....	37
3.3 Implementación de embajadores de marca.....	37
3.4 Manejo de social media en empresas.....	38
3.5 Manejo de crisis reputacional.....	39
4. PLAN DE COMUNICACIÓN EXTERNA	41
4.1 Planteamiento del problema.. ..	41
4.2 Ámbito estratégico.....	42
4.2.1 El plan.....	42

4.2.2	Objetivos.....	43
4.2.3	Fases del plan de comunicación.....	43
4.2.4	Matriz de audiencias.....	47
4.2.5	Identidad de la estrategia.....	50
4.2.6	Tratamiento del mensaje.....	50
4.3	Ámbito táctico.....	52
4.3.1	Mensajes centrales por stakeholder.....	52
4.3.2	Acciones del plan de comunicación.....	54
4.3.3	Presupuesto y cronograma.....	72
5.	LECCIONES APRENDIDAS	74
	REFERENCIAS	76



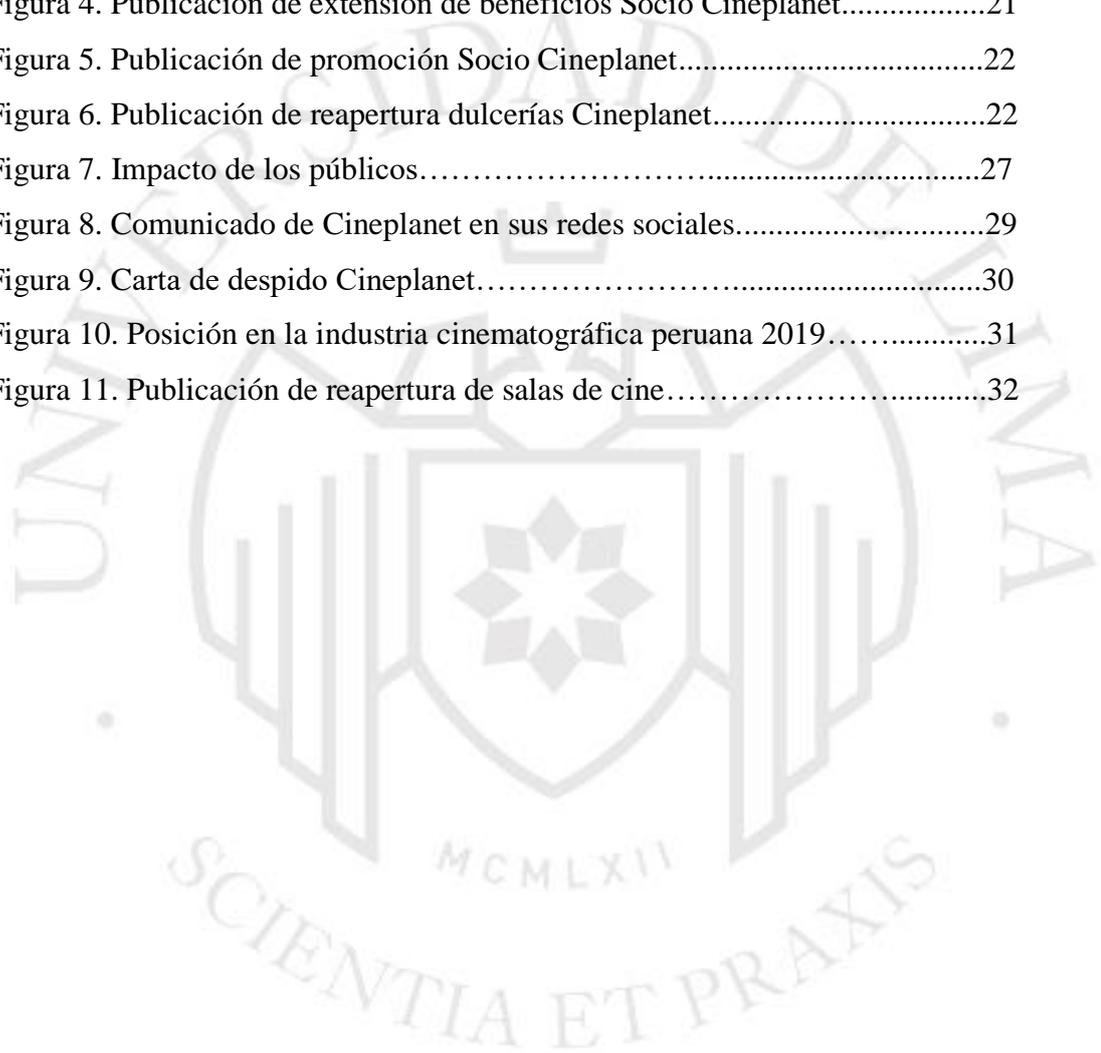
ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Foda de Cineplanet	23
Tabla 2. Mapeo de stakeholders de Cineplanet.....	25
Tabla 3. Mapa de públicos.....	27
Tabla 4. Objetivo 1. Estrategia 1.1.....	54
Tabla 5. Objetivo 1. Estrategia 1.2.....	58
Tabla 6. Objetivo 2. Estrategia 2.1.....	62
Tabla 7. Objetivo 2. Estrategia 2.2.....	65
Tabla 8. Objetivo 3. Estrategia 3.1.....	67
Tabla 9. Objetivo 3. Estrategia 3.2.....	70
Tabla 10. Presupuesto TikTok 2021.....	73
Tabla 11. Presupuesto del plan.....	73



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tasa de subempleo según trimestre móvil.....	14
Figura 2. Tasa de desempleo juvenil según grupo etario (%) 2011 – 2020.....	15
Figura 3. Publicación de convocatoria de reclutamiento Cineplanet (2014)....	19
Figura 4. Publicación de extensión de beneficios Socio Cineplanet.....	21
Figura 5. Publicación de promoción Socio Cineplanet.....	22
Figura 6. Publicación de reapertura dulcerías Cineplanet.....	22
Figura 7. Impacto de los públicos.....	27
Figura 8. Comunicado de Cineplanet en sus redes sociales.....	29
Figura 9. Carta de despido Cineplanet.....	30
Figura 10. Posición en la industria cinematográfica peruana 2019.....	31
Figura 11. Publicación de reapertura de salas de cine.....	32



RESUMEN

Cineplanet es una empresa dedicada a la operación de salas de cines con 22 años en el mercado peruano y 39 complejos a nivel nacional. Una de sus principales estrategias para lograr el liderazgo en el mercado ha sido su integración con el Grupo Intercorp, así como también a otros centros comerciales como el Grupo Wong y Breca. No obstante, en marzo del 2020, con la llegada de la COVID-19 al Perú, se vieron obligados a parar sus operaciones por más de año y medio. Además, su reputación se vio sumamente dañada pues, una vez declarada la cuarentena en el país, la empresa despidió a cientos de sus colaboradores a tiempo parcial, y ello se difundió rápidamente en los medios y redes sociales.

A raíz de su reapertura, la empresa busca captar talento joven para que se unan a su equipo de trabajo bajo contratos temporales, además de mejorar su reputación como empleador en redes sociales. Es por ello que, el presente plan de comunicación, tiene como objetivo mejorar la reputación actual de Cineplanet como empleador ante los jóvenes millennials. Esto se dará mediante una estrategia de social media y difusión de marca empleadora, teniendo como principal aliado a los colaboradores, quienes cumplirán el rol de embajadores de marca y a los medios de comunicación, pues son estos quienes tomaron un papel importante en la difusión del problema que afrontó Cineplanet.

Palabras clave: Plan estratégico, comunicación externa, marca empleadora, redes sociales, reputación.

ABSTRACT

Cineplanet is a company dedicated to the operation of movie theaters with 22 years in the Peruvian market and 39 complexes nationwide. One of its main strategies to achieve market leadership has been its integration with the Intercorp Group, as well as with other shopping centers such as the Wong and Breca's Group. In March 2020, with the arrival of COVID-19 in Peru, they were forced to stop operations for more than a year and a half. In addition, their reputation was extremely damaged because, once the quarantine was declared in the country, the company laid off hundreds of its part-time employees, which was quickly reported in the media and social networks.

Following its reopening, the company seeks to attract young talent to join its team under temporary contracts, in addition to improving its reputation as an employer in social networks. Therefore, this communication plan aims to improve Cineplanet's current reputation as an employer among young millennials. This will be achieved through a social media strategy and employer brand positioning, having as its main ally the employees, who will play the role of brand ambassadors, and the media, since they are the ones who played an important role in the dissemination of the problem faced by Cineplanet.

Keywords: Strategic planning, external communication, employer brand, social media, reputation management.

1. PRESENTACIÓN

Cineplanet es la cadena de cines líder en el mercado peruano desde hace más de 20 años, sin embargo, en la actualidad viene atravesando por una crisis de reputación debido a que, en marzo del 2020, cuando se declaró la cuarentena obligatoria en el país, la empresa despidió a varios de sus empleados de tiempo parcial, lo cual generó una gran indignación por parte de la sociedad, tildando a la empresa como un empleador poco empático y abusivo. Estos casos se hicieron virales tanto en las redes sociales como en los medios de comunicación, ya que fueron los mismos colaboradores quienes comenzaron a difundir sus casos en busca de ayuda para revertir este hecho. Luego de cerca de un año y medio sin operar, Cineplanet reabrió sus puertas, y con ello también volvió la necesidad de contratar nuevos talentos para que se unan a su equipo; sin embargo, la modalidad de trabajo que necesitan actualmente es la misma por la cual sucedió todo el incidente al comienzo de la pandemia. Además de ello, la empresa busca mejorar su reputación laboral en las redes sociales, pues es en estas donde más dañada se encuentra en la actualidad.

Para ello, se elaboró un plan de comunicación externa, el cual tiene como objetivo principal mejorar la reputación actual de Cineplanet como empleador ante los jóvenes millennials. Esto se desarrollará mediante una estrategia en redes sociales, donde se incluyen las redes sociales de Instagram, Facebook y LinkedIn, teniendo como stakeholder clave a sus mismos colaboradores, y una estrategia de difusión de marca empleadora, sumando como aliado clave para lograrlo a los medios de comunicación.

Dada que la crisis que atravesó la empresa durante la pandemia tuvo como principal perjudicado a sus colaboradores, estos mismos serán quienes formarán pieza clave del plan de comunicación propuesto, ayudando así a mejorar las percepciones que se tienen de Cineplanet. No obstante, para lograr este objetivo, se debe fortalecer primero la relación entre los colaboradores y la empresa de manera interna, por lo que, si bien el plan propuesto es de comunicación externa, la comunicación interna dentro de la empresa será fundamental para el éxito del mismo.

El plan se dividirá en dos fases, la primera tendrá una duración de 2 meses, donde se buscará cumplir con los dos primeros objetivos específicos: Dar a conocer la cultura, clima laboral y valores que se practican en la empresa, y explicar los beneficios de los puestos de trabajo temporales que ofrece Cineplanet; Posteriormente, se pondrá en marcha la segunda fase, que tendrá una duración de seis meses, la cual busca cumplir con el tercer objetivo específico: mostrar a la empresa como una opción atractiva para jóvenes millennials que se encuentren en busca de un trabajo temporal.

Con respecto al material realizado, se hicieron unos modelos de pieza gráfica por red social a la que se buscaba llegar (Facebook, Instagram y LinkedIn) y el tipo de contenido a mostrarse, 3 reels para las redes sociales, una publicación de empleo para las bolsas de trabajo de las distintas universidades o institutos donde se encuentra el público objetivo y un modelo de la pieza gráfica a enviarse por mail interno a los Embajadores Cineplanet.

1.1 Material #1: Promoción de “Carreras Cineplanet” (Facebook).

1.2 Material #2: Testimonio “Embajador Cineplanet”. Carrusel 1 (Instagram).

1.3 Material #3: Testimonio “Embajador Cineplanet”. Carrusel 1 (Instagram).

1.4 Material #4: Cultura Cineplanet (LinkedIn).

1.5 Material #5: Reel “Mitos y verdades de trabajar en Cineplanet”.

1.6 Material #6: Reel “Beneficios de trabajar en Cineplanet”.

1.7 Material #7: Reel “Atributos de Cineplanet”.

1.8 Material #8: Publicación de oportunidad laboral (Bolsa laboral universidades/institutos).

1.9 Material #9: Mail de bienvenida al programa de Embajadores Cineplanet.

1.10 Material #10: Publicación de valor. Carrusel 2 (Instagram).

1.11 Material #11: Publicación de valor. Carrusel 2 (Instagram).

1.12 Material #12: Publicación de valor. Carrusel 2 (Instagram).

1.13 Material #13: Publicación de valor. Carrusel 2 (Instagram).

Ubicación electrónica: https://drive.google.com/drive/folders/1uMeHXdyqIov-1Oy_MVqcoGorQqym2Wgc?usp=sharing

2. ANTECEDENTES

2.1 Análisis del macroentorno

El 15 de marzo del 2020, el ex presidente de Perú, Martín Vizcarra, declaró al país en Estado de Emergencia Nacional, adoptando como medidas el aislamiento social obligatorio y cierre de fronteras, todo ello con la finalidad de frenar los contagios por la COVID-19 que comenzaban a presentarse en el territorio. Estas medidas tenían una vigencia de 15 días calendario, sin embargo, a la fecha, septiembre del 2021, el país sigue en Estado de Emergencia Nacional, pero las medidas para frenar los contagios se han ido flexibilizando, todo ello en base a un plan de reactivación económica y vuelta a la “normalidad” impuesto por el Gobierno.

Con el transcurrir de las semanas, el gobierno fue alargando estas medidas, las cuales comenzaron a tornarse imposibles de cumplir por una gran parte de la población, ya que, según la Cámara de Comercio de Lima (2020), 11.2 millones de peruanos trabajan de manera informal, lo cual implica en su mayoría que viven de sus ingresos del día a día. Si bien el gobierno intentó manejar esto mediante la entrega de bonos a las poblaciones más vulnerables, esto no resultó suficiente. Además, también se brindaron diversos programas de apoyo dirigido a las empresas que se vieran más afectadas por estas medidas y uno de ellos fue el programa “Reactiva Perú”, el cual tuvo como finalidad apoyar económicamente a las empresas para que puedan así cumplir con sus cadenas de pago y, sobre todo, con sus obligaciones con sus trabajadores y proveedores.

En mayo del 2020 se puso en marcha el primer plan de reactivación económica, el cual se dividió en 4 fases y buscó reactivar las principales industrias de manera progresiva, siempre considerando la situación de cada provincia y con las medidas de distanciamiento correspondientes.

2.1.1 Impacto de la pandemia para la industria del cine en Perú

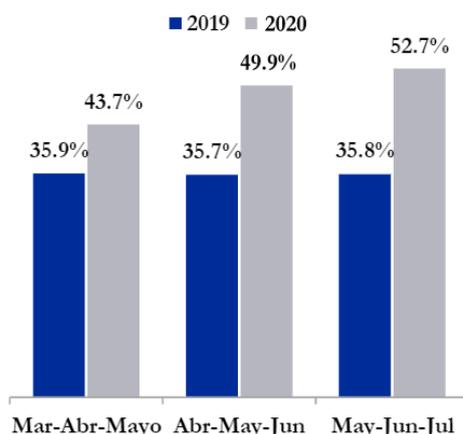
Dentro de las últimas industrias en reanudar sus operaciones en Perú ha sido sin duda la industria del cine. Si bien en diciembre del 2020 se aprobó en Consejo de Ministros la reapertura de los cines en el país, con la finalidad de reactivar los 65 mil puestos de trabajo directos que genera aproximadamente la industria (Ministerio de la Producción, 2020), esto no llegó a efectuarse, pues el aforo era de solo un 20% y el Ejecutivo prohibió el consumo de bebidas y alimentos dentro de las salas. Estas ventas representan un porcentaje importante de las ganancias, por lo que la Asociación Nacional de Salas Cinematográficas (Anasaci), rechazó la disposición. (La República, 2021).

La ANASACI solicitó la reapertura de los cines con un 40% mínimo de aforo, lo cual fue concedido y finalmente el 12 de julio del 2021, tras casi 16 meses de paralización, reabrió sus salas la cadena de cines Multicines Cine Star. Dentro de los principales cambios que realizó la empresa, y las demás que le siguieron el paso, fue la venta de boletos exclusivamente en línea, esto con la finalidad de evitar aglomeraciones. Si bien en la actualidad todas las cadenas de cine en el país se encuentran operativas, y con una apertura progresiva de sus sedes a nivel nacional, el consumo de bebidas y alimentos sigue estando restringido. No obstante, cadenas como Cineplanet optaron por darle un giro a la experiencia de ir al cine y un par de semanas posteriores a su apertura reabrieron sus dulcerías pero solo para recoger pedidos. Esta fue una medida tomada por la empresa para así ir reactivando todos sus puestos de trabajo además de ofrecerle una opción segura a ese cliente que aún no se anima por asistir nuevamente al cine pero extraña algo tan característico de ello como es la canchita.

2.1.2 Mercado laboral peruano durante la pandemia

Según cifras del Instituto Peruano de Economía (IPE), solo en Lima, se perdieron 1.1 millones de puestos de trabajo debido a las medidas optadas por el gobierno para frenar los contagios por la COVID-19 (IPE, 2021) y a nivel nacional 6.7 millones (INEI, 2020). Esto trajo consigo que la tasa de subempleo a nivel nacional aumente a 52.7% en el trimestre de mayo – julio del 2020, cuando en el mismo trimestre del 2019 este bordeaba el 36% (IPE, 2020).

Figura 1: Tasa de subempleo según trimestre móvil marzo – julio (2019 – 2020)



Fuente: ¿Cuál es la situación del mercado laboral peruano en tiempos de pandemia? Informe Final (Instituto Peruano de Economía, 2020).

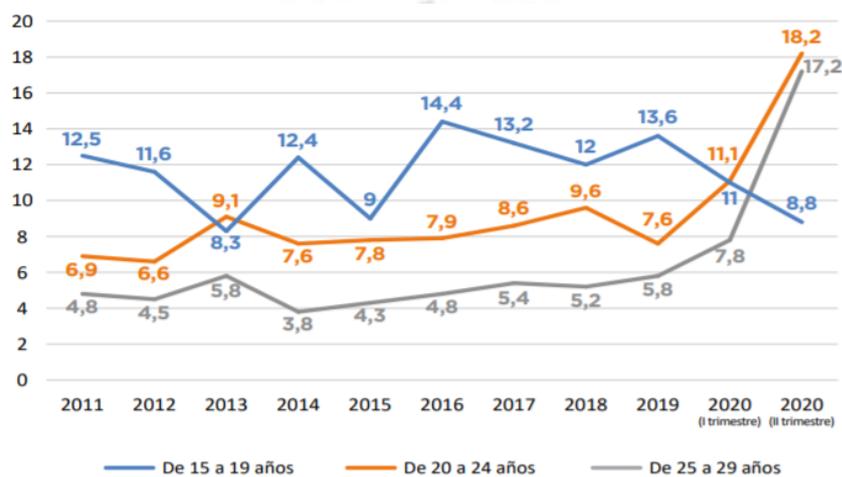
Además, si bien durante el segundo trimestre del 2020 la población económicamente activa (PEA) se redujo en 32%, la tasa de desempleo en el Perú se incrementó en 5 puntos porcentuales (IPE, 2021). Mientras se fue avanzando con las fases de la reactivación económica en el país, esto fue cambiando, sin embargo, según el Observatorio Laboral del Banco Interamericano de Desarrollo, los puestos de trabajo perdidos durante la pandemia en el 2020 en el país, al mes de Diciembre, ascendían a 642.000, cerrando el año así con una tasa de desempleo del 13% (BID, 2021). Durante el primer trimestre del 2021, la PEA incluyó a cerca de 200 mil personas menos en comparación a data previa a la pandemia, pero la precariedad laboral se ha visto incrementada en este proceso.

El empleo formal disminuyó en similar porcentaje tanto para hombres (27,3%) como mujeres (29,5%) en el último año, sin embargo, el 60,7% de empleos formales son ocupados por hombres. Con respecto a las edades, **los más afectados durante la pandemia por el desempleo fueron los menores de 25 años**, cuyo porcentaje de empleo decreció en un 37,6% y para las personas de 25 – 44 años en un 28%. Esto aplicó tanto para personas con estudios superiores como para los que no (INEI, 2021).

Según la encuesta mundial de la OIT (2020) sobre el impacto de la emergencia sanitaria en el mercado laboral y la juventud en Perú, 1 de cada 6 jóvenes de entre 18 y 29 años, quienes se encontraban laborando antes de la pandemia, dejaron de hacerlo, viéndose

cómo los más golpeados aquellos menores de 25 años. Dentro de ellos, el 54% mencionó que esto se debió a que se dieron por concluidos sus contratos antes de tiempo, despido definitivo, o cierre de la empresa. No obstante, en los últimos años, estos grupos etarios (20 – 24 años y 25 – 29) ya se encontraban con una tasa de desempleo al alza, la cual, debido a la pandemia, incrementó en gran medida.

Figura 2: Tasa de desempleo juvenil según grupo etario (%) 2011 – 2020



Fuente: Así nos encontró: Las juventudes peruanas ante la pandemia (SENAJU, MINEDU, Bicentenario Perú 2021, 2021).

Solo entre el 16 de marzo y el 7 de junio del 2020, 245 mil trabajadores dejaron de recibir su remuneración mensual debido a que las empresas donde laboraban apelaron a la suspensión perfecta. Cabe señalar que las principales industrial en el país que se acogieron a esta medida fueron la industria hotelera, servicios inmobiliarios, transporte, comercio y restaurantes (OIT, 2020). Uno de los principales efectos que ha traído consigo la pandemia en el mercado laboral peruano es el crecimiento de puestos de trabajos menos estables, como es la contratación temporal.

No obstante, a pesar de que en febrero del 2021 se retomó la cuarentena debido a la llegada de una segunda ola en el país, la reactivación económica ha seguido su curso generando óptimos resultados, pues esto también se dio de la mano con la flexibilización de distintas medidas restrictivas como el toque de queda, permitiendo así que los negocios operen por más horas, la ampliación de aforos y reactivación de algunos negocios, especialmente en el rubro de entretenimiento, como son los cines. El Área de Estudios

Económicos del BCP estima para el presente año que la tasa de desempleo se ubicaría en un 8%, cuando en febrero del 2020 esta se encontraba en un 7,1%.

En los últimos meses se ha comenzado a hablar de la posible llegada de una tercera ola al país, lo cual podría poner en riesgo nuevamente la reactivación económica que se viene llevando a cabo; No obstante, gracias a la gran aceleración en la vacunación, especialmente en los grupos etarios jóvenes, esto no significaría medidas restrictivas drásticas como las establecidas al comienzo de la pandemia, por lo que no significaría un riesgo para el crecimiento anual del país; sin embargo, como medida de precaución ante esta inminente tercera ola, Miguel Jaramillo, economista senior del Consejo Privado de Competitividad, planteó algunas propuestas para promover el empleo formal pospandemia, donde presenta la contratación temporal de nuevos trabajadores para la reactivación o re adaptación de negocios que se vieron fuertemente golpeados por las restricciones como una opción viable, siempre y cuando esto se realice de manera transitoria (CPC, 2021).

Cabe señalar que, otro factor importante para la reactivación económica del país, es la incertidumbre política que viene atravesando, la cual sí representa una amenaza latente, especialmente dentro del segundo semestre del 2021 (Semana Económica, 2021).

2.1.3 Jóvenes millennials peruanos

La generación “y” o también conocida como “millennial” se encuentra conformada por todas aquellas personas nacidas entre 1980 y 2000 (Ipsos, 2019). Esta generación se caracteriza sobre todo por su cercanía con la tecnología pero ¿qué caracteriza a los millennials en Perú del resto?

Primero que nada, es necesario señalar que se estima que 8 millones de peruanos se encuentran dentro de este rango (Ipsos, 2019). Dentro de ellos, el 40% tiene o se encuentra estudiando actualmente una carrera universitaria o técnica. Además, el 71% tiene hijos y el 51% trabaja. No obstante, 70% cuenta con ingresos mensuales bajos y un 59% pertenece a un nivel socioeconómico bajo (Datum Internacional, 2019). Uno de los aspectos que diferencia al millennial peruano, con el resto de Latinoamérica, es su percepción de la relevancia entre el dinero y el tiempo. Para los millennials peruanos,

ambos tienen el mismo nivel de importancia, lo cual se ve reflejado en un estudio de Deloitte (2020) sobre esta generación donde figura que el 64% de millennials en Perú actualmente trabajan a tiempo completo o medio tiempo y 21% cuenta con un trabajo temporal. Además, los millennials peruanos centran especial atención en lograr acceder a una educación de calidad, ya que esta es vista, para la mayoría, como su única vía para superar la situación de pobreza en la que se encuentran ellos y su familia. Dentro de sus principales motivos de estrés indicaron que los más influyentes eran: el bienestar de su familia (68%), su futuro financiero (58%), finanzas diarias (57%) y perspectivas de carrera/ trabajo (56%).

Con respecto a sus preferencias encontramos el escuchar música, utilizar redes sociales, ver películas por diversas plataformas de streaming, ver televisión y viajar por placer (Datum Internacional, 2019). Durante la pandemia, su presencia en las redes sociales incrementó, sobre todo en Tik Tok (387%) y Facebook (349%) (Gestión, 2020), sin embargo, se debe considerar también que el 88% de millennials peruanos utilizan Instagram (Mercado Negro, 2018). Las redes sociales se han convertido en una importante fuente de referencia para los millennials, eso acrecentado también por la popularidad de los “influencers”, según un estudio de Ipsos sobre “el nuevo consumidor millennial” (2019), buscan modelos reales que influyen sus decisiones “alguien como yo”, señalando así que el 39% de millennials peruanos han realizado alguna compra o actividad en base a alguna recomendación vista en redes sociales.

2.2 Análisis del microentorno

2.2.1 Cineplanet

Cineplex es una empresa peruana que nace en 1999 y que se maneja de manera comercial bajo el nombre de Cineplanet y en la actualidad forma parte del Grupo Intercorp, el cual es un conglomerado de empresas multinacionales y se encuentra dirigida por Carlos Rodríguez Pastor. Cineplanet se encuentra posicionada como la cadena de cines número uno del país y está compuesta por más de 2800 colaboradores y 36 cines a nivel nacional. Cerró el 2019 con un 54.9% de la facturación por taquilla del mercado y 53.3% del total de clientes (Cineplex S.A, 2020). Además, la empresa cuenta también con una subsidiaria en Chile, donde tiene operando 12 cines.

Cineplanet menciona como compromiso “contribuir a la sociedad peruana llevando un sano entretenimiento” y como visión el “impactar positivamente en la vida de las personas y la sociedad” (Cineplanet, 2021). Sin duda, algo que diferencia a Cineplanet del resto de la competencia es presencia en los centros comerciales más importantes del país, esto gracias a su unión con el Grupo Intercorp, quienes manejan también los Centros Comerciales Real Plaza. Además, fueron pioneros en lo que respecta a la venta online de entradas por medio de su página web y posteriormente por su aplicativo móvil, cabe resaltar que ambas plataformas han sido premiadas por el “Premio e-commerce” de cines organizado por la Cámara de Comercio de Lima en sus ediciones del 2015, 2016 y 2017.

2.1.1.1 Cultura y valores

Cineplanet describe su cultura como una que se caracteriza por ser divertida, predominando un estilo juvenil, emprendedor, de innovación, mejora continua y, sobretodo, un verdadero sentido de familia, camaradería y orgullo. Dentro de los motivos que sostienen esta cultura señalan que existe un ambiente de colaboración y confianza entre sus colaboradores; además, todo el equipo cuenta con una predisposición activa a la escucha, conocer, aprender, reconocer y promover los lazos de trabajo y amistad. Un último aspecto que resalta la empresa también es la convicción que poseen sus colaboradores con los distintos desafíos y metas que se planteen para la organización (Great Place to Work, 2019).

Los valores que funcionan como pilares para Cineplanet son: Integridad y transparencia, pasión por su gente, calidad en el servicio, impulsar la innovación y les encanta ganar. Es en base a esto que la empresa dirige sus acciones tanto para sus stakeholders internos como externos, pues buscan ser consecuentes entre lo que dicen ser, lo que son y cómo se relacionan con el resto.

Su clima organizacional, cultura y vivencia en valores, son solo algunos de los aspectos que llevaron a Cineplanet a encontrarse por 6 años seguidos en el ranking Great Place to Work (2019). Además, se realizaron 5 entrevistas a 5 ex colaboradores de Cineplanet a tiempo parcial a nivel nacional donde se les preguntó sobre su experiencia trabajando en la empresa, a lo que se llegó como conclusión que efectivamente Cineplanet brindaba una buena experiencia como empleador y cumplía con la mayoría de expectativas de sus

colaboradores. Esto era usado por la empresa como respaldo al momento de presentarse como empleadores y en búsqueda por atraer nuevos talentos.

Figura 3: Publicación de convocatoria de reclutamiento Cineplanet (2014)



Fuente: Facebook Cineplanet.

No obstante, sí se tiene conocimiento de que existe un porcentaje de colaboradores y ex colaboradores que no se encuentran 100% satisfechos con la experiencia en la empresa, pero esta no ha destinado importantes esfuerzos para combatir dicha problemática, pues considera más importante las recomendaciones del boca a boca que generan sus colaboradores satisfechos. Sin embargo, debido a la crisis atravesada por Cineplanet durante la pandemia, se pudo ver la consecuencia de no prestarle la importancia adecuada a esta problemática, además de no generar una mayor fidelización como empleador con sus colaboradores, especialmente los de tiempo parcial. Si Cineplanet hubiera considerado estos aspectos dentro de su employer brand antes de lo ocurrido, hubiera podido desarrollar distintas acciones durante y después de la crisis, las cuales les hubieran servido para que su reputación no sea tan afectada como lo sucedido.

2.1.1.2 Colaboradores

Según el informe elaborado por Great Place to Work 2019, donde Cineplanet figuró en el puesto 19, la empresa registró un total de 2,975 colaboradores, de los cuales 47% eran mujeres en planilla, 55% de mujeres en puestos directivos y más del 75% eran colaboradores que se encontraban bajo un contrato de trabajo parcial. Un dato resaltante sobre sus colaboradores es que el 97% de estos son millenials.

Actualmente la empresa cuenta con las áreas de Gerencia General, Finanzas y Planeamiento, Operaciones, Comercial Corporativo, Programación y Distribución, Contraloría, Sistemas y Desarrollo Humano.

2.1.1.3 Estrategia y operaciones

Una de las principales estrategias que posee Cineplanet por sobre su competencia es su alianza con el Grupo Intercorp, lo cual le permite tener mayor presencia a nivel nacional (62% de sus locales se encuentran en un Real Plaza) y así también poder adecuar sus precios dependiendo de la ubicación de sus cines. Además, emplea mucho lo que son las “campanas cruzadas” con otras empresas del Grupo, lo cual le permite llegar a un mayor público especialmente en temporadas donde no se realizan importantes estrenos.

En la actualidad, Cineplanet cuenta con 39 cines a nivel nacional: Lima (23), Arequipa (3), Piura (2), Trujillo (2), Huancayo, Juliaca, Tacna, Puno, Huánuco, Chiclayo, Cajamarca, Cusco y Pucallpa, sin embargo, a la fecha, la reapertura de todos sus cines viene siendo progresiva luego de más de año y medio inoperativos. En el 2018 Indecopi dictaminó que estaría permitido el ingreso de bebidas y alimentos a las salas de cines, siempre y cuando estos sean similares a los ofrecidos en sus dulcerías. Esto golpeó fuertemente a Cineplanet ya que los ingresos que registran gracias a sus dulcerías representaban un 40.9%. No obstante, la empresa buscó mejorar su oferta con un nuevo mix de productos, así como también mejorando su experiencia, por lo que se mejoró su servicio de compra online.

En la actualidad, en pleno proceso de la reapertura de la totalidad de sus salas, Cineplanet viene implementando distintas estrategias, dentro de las cuales se resaltan dos: Ha

reactivado su programa de Socio Cineplanet, permitiendo que los usuarios utilicen sus puntos y beneficios a pesar del tiempo transcurrido y les brinda la opción de acceder a las salas prime al precio de una sala 2D; La segunda se trata de sus combos, si bien aún se encuentra prohibido el ingreso de bebidas y alimentos a las cines como medida de prevención al contagio por la covid-19, Cineplanet ha decidido reabrir sus dulcerías y poner a la venta sus clásicos combos para aquellos que decidan vivir la experiencia desde casa.

Figura 4: Publicación de extensión de beneficios Socio Cineplanet



Fuente: Instagram de Cineplanet

Figura 5: Publicación de promoción Socio Cineplanet



Fuente: Instagram de Cineplanet

Figura 6: Publicación de reapertura de dulcerías Cineplanet



Fuente: Instagram Cineplanet

2.2.2 Análisis FODA

Tabla 1. FODA de Cineplanet

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">- 20 años de liderazgo en el mercado.- Alianza con el Grupo Intercorp y otros grandes grupos como Wong y Breca.- Gran presencia a nivel nacional.- Diversificación de precios dependiendo de la ubicación geográfica.- Promociones dirigidas a diversos públicos.- Diversidad de merchandising en temporadas de películas de estreno.- Venta de boletos corporativos.- Programa “Socio Planet” que les permite tener información relevante de sus clientes.- Buen clima laboral, cultura organizacional y vivencia en valores.- Reconocimiento como empleadores: Great Place to Work.- Redes sociales con buena acogida y alcance entre su público objetivo.- Página web y aplicativo móvil sencillos y amigables para la compra online de boletos/ combos de dulcería.- Procesos de selección rápidos y sencillos para puestos operativos.	<ul style="list-style-type: none">- Mala reputación que se tiene de la empresa sobre el trato que brinda a sus colaboradores.- Existencia de subculturas: El área operativa (quienes trabajan en los cines) y el área administrativa.- Alta rotación de tareas dentro de un mismo puesto operativo.- Gran porcentaje de colaboradores se encuentran bajo contratos temporales, lo cual genera una alta tasa de rotación de personal.- Actualmente cuentan con escaso personal operativo.

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilización en los aforos de los cines y actividades de entretenimiento. - Campaña de promoción del Gobierno para reactivar el rubro de entretenimiento. - Disminución de los casos por COVID-19 en el país. - Nueva resolución de Indecopi a favor del ingreso exclusivo de productos de dulcería adquiridos en los cines. - Anulación de la prohibición de consumo de alimentos en las salas de cine. - Oportunidad de expansión de la mano con el grupo Intercorp a otras ciudades más pequeñas. - Mayor afluencia de gente por temporada de vacaciones escolares y universitarias en un contexto de disminución de contagios. - Alto número de jóvenes en busca de empleo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento en los contagios por COVID – 19 (tercera ola). - Nuevas medidas restrictivas contra la COVID – 19 que afecten a la industria. - Recesión económica en la región. - Incremento en el porcentaje de ventas a cobrar para el alquiler de sus locales. - Variación radical en el contrato con los distribuidores de películas. - Viralización de una campaña en contra de la empresa por sus acciones durante la pandemia. - Alto porcentaje de colaboradores en trabajo presencial, por lo que se encuentran más propensos al contagio. - Nuevas promociones y expansión geográfica de la competencia.

2.2.3 Mapeo de stakeholders

En la siguiente tabla se presentan los grupos de interés, o también conocidos como stakeholders, con mayor relevancia para Cineplanet. Cabe señalar que algunos de ellos han sido mencionados, pues se consideran claves para el correcto desarrollo de las actividades de Cineplanet, pero no bajo el nombre de la empresa u organización a cargo del servicio, esto se debe a que no se logró contar con la información requerida al momento de la investigación.

Tabla 2: Mapeo de stakeholders de Cineplanet

Tipo de stakeholder	Stakeholders	
Stakeholders internos	Accionistas	Nexus Film Corp.
	Colaboradores	Colaboradores en planilla y de tiempo parcial.
Stakeholders externos	Gobierno	Ministerio de la Producción, Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Ministerio de Economía y Finanzas, Ministerio de Cultura, Sunafil, Indecopi, Asociación Nacional de Salas de Cine del Perú y Municipalidades distritales.
	Proveedores	Cinecolor, New Century, UIP, proveedores de las dulcerías, proveedores de merchandising, Anfesa, Grupo Alfa Perú, proveedor inmobiliario para el alquiler de locales y agencia de medios digitales.
	Clientes	Socios Cineplanet y personas que se encuentren en las ciudades donde hay un Cineplanet.

	Comunidad	Alrededores de cualquier sede Cineplanet a nivel nacional.
	Alianzas	Grupo Intercorp, Grupo Breca, Grupo Wong, Entel Perú.
	Medios de Comunicación	Gestión, El Comercio, Perú 21, La República, Mercado Negro, Perú Retail, Revista Stakeholders, RPP, Latina Noticias, América Noticias.
	Competencia	Cinemark, Cinestar, Cinépolis, UVK, Cinerama.

Fuente: Elaboración propia

2.2.4 Impacto de los públicos

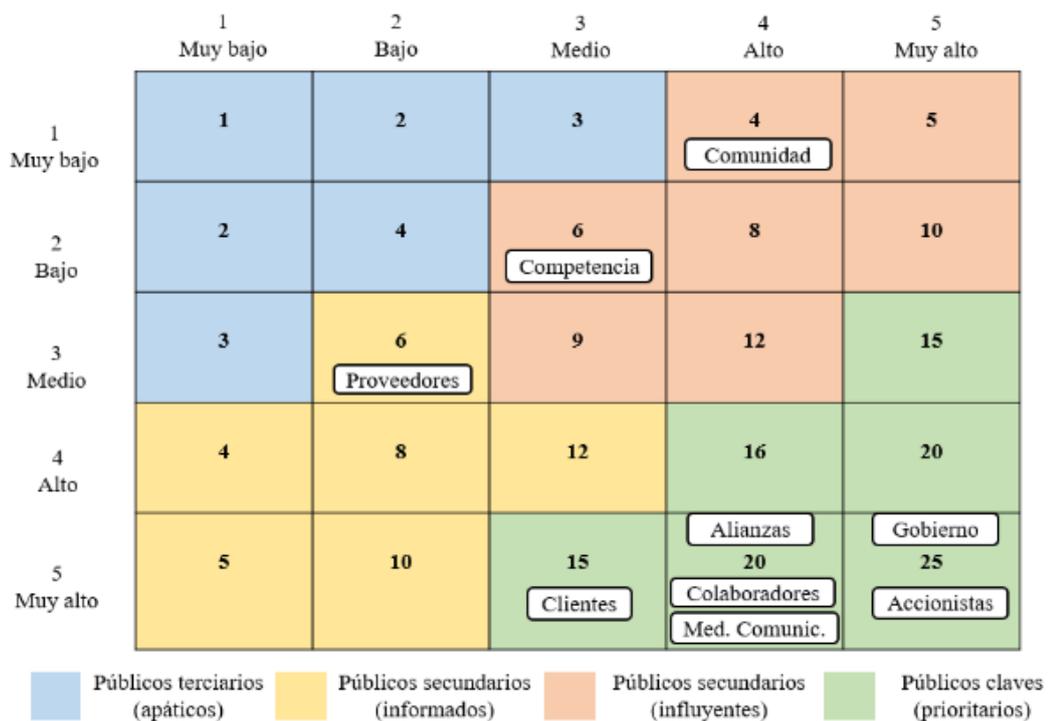
Teniendo en consideración el mapeo de stakeholders elaborado, se consideró necesario determinar el impacto de estos mismos para la empresa. El nivel de impacto de cada uno, tiene como criterio fundamental el “nivel de poder que tenga” (Mitchell et. Al., 1997), y esto hace referencia a su capacidad de influir, ya sea en decisiones y funcionamiento de la empresa; creencias, opiniones, comportamiento de otros stakeholders; y poder coercitivo.

Tabla 3: Mapa de públicos

Público	Nivel de influencia	Control de información	Importancia/ jerarquía
Accionistas	5	5	25
Colaboradores	5	4	20
Gobierno	5	5	25
Proveedores	3	2	6
Clientes	5	3	15
Comunidad	2	2	4
Alianzas	5	4	20
Medios de comunicación	5	4	20
Competencia	3	2	6

Fuente: Elaboración propia

Figura 7: Impacto de los públicos



Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en el gráfico presentado, dentro de los públicos claves o “prioritarios” tenemos al gobierno, accionistas, colaboradores, medios de comunicación, alianzas y clientes. Esto servirá como base fundamental para determinar de manera adecuada las estrategias y acciones en el plan de comunicación externa para Cineplanet, especialmente para ver qué roles fundamentales puede cumplir cada público para el éxito del plan.

2.2.5 Cineplanet durante la pandemia

2.2.5.1 Medidas aplicadas

Sin duda, la industria del cine ha sido de las más golpeadas por la pandemia en Perú, esto se debe, en gran parte, a que se incluyó a esta industria dentro de la última fase de la reactivación económica y las condiciones que se les brindaron para la reapertura de sus operaciones no resultaban rentables. Es por esta razón que, si bien desde diciembre del 2020 los cines contaban con la disposición del Ejecutivo para operar, esto no se realizó, en el caso de Cineplanet, hasta agosto del 2021.

Desde el 16 de marzo del 2020, como el resto de industrias, Cineplanet cerró sus salas, pero esto se realizó a la par de una serie de medidas optadas por la empresa, como la reevaluación de sus contratos de alquiler, ya que 38% de estos se encuentran fuera de las instalaciones de su principal aliado: El Grupo Intercorp; Además, se aplazaron proyectos no iniciados a esa fecha, se redujeron los presupuestos para remodelación y expansión de sus locales, se renegociaron los préstamos a mediano plazo, se suspendieron los gastos de marketing y tecnología y por último, una de las principales medidas que tomó Cineplanet y que desencadenó una gran crisis tanto interna como externa para la empresa, fue el despido de un número importante de sus colaboradores a tiempo parcial y colocar a la mayoría de sus colaboradores en suspensión perfecta de labores. A la par de estas medidas, la empresa solicitó 10 millones de soles al programa de Reactiva Perú, los cuales fueron concedidos (Ojo Público, 2021).

2.2.5.2 Crisis

Luego del mensaje a la nación del ex presidente Martín Vizcarra donde señalaba el inicio de la primera cuarentena obligatoria a nivel nacional para controlar la propagación de la COVID-19, Cineplanet emitió un comunicado en sus redes sociales mediante el cual indicaba el cierre de todos sus locales hasta nuevo aviso, sin embargo, solo minutos después comenzó a difundirse mediante las redes sociales el caso de cientos de trabajadores que señalaban haber sido obligados a firmar su carta de despido, señalando la falta de empatía y solidaridad por parte de la empresa ante la situación de incertidumbre que se vivía en ese momento.

Figura 8: Comunicado de Cineplanet en sus redes sociales

COMUNICADO: CIERRE TEMPORAL

Estimad@s clientes,

Siguiendo las medidas de seguridad decretadas por el Gobierno Peruano y con la finalidad de velar por el bienestar de todos, les comunicamos el cierre temporal de todas nuestras salas a nivel nacional a partir del día lunes 16 de marzo de 2020 hasta nuevo aviso.

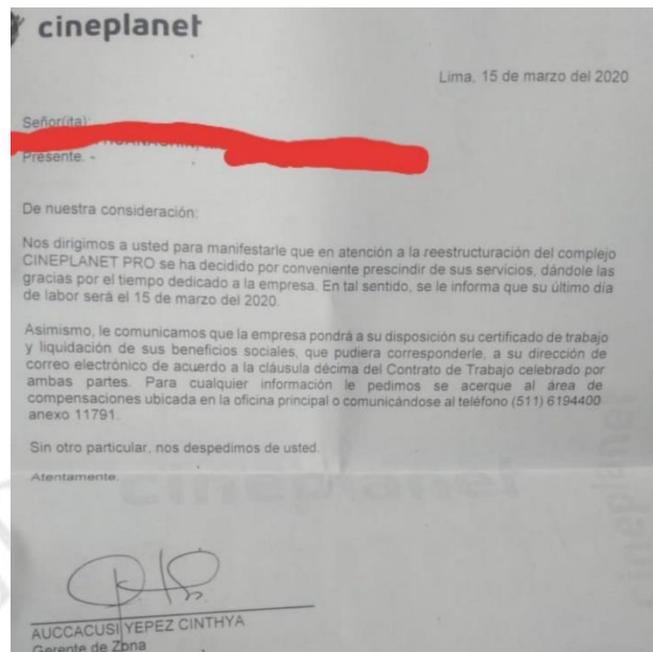
Esperamos poder volver a disfrutar de los estrenos muy pronto. Hasta entonces, estaremos a tu entera disposición para resolver cualquier duda a través del correo contactanos@cinplanet.com.pe.

Nos vemos pronto,



Fuente: Facebook de Cineplanet

Figura 9: Carta de despido Cineplanet



Fuente: RPP Noticias

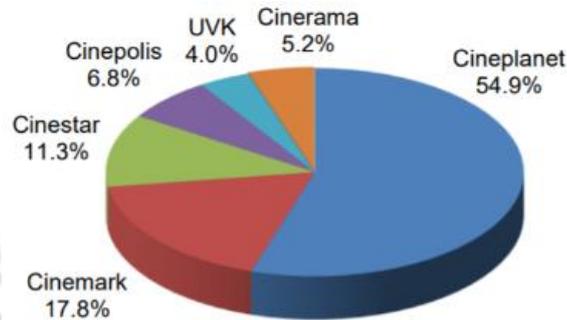
Esto causó un gran revuelto tanto en las redes sociales como en los medios de comunicación, por lo que al día siguiente la empresa se pronunció mediante un comunicado donde señalaba que se trataba de un mal entendido, que los despidos realizados el 15 de marzo a algunos colaboradores de tiempo parcial no se debían a la situación que afrontaba el país, pero que daban un paso atrás y que, si bien sus salas seguirían cerradas, continuarían con la totalidad de sus colaboradores. No obstante, el daño ya estaba hecho y su imagen fuertemente dañada, además, mediante fueron pasando los días, Cineplanet buscó ingresar a un gran número de sus colaboradores a la suspensión perfecta de labores, lo cual siguió afectando su imagen y reputación como empresa y desencadenó una crisis tanto de manera externa como dentro de la empresa, pues la credibilidad y confianza ante sus colaboradores se vio afectada, justo en un momento en el cual las empresas deben enfocarse en su principal stakeholder: sus colaboradores.

2.2.6 Breve análisis de la competencia

Para realizar de manera óptima una campaña de comunicación externa, se considera necesario realizar un breve análisis de la competencia, para así poder ver cómo es el panorama al que nos vamos a enfrentar al momento de lanzar la campaña. En el caso de

Cineplanet, si bien la empresa posee una gran ventaja por sobre la competencia en el mercado peruano, su competencia más cercana llega a ser Cinemark, seguido de Cinestar, Cinépolis, Cinerama y finalmente UVK.

Figura 10: Posición en la industria cinematográfica peruana 2019



Fuente: Cineplex S.A

Al 2019, Cinemark contaba con un 17.8% de la recaudación del mercado en la industria cinematográfica en Perú. Es una filiar de Cinemark Holding, tercera cadena cinematográfica en los Estados Unidos. En el mercado peruano cuenta con 102 salas a nivel nacional y con una importante presencia a nivel mundial, especialmente en Latinoamérica. Cinemark y Cineplanet reanudaron sus operaciones el mismo día e incluso fueron comparados ya que la pieza gráfica que estos publicaron en sus redes sociales comunicando su reapertura dio mucho que hablar, ya que si bien ambas tenían el mismo mensaje, Cineplanet se le olvidó un detalle muy importante, las personas que aparecen en la fotografía figuran sin mascarilla, lo cual fue criticado, más que nada por la imagen con la que cerraron sus instalaciones de ser una empresa poco empática con sus colaboradores y ahora presentaban esta imagen donde no se cumplían los protocolos determinados para la reapertura.

Figura 11: Publicación de reapertura de salas de cine



Fuente: Facebook Cineplanet

Fuente: Facebook Cinemark

No obstante, si bien ambos han mantenido sus precios iguales, Cineplanet optó por potenciar su servicio de venta de entradas online, gracias a su óptima aplicación móvil y página web, pero Cinemark al contrario comunicó que se realizaría un cargo de s/2.7 por servicios online al momento de adquirir las entradas de manera online (Gestión, 2021).

Cinestar cuenta con 126 pantallas a nivel nacional y maneja el 11.3% de la recaudación de la industria. Algo que caracteriza a esta cadena de cines es que se encuentra presente, con mayor frecuencia, en distritos de bajos/ medios recursos, lo cual también se ve reflejado en los precios de sus entradas, los cuales se encuentran muy por debajo que los de Cineplanet o Cinemark.

En el caso de Cinépolis, esta empresa mexicana llegó al mercado peruano en el 2010, y al 2019 registraba 6,8% de ingresos de la industria. Su nivel de expansión a comparación de las cadenas anteriormente mencionadas está muy por debajo, ya que solo cuentan con 5 locales a nivel nacional. No obstante, su presencia a nivel mundial es mucho mayor, ubicándola como la número 4 en el mundo.

Por último, UVK Multicines es una cadena de cines peruanos con más de 20 años en el mercado. Si bien solo representa el 4% de ingresos dentro de la industria, algo que diferencia a UVK es su experiencia, por lo cual también se dirige a un público de nicho,

lo cual se ve reflejado también en que solo tiene presencia en Lima y uno de sus locales más emblemáticos era el de Larcomar, una de las zonas más exclusivas de la ciudad. Actualmente, cuenta con una sede “Platino” en San Isidro, la cual presenta un ticket promedio muy por encima de los ofrecidos por la competencia.



3. FUNDAMENTACIÓN PROFESIONAL

Para la elaboración del plan de comunicación externa a presentarse a la empresa Cineplanet, se tuvieron como fundamento cinco aspectos sumamente importantes en lo que respecta a las comunicaciones para las empresas y que se consideraron pertinentes para la realidad del presente caso: La importancia de una comunicación externa efectiva, generación de valor para los stakeholders de la misma, implementación de embajadores de marca, manejo de social media y crisis reputacional.

Con respecto a la importancia de una comunicación externa efectiva, se consideró necesario abordar este concepto pues muchas veces las empresas se olvidan que toda acción que realizan se comunica, quieran o no, y estas acciones deben tener siempre presente a sus stakeholders, tanto primarios como secundarios, pues son estos quienes finalmente tomarán un papel clave en la comunicación y ejecución de sus diversas acciones y estrategias. Además, se debe tomar principal énfasis en la elaboración del mensaje para cada uno de ellos y el medio por el cuál se realizará ya que, si esto no se da de manera distintiva, no se lograrán los objetivos propuestos e incluso se podrían generar malas interpretaciones.

Sobre la importancia de la generación de valor para los stakeholders de la empresa, se consideró necesario abordarlo ya que el caso actual de Cineplanet da en evidencia las consecuencias que trae el no dirigirse de manera adecuada a todos los stakeholders que posee la empresa, ya sea tanto internos como externos, y la importancia de elaborar mensajes adecuados así como también mantener lazos estrechos con cada uno de ellos, pues son estos quienes finalmente nos brindarán respaldo para cada una de las acciones que deseemos tomar como empresa y serán un soporte importante en épocas de crisis, como la que se puede ver en el caso de Cineplanet.

La decisión de optar por abordar lo referido a la implementación de embajadores de marca para el presente plan surge debido a que, teniendo en consideración la situación de Cineplanet, tanto de manera interna como externa, resulta viable el implementar un programa de portavoces/ embajadores, pues son estos stakeholders quienes serán la mejor

cara para la empresa, especialmente en una situación como la que atraviesa, aprovechando así que sí existe un porcentaje importante de colaboradores que se sienten satisfechos con ellos como empleadores y pueden dar respaldo de los atributos que ofrecen al formar parte de sus equipos. Si bien esto debe venir de la mano de una fuerte estrategia de comunicación interna, viéndolo desde el ámbito de la comunicación externa, resulta ideal la implementación de este concepto para un fortalecimiento del employer branding de la empresa así como para mejorar la reputación actual de la misma, objetivos que tiene planteado el presente plan.

Por otro lado, abordar la importancia del manejo de social media en las empresas resulta clave, pues durante la pandemia, luego de que se diera el escándalo de Cineplanet, la empresa no volvió a pronunciarse sobre lo ocurrido más allá de un comunicado, y sus redes sociales se vieron abandonadas por mucho tiempo. Además, se pudo observar que estas eran utilizadas netamente para la difusión de sus servicios, más no para mostrar a la empresa como empleador, por lo que resulta interesante abordar la importancia de contar con un adecuado manejo de redes para las empresas, especialmente en un contexto donde la virtualidad y las redes sociales cobraron, hoy más que nunca, un rol muy importante para todos.

Por último, se decidió abordar también fundamentos con respecto a un correcto manejo de crisis reputacional, pues es en este contexto que se encuentra la empresa en cuestión. Con ello, se buscó considerar los diversos pasos y procedimientos necesarios para el correcto manejo de una crisis de reputación tanto durante como después de la misma, pues es de esta manera que se podrán ejecutar las estrategias y acciones pertinentes en el plan para lograr objetivos sostenibles en el tiempo y no unos propios de una mera campaña de comunicación externa.

3.1 Importancia de una Comunicación Externa efectiva

Se entiende por comunicación externa a todo aquel relacionamiento que mantiene la empresa con sus stakeholders externos. Bartolini, en su libro “Comunicación y organización: La organización comunicante y la comunicación organizada” (1992), clasifica a la comunicación externa de las empresas en tres tipos: operativa, estratégica y de notoriedad. La operativa tiene como objetivo principal difundir las prácticas diarias de la empresa; la estratégica, busca más que nada evaluar el desarrollo de la competencia, el mercado y la situación del contexto en el que se desarrolla la empresa; y por último, la de notoriedad, que es la que se utilizará con mayor énfasis en el plan estratégico para Cineplanet, busca mejorar la imagen, reputación y percepciones que se tiene de la empresa, esto se realiza en su mayoría mediante publicidad, patrocinios y estrategias de relaciones públicas. No obstante, todas estas clasificaciones tienen un mismo objetivo, que es el proyectar una imagen favorable de la empresa hacia sus stakeholders.

Tradicionalmente, la comunicación externa se encontraba estrechamente relacionada netamente a lo que es las relaciones públicas, marketing, la comunicación corporativa y eventos, sin embargo, con el pasar de los años y el desarrollo de nuevas tecnologías, el marketing digital y las redes sociales han pasado a cobrar protagonismo dentro de las estrategias a emplearse dentro de una comunicación externa efectiva.

Teniendo en consideración lo mencionado, para lograr ejecutar un plan de comunicación externa efectiva, se requiere, primero que nada, definir una identidad al plan, una razón de ser y los objetivos que guiarán a este mismo, pues esto servirá para, posteriormente enfocar las estrategias y líneas de acción. No obstante, para ello, debemos aterrizar, primero que nada, la realidad de la empresa y lo que sus stakeholders perciben actualmente de ella. Esto es un paso que no debe pasarse por alto pues, como en el caso de Cineplanet, analizar el contexto que atraviesa la empresa, y la percepción de sus stakeholders, resulta pieza clave para la correcta elaboración de las estrategias y roles que va a tener cada grupo de interés en el plan y cómo debe realizarse el tratamiento de mensajes para cada uno de ellos. Por último, se debe diseñar la imagen ideal que busca proyectarse para cada uno de los grupos de interés, pues de esta manera se podrá ejecutar una serie de acciones determinadas para cada stakeholder.

3.2 Generación de valor para los stakeholders

Si bien cuando se habla de generar valor, muchas veces se encuentra presente el tema económico (valor extrínseco), esto también implica a resultados intrínsecos y resultados que impacten en otras personas, como sus clientes finales. Es por esta razón, que la elaboración del mapeo de stakeholders (Tabla 2) y el mapa de influencia de los públicos (Figura 5), resultó clave para la posterior elaboración de objetivos, estrategias y acciones del plan, pues de esta manera se logró determinar qué públicos eran prioritarios, cómo llegar a ellos y de qué manera, todo esto reflejado finalmente en la matriz de audiencias.

Gracias a ello, aparte de poder satisfacer las necesidades y expectativas de los stakeholders de la empresa, tanto internos como externos, se pueden determinar roles para los mismos, utilizándolos como actores estratégicos para el éxito del plan propuesto. Es importante resaltar también que, en contextos de crisis tanto internas como externas, el tener mapeado correctamente a los stakeholders resulta clave para una buena gestión de crisis. Teniendo en consideración el contexto actual que atraviesan las empresas por la pandemia y la poca estabilidad que esto representa para las mismas, obliga a las mismas a tener, hoy más que nunca, un buen relacionamiento con sus grupos de interés y mantenerse en una constante comunicación y consideración al momento de elaborar sus acciones, pues son estos quienes finalmente garantizaran el éxito de sus operaciones.

3.3 Implementación de embajadores de marca

Sin duda alguna, el principal stakeholder para una organización siempre serán sus colaboradores, pues son estos quienes finalmente serán pieza clave para el correcto cumplimiento de los objetivos de la empresa. Sin embargo, implementar un programa de portavoces en la organización, es una forma estratégica de aprovechar el buen relacionamiento que se pueda tener con este stakeholder, especialmente en un contexto de crisis, pues muchas veces estas dañan la percepción que se tiene de la empresa, como en el caso de Cineplanet, pero si sus propios colaboradores ya tienen una respuesta ante ello, la percepción que se pueda tener de la empresa será distinta.

Institucionalizar un programa de embajadores dentro de la empresa forma un vínculo especial entre la empresa y los colaboradores, pues los involucra y los coloca en una

posición con mayor visibilidad, lo cual también ayuda a incrementar la motivación y sentido de pertenencia con la misma y los objetivos que se tienen como organización. No obstante, para que esto se dé de manera adecuada, hay que tener especial cuidado en el proceso de selección y comunicación del programa, pues esto podría ocasionar un ambiente incómodo dentro del equipo si no se realiza una selección adecuada y, sobre todo, si esta no se comunica de una manera pertinente sin generar rivalidades. Por otro lado, es necesario también comunicar el objetivo que se tiene con este programa y estrechar los lazos con estos colaboradores, capacitándolos con mayor énfasis y fidelizándolos mediante diversos incentivos.

Mantener alineados a nuestros embajadores con los objetivos de la empresa y que mantengan una estrecha comunicación con los demás colaboradores es clave, pues son estos mismos quienes servirán como medio de comunicación más cercano entre la empresa y los colaboradores, además de permitir un mejor acercamiento sobre los pensamientos, deseos y percepciones que se tiene las distintas acciones que irá realizando la empresa. Esto evitará que la empresa emita comunicados o acciones que finalmente no resulten representativas para los colaboradores, lo cual podría causar un efecto contrario de lo deseado en el plan de comunicación o campaña a realizarse.

3.4 Manejo de social media en empresas

Como se mencionó anteriormente, las redes sociales, hoy en día, tienen un papel sumamente importante en lo que respecta a la comunicación externa que tienen las empresas con sus públicos objetivos. Si bien esto puede resultar muchas veces como un “arma de doble filo”, si es que estos canales son utilizados de manera estratégica y con los mensajes adecuadas, resulta sumamente provechosa para la empresa.

Las estrategias digitales se encuentran conformadas por una combinación de diversos canales y formatos de comunicación, más que nada enfocados en el marketing de atracción, ofreciéndole al público objetivo contenido en base a sus preferencias, necesidades e intereses. Es por esta razón que es sumamente necesario conocer bien al público objetivo al que se busca llegar, pues si los formatos, contenidos o canales de comunicación no son los adecuados para este público, no se lograrán los objetivos previstos.

En el caso de Cineplanet, si bien la empresa cuenta con dos redes sociales en Facebook e Instagram bien posicionadas y con un buen nivel de engagement con sus públicos, estas están netamente enfocadas a presentar los beneficios y novedades para sus consumidores finales, más no para sus empleados. LinkedIn, este es el único canal que utiliza la empresa actualmente para comunicar sus acciones dentro de la empresa y dar a conocer su employer branding. Es por esta razón que dentro del plan de comunicación se propone la creación e implementación de “Carreras Cineplanet”, cuenta que tendrá presencia en Facebook e Instagram para así dar a conocer los distintos atributos que tiene el formar parte de la empresa.

3.5 Manejo de crisis reputacional

Lo primero que hay que tener en consideración si se habla de crisis es que esta le afecta a todos. Sin duda, el mejor escudo ante una crisis es una buena reputación corporativa, pero si esta falla, hay que tener en consideración una triple perspectiva: las consecuencias que se originarán, cuáles fueron las causantes y el ciclo que desarrollarán en adelante. Dentro de las principales consecuencias, sin duda, está la pérdida de la confianza en el entorno de la empresa, tanto interno como externo, sobre exposición mediática, incertidumbre en el ámbito interno y externo y actitud acusadora de la opinión pública, lo cual recae directamente en la imagen y reputación de la misma.

En el caso de Cineplanet, se considera que tuvo tanto una crisis interna como externa, pues los principales afectados fueron sus colaboradores y esto generó que la crisis se extienda a sus stakeholders externos, dándose así una difusión caótica de los puntos de vista entre ambas partes (empleado – empleador). Para ello, hay que tener en cuenta 5 pasos importantes para manejar una crisis: El primero, manejar la crisis de la manera más profesional y eficaz posible, no actuar de manera reactiva sin antes pensar en una estrategia adecuada, pero de manera rápida; Luego, la empresa debe mostrarse preocupada en todo momento por la solución, el silencio prolongado será el peor enemigo, y debe dirigirse a cada uno de sus stakeholders con el mensaje adecuada y mediante el canal más pertinente; Además, debe brindar soluciones a los afectados y comunicarlas de la mejor manera; Por otro lado, debe trabajar de la mano con los medios de comunicación para dar a conocer los hechos, las medidas realizadas, capacidad de

respuesta y, sobre todo, transparencia; Y por último, deben mostrar empatía y compromiso con lo sucedido, dando a conocer que incluso en situaciones como las que se atraviesan, se mantienen vigentes sus valores y compromiso como empresa con sus stakeholders y comunidad en general.

Así como se mencionan los pasos y aspectos importantes a seguir ante una crisis reputacional, también es necesario dar a conocer en qué aspectos no caer. Dentro de ellos tenemos el no avisar, no comunicar, debemos tener claro que siempre estamos comunicando, y en situaciones de crisis, el silencio comunica mucho más; Nadie brinda soluciones concretas; Se ignora o evita a la prensa/ medios de comunicación, además de no brindar comunicados oficiales por sus canales tanto internos como externos; No se sabe comunicar o se comunica de igual forma para diversos públicos; No se priorizan los públicos a los cuales hay que informar, especialmente los internos; Y por último, se da el tema por resuelto y no se realiza ningún seguimiento o análisis posterior al respecto.

Además, es importante ver siempre a estas crisis como una nueva oportunidad para volver a empezar para las empresas. Esto servirá para hacer un balance general de lo que se está haciendo bien y lo que no y así subsanar errores. La idea es devolver a la empresa a su situación de partida, o en todo caso mejorarla, para ello se deben gestionar las percepciones de los diversos públicos, así estos podrán recuperar la confianza. Por último, todo esto recae en la importancia de contar con un manual de comunicación de crisis, pues esta será la mejor herramienta que podrá tener la empresa. Servirá como hoja de ruta crucial ante cualquier imprevisto. Es necesario mencionar esto ya que, lamentablemente, esta carece en muchísimas empresas hasta la actualidad, sin importar su tamaño y longevidad.

4. PLAN DE COMUNICACIÓN EXTERNA

4.1 Planteamiento del problema

Cineplanet es la cadena de cines líder en el mercado peruano por más de 20 años; Sin embargo, la pandemia por la COVID-19 golpeó fuertemente a esta industria, obligándolos a detener sus operaciones por casi un año y medio. El 05 de agosto del 2021, Cineplanet anunció su reapertura, esperando una gran afluencia de clientes en el último trimestre del año, por lo que desea captar jóvenes millennials para que se unan a su equipo bajo contratos temporales.

Esto representa un gran reto para la empresa, pues su reputación como empleador se encuentra sumamente dañada, ya que cuando se declaró la cuarentena obligatoria en el país, ese mismo día, se realizaron un gran número de despidos a sus colaboradores que se encontraban bajo esta modalidad de trabajo. Los casos se hicieron virales mediante los medios de comunicación y redes sociales, ocasionando así que la empresa sea percibida como poco empática y abusiva, generando un gran rechazo por parte de la población.

Si bien al día siguiente Cineplanet emitió un comunicado explicando la situación y dando un paso atrás con su decisión y asegurando que estos colaboradores seguirían siendo parte del equipo, su imagen como empleador ya se encontraba dañada. Además, meses después se sabría que la empresa aplicó la suspensión perfecta de labores a sus trabajadores a pesar de haber recibido ayuda del Estado por medio del programa Reactiva Perú, causando nuevamente una mala percepción hacia la comunidad.

A pesar de ello, esto representa una **oportunidad** para la empresa, la cual es dar a conocer sus verdaderos atributos como marca empleadora y por qué esta resulta una opción atractiva para jóvenes millennials que se encuentren interesados en comenzar su vida laboral mediante un trabajo temporal.

4.2 Ámbito estratégico

4.2.1 El plan

El plan de comunicación externa para Cineplanet, consiste en **mejorar su reputación actual como empleador**, dando a conocer los beneficios que tiene el trabajar para ahí, como son su cultura corporativa, clima laboral y vivencia en valores. Esto busca desarrollar y fortalecer también su employer branding, mostrándola así como una opción atractiva para jóvenes millennials que busquen iniciar su vida laboral por medio de un empleo temporal.

Dada que la crisis que atravesó la empresa durante la pandemia tuvo como principal perjudicado a sus colaboradores, estos mismos serán quienes formarán pieza clave del plan de comunicación propuesto, ayudando así a mejorar las percepciones que se tienen de Cineplanet. No obstante, para lograr este objetivo, se debe fortalecer primero la relación entre los colaboradores y la empresa de manera interna, por lo que, si bien el plan a proponer es de comunicación externa, la comunicación interna dentro de la empresa será fundamental para el éxito del mismo.

Para realizar todo ello, es importante tener en consideración el **posicionamiento de marca** que Cineplanet ha ido trabajando durante estos años en el país. De esta manera, se considera esta en 3 etapas: la marca empleadora antes de la pandemia, durante la cuarentena y hacia qué se aspira en la actualidad.

Antes de la pandemia, la empresa si bien no contaba con la mejor reputación laboral, sí se encontraba bien posicionada dentro del rubro, esto gracias a distintos atributos internos, como su clima laboral, vivencia en valores y cultura, que posee y que eran respaldados por una gran parte de sus colaboradores. Esto llevó a la empresa a formar parte del ranking Great Place to Work por 6 años.

No obstante, debido al escándalo por los despidos a raíz de la cuarentena en marzo del 2020, la empresa comenzó a atravesar una crisis reputacional muy fuerte, pues quedó expuesta ante los medios de comunicación y sociedad en general como un empleador poco empático y abusivo. Si bien se realizó un comunicado oficial al respecto en un

tiempo pertinente, esto no ayudó a contrarrestar los efectos de lo ocurrido, pues la empresa siguió tomando acciones con los meses que no iban de acorde a lo comunicado.

Hoy en día, Cineplanet busca mejorar su reputación, dando a conocer los beneficios que tiene formar parte de sus equipos, especialmente para los jóvenes millennials que se encuentren en busca de un empleo temporal, la cual si bien es la principal medida de contratación que la empresa ofrece, es esta misma la que se vio en vuelta en todo el problema durante la cuarentena.

4.2.2 Objetivos

Objetivo general:

Mejorar la reputación actual de Cineplanet como empleador ante los jóvenes millennials.

Objetivo específico 1:

Dar a conocer la cultura, clima laboral y valores que se practican en Cineplanet.

Objetivo específico 2:

Explicar los beneficios de los puestos de trabajo temporales que ofrece Cineplanet.

Objetivo específico 3:

Mostrar a Cineplanet como una opción atractiva para jóvenes millennials en busca de un trabajo temporal.

4.2.3 Fases del plan de comunicación

Primera fase

Debido a que, en la actualidad, la reputación de Cineplanet se encuentra sumamente dañada a raíz de la difusión en los medios de comunicación y redes sociales sobre los casos de despido durante la pandemia, en esta primera fase del plan, el enfoque principal será ir cambiando la percepción que se tiene de cómo es trabajar en la empresa mediante una estrategia digital en social media.

Ello tendrá como principal protagonista a sus trabajadores temporales, pues son estos quienes finalmente pueden dar un verdadero testimonio sobre lo que ofrece la empresa. Esto se ejecutará mediante los “**Embajadores Cineplanet**”, quienes serán los nuevos embajadores de la marca. Se optó por esto también ya que los jóvenes millennials, suelen verse atraídos e influenciados por modelos reales bajo la estrategia de “alguien como yo”, lo cual ayudará a influir en su interés por formar parte del equipo de Cineplanet. Además, se difundirá contenido en las redes sociales sobre el clima, cultura, valores y beneficios de trabajar ahí, esto mediante la creación de dos cuentas específicas: “Carreras Cineplanet” en Facebook e Instagram, pues son las redes sociales que más utiliza el público objetivo.

En esta primera fase, la **comunicación interna** será más que clave, pues será necesario reclutar a estos embajadores. Para ello, Desarrollo Humano se apoyará de los jefes de cada sede Cineplanet para así determinar quienes serían los posibles Embajadores Cineplanet, esto se dará en base a su desarrollo durante el tiempo de trabajo, interacción con sus demás compañeros y, sobre todo, compromiso. Pero, **¿qué se les ofrecerá a los Embajadores Cineplanet?** El formar parte de este programa implicará no solo un espacio de interacción y networking con otros compañeros como ellos de las demás sedes Cineplanet a nivel nacional, sino también con las áreas administrativas de la empresa y fortalecimiento de los lazos con puestos superiores. Por otro lado, se les ofrecerán también mayores beneficios por parte del grupo Intercorp y nuevas oportunidades de crecimiento tanto en sus áreas como en otras de la empresa, dependiendo del perfil de cada colaborador.

Además de ello, el ser Embajador Cineplanet le brindará bastante exposición y opciones de liderazgo a sus participantes, lo cual ayudará también a fortalecer diversas habilidades blandas potenciales que se les haya podido reconocer con anterioridad. Esto aplicará tanto para los empleados de tiempo parcial como para los jefes y supervisores de cada sede. En el caso de estos, Desarrollo Humano es quien seleccionará a los posibles embajadores. Se optó por no realizar una convocatoria abierta en la empresa para el reclutamiento de embajadores pues, al ser un gran número de colaboradores a tiempo parcial y con un gran porcentaje de rotación, existe también un número importante de colaboradores que no se encuentran realmente comprometidos con la empresa, y podrían ver esta convocatoria como una simple ventana de exposición en redes sociales y dentro del trabajo, viéndolo

desde el punto de vista del figuretismo, más no para el fin que realmente tiene el programa. Si bien esto podría filtrarse mediante un filtro de Desarrollo Humano, al no contar con mucho tiempo para elaborar la convocatoria y demás, se optó por que sea mediante recomendación de los jefes de cada sede y los informes de Desarrollo Humano en caso de la convocatoria para los jefes y supervisores embajadores.

Eje estratégico 1: Estrategia digital en social media.

Objetivo específico 1: Dar a conocer la cultura, clima laboral y valores que se practican en Cineplanet.

Objetivo específico 2: Explicar los beneficios de los puestos de trabajo temporales que ofrece Cineplanet.

Duración: La duración de esta fase será, principalmente, de dos meses. Sin embargo, la captación y formación de embajadores Cineplanet se institucionalizará, lo cual servirá como estrategia para la empresa para futuros casos de crisis y también para fortalecer su imagen y comunicación con sus stakeholders. Además, las redes sociales de “Carreras Cineplanet” se convertirán en un nuevo canal de comunicación para Cineplanet así como también en una nueva herramienta de promoción para su employer branding.

Segunda fase

Para la segunda fase, se espera ya contar con mejores percepciones, sobre todo en las redes sociales, sobre lo que implica trabajar en Cineplanet. Dado que el público objetivo del plan son jóvenes millennials que buscan empezar su vida laboral, se buscará mostrar a la empresa como una opción atractiva gracias a sus puestos de trabajo temporal. Para ello, se trabajará de la mano con los “Embajadores Cineplanet”, quienes serán pieza clave para la elaboración del contenido a difundirse. Además, se buscará llegar también al público objetivo por otros medios, como son las bolsas de trabajo de sus universidades e institutos y mediante contenido digital de otros portales. Se determina esto pues el caso que perjudicó la imagen de Cineplanet no quedó solo en las redes sociales, sino también llegó por otros medios de comunicación, por lo que se buscará utilizar estratégicamente

a estos stakeholders con la finalidad de mostrar a la empresa como una opción viable y atractiva para jóvenes millennials en busca de un trabajo temporal.

Eje estratégico 2: Difusión de marca empleadora.

Objetivo específico 3: Mostrar a Cineplanet como una opción atractiva para jóvenes millennials en busca de un trabajo temporal.

Duración: La duración de esta fase será de seis meses. Si bien esto comenzará a mediados del mes de noviembre, esto no puede acelerarse ya que se necesita primero mejorar las percepciones que se tiene de la empresa antes de intentar posicionarla, y esto no resultaría si la percepción del público objetivo continúa siendo mala. No obstante, una vez que el público objetivo vaya conociendo más sobre lo que es trabajar en Cineplanet gracias a la primera fase del plan, se podrá llevar a cabo esta segunda fase, asegurando mejores resultados y, sobre todo, resultados sostenibles en el tiempo. Si bien se espera una mayor afluencia de clientes en el último trimestre del presente año, la primera fase ayudará a generar mayor interés por parte del público objetivo para aplicar a los puestos de trabajo de Cineplanet, y esta segunda fase ayudará a que esto se siga dando y se pueda contar con el número ideal de trabajadores para cuando la empresa lo proyecte, como podrían ser las vacaciones de medio año.

4.2.4 Matriz de audiencias

Público objetivo		¿Por qué lo necesitamos?	¿Qué queremos de ellos?	Fase	Asuntos importantes del P.O.	Mensaje clave	Canales/ Medios priorizados
Colaboradores	A tiempo parcial	Porque son quienes finalmente validarán que lo que se ofrece es verdad.	Que se sientan orgullosos de trabajar en Cineplanet y den a conocer ese sentido de pertenencia y satisfacción.	Estrategia en social media y difusión de marca empleadora.	Que Cineplanet cumpla lo que ofrece, que valoren y reconozcan sus labores.	Juntos somos una #Familia DePelícula	Whatsapp, redes sociales de “Carreras Cineplanet”, medios digitales.
	Embajadores Cineplanet	Porque son los embajadores de la marca y representarán a los demás.					Correo electrónico, redes sociales de “Carreras
	Administrativos	Porque también forman parte de la empresa y					

		deben estar todos alineados.					Cineplanet”, medios digitales.
Clientes	Jóvenes millennials	Porque deseamos que formen parte de la familia Cineplanet.	Que vean como una opción atractiva trabajar en Cineplanet a tiempo parcial.	Estrategia en social media y difusión de marca empleadora.	Que Cineplanet cumpla con lo que propone como empleador y siga funcionando de manera óptima.	Únete a esta #Familia DePelícula	Redes sociales de “Carreras Cineplanet” y medios digitales.
	Público en general	Porque son quienes finalmente rodean a nuestro público objetivo y pueden influir en su decisión.	Que perciban a Cineplanet como una buena empresa y responsable con sus trabajadores.		Que Cineplanet no abuse de sus colaboradores y siga funcionando de manera óptima.		
Medios de comunicación		Porque influyen en la percepción que se tiene de la empresa debido	Que ayuden a limpiar la mala reputación que se ha generado	Difusión de marca empleadora.	Que Cineplanet cumpla con lo que ofrece y siga		Correo electrónico, agencia de medios digitales.

	al alcance que poseen.	de Cineplanet a raíz de su crisis.		funcionando de manera óptima.		
Alianzas	Porque son quienes finalmente nos respaldan como empresa.	Que gracias a las alianzas la empresa sea vista de manera más atractiva y confiable.	Difusión de marca empleadora.	Que Cineplanet cumpla con lo que ofrece y siga funcionando de manera óptima.	Juntos somos una #Familia DePelícula	Correo electrónico, medios digitales.

Fuente: Elaboración propia

4.2.5 Identidad de la estrategia

La estrategia planteada en el plan de comunicación externa de Cineplanet tiene como principal objetivo mejorar la reputación actual de la empresa como empleador, esto con miras a lograr posicionarla como una opción atractiva para jóvenes millennials que busquen comenzar su vida laboral en un empleo temporal, que es el principal tipo de empleo que ofrece Cineplanet.

Esta estrategia se va a caracterizar por **dar a conocer todos los beneficios que finalmente tiene trabajar en esta empresa**, como son: la cultura organizacional, buen ambiente laboral, vivencia en valores y flexibilidad horaria, aspectos que el público objetivo considera importante para el inicio de su vida laboral, pero **teniendo como portavoces a sus mismos colaboradores**. Además, se utilizará una estrategia de social media para poder difundir de manera adecuada el contenido, así como también implementar dos nuevos canales oficiales de comunicación netamente enfocados a ello. Esto será clave ya que, si bien la empresa es líder en el mercado, hasta el momento no se ha enfocado en fortalecer su reputación como empleador, al igual que la competencia. La crisis que atravesó recientemente, debe ser tomada como una oportunidad para comenzar a diferenciarse y darle un valor agregado a la empresa, no solo como la mejor opción para sus clientes, sino también para sus colaboradores.

4.2.6 Tratamiento del mensaje

Concepto creativo

Si bien la mala reputación que posee actualmente Cineplanet como empleador se debe a la gestión que tuvo con sus colaboradores a tiempo parcial durante la pandemia, la empresa debe tomar esto como una oportunidad para dar a conocer lo que realmente ofrece como empleador a sus equipos. Es por ello que, en base a los objetivos y estrategias planteadas, nace “**#FamiliaDePelícula**” como concepto creativo y eje narrativo transversal para la recordación de los mensajes del plan de comunicación.

Si bien la percepción actual que se tiene sobre la experiencia que ofrece Cineplanet a sus colaboradores a tiempo parcial se encuentra sumamente dañada, esta no va de acorde a

los atributos que tienen como empleador, como son: su cultura corporativa, grato ambiente laboral, vivencia en valores y flexibilidad horaria, aspectos ideales para una persona que busca iniciar su vida laboral. Para poder plantear de manera adecuada este concepto, se realizaron 5 entrevistas a ex colaboradores de Cineplanet a nivel nacional, pues lo que se buscaba era contrastar si efectivamente el cómo se percibe la empresa (lo que ofrece a sus colaboradores) es realmente lo que estos perciben, pues si esto no iba de acuerdo a la realidad percibida por sus colaboradores, podría causar un efecto contrario a lo esperado en el plan de comunicación.

Actualmente, Cineplanet utiliza únicamente su cuenta de LinkedIn para dar a conocer sus atributos como empleador, y en algunas de sus publicaciones utiliza el #EquipoDePelícula, no obstante, se consideró que este concepto debería replantearse utilizando la palabra “familia” pues, gracias a las entrevistas realizadas, se determinó que, efectivamente, la empresa ofrece un ambiente bastante familiar y de camaradería, por lo que es un buen atributo que debería comenzar a darse a conocer y posicionarse de manera externa.

Por otro lado, si bien la empresa posee un programa de socios llamado “Socio Cineplanet”, se consideró utilizar “Familia Cineplanet” como concepto creativo, sin embargo, se prefirió no optar por un nombre tan literal. Es así como se buscó colocar en el nombre algo que represente a la empresa sin ser su nombre, por lo que se optó por “película”. Además, la expresión “de película” connota a una experiencia muy buena o increíble, que es lo que finalmente se busca transmitir de la experiencia de formar parte de Cineplanet, dando así como resultado final el nombre #FamiliaDePelícula. De igual manera, al utilizar el término “de película” en ese sentido, se busca generar un habla más coloquial y cercana con el público objetivo, el cual son jóvenes millenials, pues este hashtag será utilizado en todas las piezas gráficas y material a difundirse por la empresa en las redes sociales y diversos medios.

Mensaje clave

El presente plan de comunicación externa se desarrolla en torno al mensaje clave “#FamiliaDePelícula”. Mediante esta frase se busca dar a conocer la experiencia que realmente representa el trabajar en Cineplanet, además de representar los distintos

atributos que la empresa ofrece, usando como alusión el término “de película”, que coloquialmente representa una experiencia extraordinaria. Con ello se busca elevar el interés de los jóvenes millennials por conocer más de la cultura Cineplanet y llegar a formar parte de la misma. Por otro lado, también se busca aumentar la motivación de los colaboradores actuales y mejorar la percepción de la empresa con sus stakeholders.

Tono de comunicación

El tono de comunicación a emplearse será cercano, explicativo y testimonial. Esto se justifica ya que lo que se busca es mejorar la percepción que se tiene de la empresa mediante un mayor conocimiento sobre el cómo es trabajar ahí y la experiencia que finalmente uno se lleva.

Estilo de comunicación

El estilo de comunicación a utilizarse será coloquial, optimista y alegre, esto para poder motivar al público objetivo, jóvenes millennials, a unirse a la familia Cineplanet por medio de los empleos temporales que ofrecen en sus diferentes sedes. Cabe resaltar que, el propósito de Cineplanet, es “conectar y alegrar la vida de las personas”, por lo que se busca posicionar el mensaje de #FamiliaDePelícula tanto de manera interna como externa, fortaleciendo así su employer branding.

4.3 Ámbito táctico

4.3.1 Mensajes centrales por stakeholder

A continuación, se dan a conocer los mensajes centrales y las acciones respectivas para cada fase del plan de comunicación. Para esto, se tuvo como base la matriz de audiencias elaborada, pues es clave adaptar los mensajes a emitirse dependiendo de qué, cómo, cuándo y dónde es que finalmente recibirán la información nuestros públicos.

Mensaje central para los colaboradores

Se buscan resaltar los beneficios que tiene el trabajar en Cineplanet, así como también el motivarlos haciéndolos sentir que forman parte de esta gran familia. Esto es sumamente

importante pues son los colaboradores quienes serán pieza fundamental para comunicar los mensajes al público externo como portavoces. Se buscará posicionar de manera interna el #FamiliaDePelícula para así motivar a los colaboradores e incrementar el sentido de pertenencia y compromiso con la empresa.

Mensaje central para los clientes

Cineplanet tiene como propósito “conectar y alegrar la vida de las personas”, por lo que lo que el mensaje central para los clientes será el demostrar que esto no solo va dirigido a sus clientes externos, sino que también se pone en práctica en su relación con sus colaboradores, lo cual permite finalmente el óptimo desarrollo de las actividades de la empresa y satisfacción de sus clientes tanto internos como externos. Además, esto se dará con un tono de comunicación cercano y testimonial, pues buscará recobrar la confianza en la empresa como empleador y así mostrarse como una opción atractiva para jóvenes millennials que busquen comenzar su vida laboral.

Mensaje central para los medios de comunicación y las alianzas

Cineplanet busca cambiar la errónea percepción que se tiene de la empresa como empleador, por lo que buscará respaldo por parte de los medios de comunicación y sus alianzas. Para esto, buscará dar a conocer el compromiso que tiene con sus colaboradores y los beneficios que trae este como empleador. Esto se realizará posicionando #FamiliaDePelícula dando alusión al grato ambiente laboral y cultura que tiene la empresa. Para ello, se tendrá como pieza clave de respaldo a los “embajadores Cineplanet”, pues son quienes confirmarán el verdadero ambiente que se vive dentro de la empresa y le brindará la confianza necesaria a los medios y las alianzas para volver a confiar en Cineplanet.

Objetivo 1: Dar a conocer la cultura, clima laboral y valores que se practican en Cineplanet.

Estrategia 1.1: Creación de “Embajadores Cineplanet”.

Acción	Detalle	Stakeholder	Medio/canal	Indicador de gestión	Meta	Indicador de impacto	Meta	Responsabilidades
Selección de los nuevos embajadores Cineplanet.	Desarrollo Humano conversará con los jefes de cada sede de Cineplanet para comunicarles sobre el programa y que estos brinden sus sugerencias para seleccionar a los embajadores. Además D.H.	Colaboradores Cineplanet.	Mail corporativo y reunión virtual por zoom.	Porcentaje de jefes que responden ante la solicitud de Desarrollo Humano.	80% de los jefes de sede a nivel nacional responden a la solicitud.	Porcentaje de jefes de Cineplanet que se muestran interesados por el programa.	80% de los jefes de Cineplanet se muestran interesados en el programa.	Desarrollo Humano estará a cargo de contactar a los jefes y explicarles sobre el programa para en conjunto seleccionar a los embajadores. Los jefes de sede analizarán

	seleccionará algunos jefes a nivel nacional para que también formen parte.							los perfiles de su equipo para proponer candidatos.
Capacitación de los nuevos Embajadores Cineplanet.	Desarrollo Humano se comunicará con los nuevos embajadores y agendará una reunión para explicarles a todos en qué consiste el programa y puedan conocerse.	Colaboradores Cineplanet	Mensaje de whatsapp y reunión virtual por zoom.	Porcentaje de colaboradores que aceptan ser embajadores y asisten a la reunión de presentación.	90% de los colaboradores aceptan ser embajadores y asisten a la reunión.	Porcentaje de colaboradores contactados que se muestran interesados en el programa.	90% de colaboradores contactados se muestran interesados en formar parte del programa.	Desarrollo Humano tendrá que contactarse con los colaboradores seleccionados, agendar una reunión grupal. El staff de comunicacion es preparará el material para

								presentar el programa.
Creación de contenido multimedia con los Embajadores Cineplanet.	Se tomarán fotografías a los embajadores y se grabarán pequeños videos para redes sociales sobre la cultura, clima, beneficios y valores de Cineplanet. Este contenido será utilizado tanto para la difusión de piezas de comunicación internas como externas.	Colaboradores Cineplanet	Sesión de fotos y grabación presencial en una sede Cineplanet	Porcentaje de embajadores que asisten a la sesión.	90% de los embajadores asisten a la sesión.	Porcentaje de embajadores motivados por la actividad.	100% de los embajadores se sienten motivados por la actividad.	Desarrollo Humano, el staff de comunicacion es y el área Comercial Operativa definirán el guion y material que se busca conseguir en la sesión. Ese día estará un encargado de cada área supervisando.

<p>Difusión del contenido realizado de manera interna y externa.</p>	<p>El contenido realizado se difundirá por los canales de comunicación interna de la empresa y en sus redes sociales. Se solicitará el apoyo de los colaboradores para difundir el material de manera externa.</p>	<p>Colaboradores Cineplanet y agencia de medios digitales.</p>	<p>Canales de comunicación interna y Facebook e Instagram “Carreras Cineplanet”.</p>	<p>Porcentaje de colaboradores que comparten el material</p>	<p>40% de colaboradores comparten el material elaborado.</p>	<p>Porcentaje de colaboradores que se sienten identificados con el material realizado.</p>	<p>80% de colaboradores se sienten identificados con el material realizado.</p>	<p>Desarrollo Humano enviará el material mediante los canales de comunicación interna. La agencia de medios se encargará de pagar la promoción del contenido y medir los indicadores.</p>
--	--	--	--	--	--	--	---	--

Tabla 5. Objetivo 1. Estrategia 1.2.

Objetivo 1: Dar a conocer la cultura, clima laboral y valores que se practican en Cineplanet.								
Estrategia 1.2: Implementación de una cuenta de Instagram y Facebook llamada “Carreras Cineplanet”.								
Acción	Detalle	Stakeholder	Medio/canal	Indicador de gestión	Meta	Indicador de impacto	Meta	Responsabilidades
Elaboración de una parrilla de contenidos atractiva para el Facebook e Instagram de “Carreras Cineplanet”.	Se desarrollará la parrilla de contenidos para ambas redes sociales donde el principal foco será dar a conocer la cultura, clima y valores de Cineplanet así como también sus ofertas laborales. La	Colaboradores Cineplanet.	Instagram y Facebook “Carreras Cineplanet”.	Número de seguidores en ambas redes sociales.	1000 seguidores en las primeras dos semanas.	Porcentaje de seguidores que interactúan con el contenido.	40% de los seguidores de ambas páginas interactúan con el contenido.	Desarrollo Humano, el staff de comunicaciones y Comercial Corporativo trabajarán de la mano para gestionar el contenido de estas redes y el seguimiento de

	parrilla incluirá el material elaborado con los embajadores Cineplanet.							los indicadores de medición.
Promoción de “Carreras Cineplanet” en Facebook e Instagram mediante las cuentas oficiales actuales de Cineplanet.	Se optó por crear una cuenta específica donde se dé a conocer la cultura, clima laboral y valores de la empresa, pues la cuenta oficial de Cineplanet está más enfocada a sus clientes. No obstante, se utilizará esta página para	Agencia de medios digitales	Cuentas oficiales actuales de Cineplanet en Facebook e Instagram	Porcentaje de crecimiento en seguidores desde la promoción en las redes de Cineplanet.	40% de los nuevos seguidores serán a raíz de la promoción de “Carreras Cineplanet” mediante las redes oficiales de Cineplanet.	Porcentaje de seguidores que se sienten atraídos por el contenido que ofrece la nueva cuenta.	70% de los seguidores de la nueva cuenta se sienten atraídos por el contenido colgado.	La agencia de medios digitales se encargará de promocionar las publicaciones determinadas para así llegar al público objetivo de la manera adecuada,

	comunicar la creación de las nuevas cuentas de “Carreras Cineplanet” y el objetivo que tienen. Para ello, se pagará publicidad en ambas redes sociales.							además de hacer un seguimiento y análisis de los indicadores que arrojen las redes sociales. Trabajaré de la mano con el staff de Comunicacion
Publicación de contenido y correcto manejo de las cuentas de Facebook e Instagram de “Carreras Cineplanet”.	Se publicará el contenido elaborado en base a la parrilla de contenidos. Además, el staff de comunicaciones se encargará de	Colaboradores Cineplanet y agencia de medios digitales	Cuentas de Instagram y Facebook “Carreras Cineplanet”	Número de personas que vean el contenido (alcance)	70% del público objetivo ve el contenido publicado.	Porcentaje de personas que se interesen por Cineplanet como marca empleadora	40% del público objetivo se siente interesado en las ofertas de Cineplanet.	es de Cineplanet.

	estar pendiente de los comentarios, interacciones y dudas que vayan surgiendo en las redes de la mano con la agencia de medios digitales.							
--	---	--	--	--	--	--	--	--



Tabla 6. Objetivo 2. Estrategia 2.1.

Objetivo 2: Promover los beneficios de los puestos de trabajo temporales que ofrece Cineplanet.								
Estrategia 2.1: Elaboración y difusión de contenido de valor en redes sociales.								
Acción	Detalle	Stakeholder	Medio/canal	Indicador de gestión	Meta	Indicador de impacto	Meta	Responsabilidades
Convocatoria interna entre “Embajadores Cineplanet” para la toma de fotografías y grabación de pequeños videos.	Se realizará un comunicado por el grupo de whatsapp y llamada a los “Embajadores Cineplanet” para comentarles de la sesión.	Colaboradores (Embajadores Cineplanet)	Grupo de Whatsapp/ llamada	Porcentaje de respuesta de los Embajadores Cineplanet	100% de embajadores responden a la convocatoria	Porcentaje de embajadores que se sienten motivados con la convocatoria	100% de los embajadores se sienten motivados con la convocatoria	Desarrollo Humano llamará y/o escribirá a los embajadores Cineplanet para comentarles de la convocatoria.
Realización de la sesión	Se darán las pautas a los embajadores Cineplanet y se	Colaboradores Cineplanet	Sesión de fotos y grabación presencial en	Porcentaje de embajadores	100% de los embajadores inscritos	Porcentaje de embajadores felices y	100% de los embajadores se sienten felices y	Desarrollo Humano, el staff de

fotografía y de grabación.	procederá a realizar la sesión fotográfica y de grabación.	(Embajadores Cineplanet)	una sede Cineplanet	asistentes a la sesión.	asisten a la sesión.	motivados durante la sesión.	motivados durante la sesión.	comunicacion es y el Área Comercial supervisarán la sesión.
Elaboración de piezas gráficas y videos para las redes sociales de “Carreras Cineplanet” y LinkedIn.	Elaboración de piezas gráficas y videos donde se cuenten los beneficios de trabajar en Cineplanet como trabajador temporal.	Colaboradores Cineplanet	Redes sociales de Carreras Cineplanet y LinkedIn de Cineplanet.	Número de piezas gráficas y videos listos para publicar.	10 piezas gráficas y 3 videos listos para ser publicados.	Porcentaje de las piezas gráficas son aprobadas por Desarrollo Humano y Comercial.	100% de las piezas gráficas son aprobadas por Desarrollo Humano y Comercial.	El staff de comunicacion es realizará el material y posteriormente será aprobado por Desarrollo Humano y el área Comercial.
Difusión del material en las redes sociales de “Carreras	Se publicará el material en base a la parrilla de contenidos establecida y se	Agencia de medios	Redes sociales de “Carreras Cineplanet” y	Alcance de las publicaciones		Porcentaje de personas del público objetivo	40% del público objetivo se	La agencia de medios se encargará de la publicación de

Cineplanet” y LinkedIn además de pago de publicidad para promocionar las más relevantes.	pagará la promoción de algunos de los contenidos para lograr conseguir un mayor alcance y tráfico en la página.		LinkedIn de Cineplanet.			se sienten atraídas por Cineplanet.	siente interesado por Cineplanet como empleador.	las publicaciones, pago de la promoción y medición de los indicadores.
--	---	--	-------------------------	--	--	-------------------------------------	--	--



Tabla 7. Objetivo 2. Estrategia 2.2.

Objetivo 2: Promover los beneficios de los puestos de trabajo temporales que ofrece Cineplanet.								
Estrategia 2.2: Dar a conocer las historias de los “Embajadores Cineplanet”.								
Acción	Detalle	Stakeholder	Medio/canal	Indicador de gestión	Meta	Indicador de impacto	Meta	Responsabilidades
Convocatoria interna entre “Embajadores Cineplanet” para las entrevistas.	Se realizará un comunicado por el grupo de whatsapp y llamada a los “Embajadores Cineplanet” para comentarles de la convocatoria.	Colaboradores (Embajadores Cineplanet)	Grupo de Whatsapp/ llamada	Porcentaje de respuesta de los Embajadores Cineplanet	50% de embajadores responden a la convocatoria	Porcentaje de embajadores que se sienten motivados con la convocatoria	100% de los embajadores se sienten motivados con la convocatoria	Desarrollo Humano llamará y/o escribirá a los embajadores Cineplanet para comentarles de la convocatoria.
Realización de las	Se realizará una entrevista por videollamada con los	Colaboradores Cineplanet	Videollamada (Zoom)	Porcentaje de embajadores	50% de embajadores	Porcentaje de embajadores que	100% de los embajadores	Desarrollo humano realizará las

entrevistas a los Embajadores Cineplanet inscritos.	embajadores para conocerlos más en un aspecto más personal, su experiencia en Cineplanet y qué beneficios les ha traído esto.	(Embajadores Cineplanet)		que se inscriben para realizar las entrevistas.	deciden inscribirse para la realización de entrevistas.	se sienten felices luego de la entrevista.	se sienten felices al culminar la entrevista.	entrevistas a los embajadores.
Elaboración y publicación de piezas gráficas con los testimonios brindados por los Embajadores Cineplanet.	Se realizarán y publicarán piezas gráficas para LinkedIn y las cuentas de “Carreras Cineplanet” contando las historias de	Agencia de medios	LinkedIn de Cineplanet y Facebook e Instagram de “Carreras Cineplanet”	Número de likes y comentarios en las publicaciones.	300 likes por publicación y 50 comentarios.	Porcentaje del público objetivo que se siente identificado con el testimonio.	50% del público objetivo se siente identificado con el testimonio.	La agencia de medios se encargará de realizar el contenido, publicarlo y realizar el seguimiento de los indicadores.

	nuestros embajadores.							
--	-----------------------	--	--	--	--	--	--	--

Tabla 8. Objetivo 3. Estrategia 3.1.

Objetivo 3: Mostrar a Cineplanet como una opción atractiva para jóvenes millennials en busca de un trabajo temporal.								
Estrategia 3.1: Participación de Cineplanet en los eventos de las bolsas de trabajo de distintas universidades e institutos a nivel nacional.								
Acción	Detalle	Stakeholder	Medio/canal	Indicador de gestión	Meta	Indicador de impacto	Meta	Responsabilidades
Preparación del material a presentar en las charlas y bolsa de trabajo de las universidades e institutos.	Se elaborará la presentación a proyectarse durante la charla en las universidades e institutos así como también la pieza gráfica con la que se	Colaboradores Cineplanet	Mail, plataforma de cada universidad e instituto.	Porcentaje del material requerido finalizado.	100% del material listo para ser difundido.	Número de universidades e institutos que se encuentren satisfechos con el material presentado.	Todas las universidades e institutos se encuentran satisfechos con el material presentado.	Desarrollo Humano, el área comercial y el staff de comunicacion es realizarán de la mano el material necesario a

	promocionará el evento y las ofertas laborales.							presentar en las charlas así como también las piezas para promocionar las ofertas laborales en las bolsas de trabajo.
Contacto y coordinación con diversas universidades e institutos para la realización de una charla informativa.	Se contactará y coordinará con las diversidades universidades e institutos a nivel nacional para la realización de charlas informativas sobre Cineplanet	Colaboradores Cineplanet	Mail	Número de universidades e institutos contactados para la realización de charlas informativas.	50 universidades e institutos contactados	Número de universidades e institutos interesados en la realización de charlas informativas.	30 universidades e institutos interesados	Desarrollo Humano y el área Comercial se contactarán con las universidades e institutos para realizar la propuesta.

	como empleador y sus ofertas laborales.							
Realización de las charlas de presentación en universidades e institutos.	Un encargado de recursos humanos junto con un embajador Cineplanet realizarán la charla.	Colaboradores Cineplanet	Plataforma de reunión de cada universidad e instituto.	Porcentaje de asistentes a la charla.	20% del alumnado de la institución	Porcentaje de asistentes motivados por trabajar en Cineplanet.	80% de asistentes motivados por trabajar en Cineplanet.	Un embajador Cineplanet y un colaborador de recursos humanos dirigirán la charla.
Publicación de ofertas laborales en las bolsas de trabajo de las universidades e institutos.	La universidad o instituto publicará las ofertas laborales de Cineplanet en su bolsa de trabajo.	Universidades e institutos	Portal de la bolsa de trabajo de las universidades o institutos.	Número de postulaciones a las ofertas laborales.	40% de los interesados en la charla			La universidad e instituto publicará el material e información proporcionado por Cineplanet.

Tabla 9. Objetivo 3. Estrategia 3.2.

Objetivo 3: Mostrar a Cineplanet como una opción atractiva para jóvenes millennials en busca de un trabajo temporal.								
Estrategia 3.2: Elaboración y difusión de notas de prensa para los medios digitales sobre Cineplanet como marca empleadora								
Acción	Detalle	Stakeholder	Medio/canal	Indicador de gestión	Meta	Indicador de impacto	Meta	Responsabilidades
	Elaboración de las notas de prensa a difundir en los distintos medios digitales.	Colaboradores Cineplanet	Plataforma de zoom	Número de notas de prensa realizadas.	5 notas de prensa realizadas listas para mandar a los diversos medios.	Porcentaje de colaboradores identificados con las notas de prensa.	80% de los colaboradores identificados con las notas de prensa.	El staff de comunicaciones desarrollará las notas de prensa para los distintos medios.
	Contacto con los encargados de distintos medios digitales para la difusión de las notas de prensa.	Colaboradores Cineplanet	Llamadas telefónicas y mails	Número de personas contactadas	10 medios distintos fueron contactados exitosamente.	Porcentaje de medios interesados en difundir las notas de prensa.	50% de los medios están interesados en difundir las notas.	El staff de comunicaciones se contactará con los diversos medios.

Elaboración del clipping de prensa de Cineplanet.	Colaboradores Cineplanet	Google Drive	Número de notas mapeadas.	5 publicaciones en medios digitales	Porcentaje de colaboradores que se sienten orgullosos de Cineplanet.	60% de los colaboradores se sienten orgullosos.	El staff de comunicaciones se encargará de la correcta elaboración del clipping de prensa en drive.



4.3.3 Presupuesto y cronograma

Para la elaboración de las acciones planteadas, en base a los objetivos y estrategias propuestas en el plan de comunicación externa, es importante tener en consideración la situación que ha atravesado Cineplanet a nivel económico y también el rubro en el que se encuentra, entretenimiento, el cual es de los más golpeados por la pandemia. Además, se debe considerar que a pesar de que la empresa no cuenta con un área de comunicaciones propiamente establecida, sí cuenta con un staff de comunicaciones, el cual posee un apoyo constante de las áreas de Desarrollo Humano y Comercial Operativo.

Si bien dentro de las estrategias y acciones propuestas se encuentra una estrategia bastante agresiva en redes sociales y medios digitales, esto se logrará de manera estratégica de la mano con una agencia de medios. Esto permitirá realizar un mejor seguimiento de los indicadores y cumplimiento de los objetivos propuestos ya que, si bien la elaboración de las piezas a difundirse y material necesario será desarrollado de manera inhouse, es decir no representará un costo extra para la empresa, sí se invertirá en la contratación por honorarios de la agencia de medios digitales para la publicación y mapeo de indicadores. No obstante, para contar con el material gráfico necesario para la elaboración de las piezas gráficas, se realizará una sesión fotográfica a los “Embajadores Cineplanet” en las instalaciones del cine, lo cual representará una inversión de s/300.

Con respecto a la inversión para la contratación de la agencia de medios, esta será de s/3,000 mensuales, lo que significa, durante los 8 meses que dura el plan, un total de s/24,000. Además, para la inversión a realizarse para la publicidad de los contenidos (reels y piezas gráficas) en las redes sociales, se tomó de referencia la inversión que Cineplanet realizó con la Agencia IPG Media Brands Perú, en el mes de agosto de este año, la cual fue de 100 dólares para una campaña de 7 días de duración tanto en Facebook como en Instagram. De esta manera, se planteó que se realizará una campaña semanal por mes, durante los 8 meses de duración del plan, dando como resultado así una inversión de 800 dólares para la promoción del contenido en las redes sociales de Facebook e Instagram de “Carreras Cineplanet”. Si bien al comienzo la idea de la creación de videos era promocionarlos en la plataforma de TikTok, pues el público objetivo de la campaña se encuentra en su mayoría en esa red, se debe tener presente también la situación actual de la empresa con respecto a la inversión que puede realizarse.

En la actualidad, según datos de IPG Media Brands Perú, la inversión para publicidad en TikTok asciende a los \$11,000.

Tabla 10. Presupuesto TikTok

Formato	Precio
Top View	\$13,000
Brand Take Over	\$11,000
Hashtag Challenge	\$30,000
Compra por CPM	Libre

Fuente: IPG Media Brands Perú (2021)

No obstante, según lo investigado acerca del público objetivo, estos también cuentan con una importante presencia en las redes sociales de Facebook e Instagram, por lo que resulta esto siendo una opción viable y acertada.

Tabla 11. Presupuesto del plan

Actividad	Costo	Frecuencia
Pago por honorarios Agencia de Medios Digitales	3,000 soles	Mensual por 8 meses
Sesión fotográfica	300 soles	Una vez
Publicidad en Facebook e Instagram	100 dólares * 4.18 418 soles	Mensual por 8 meses
Total	27,644 soles	

5. LECCIONES APRENDIDAS

El aprendizaje que se ha podido obtener mediante la realización de este proyecto gira en torno a la importancia que tiene el mantener un buen relacionamiento con los stakeholders de la empresa, tanto internos como externos, especialmente en un contexto como el actual, en el cual se vive mucha incertidumbre.

Mediante este caso, se pudo analizar y estudiar una problemática real y aterrizada a nuestro mercado y contexto, lo cual lo volvió sumamente interesante pues la gestión de crisis que se implementó en Cineplanet, si bien fue rápida, demuestra cómo si no existe una cohesión entre lo que la empresa dice y finalmente hace, perjudica su reputación e imagen a gran escala. Además, demuestra también la importancia de aplicar un plan de acción para “limpiar” la reputación de la empresa luego una crisis, pues si bien Cineplanet no se encontraba operando por más de un año y medio, ahora que volvió a operar, le es un reto volver como marca empleadora hacia su público objetivo.

Tras la experiencia adquirida en la Gestión del Talento en otras empresas, se puede asegurar que una de las mejores estrategias es contar con un grupo de portavoces o embajadores activos en la empresa, especialmente en una empresa como Cineplanet, donde se encuentra una fuerte presencia de subculturas, como es la brecha que existe entre las áreas administrativas y los operarios, que son quienes finalmente dan la cara ante los clientes. Es por esta razón que resulta muy importante institucionalizar el programa de “Embajadores Cineplanet”, ya que además de los beneficios anteriormente mencionados, esto servirá también para fortalecer la imagen que se tiene de la empresa ante otros stakeholders, como serían los medios de comunicación, gobierno y alianzas, quienes coincidentemente son públicos sumamente influyentes para la empresa.

Por otro lado, el caso de Cineplanet demuestra como una empresa que tiene su fuerza laboral en el front office, lamentablemente no dedica esfuerzos, actualmente, para fortalecer su employer branding. Además, la imagen que la empresa proyecta en sus redes sociales como LinkedIn, que es la única red donde actualmente hablan sobre su cultura y dan a conocer su marca empleadora, le da mayor protagonismo a los trabajadores

administrativos. Si bien se menciona la labor que realizan los trabajadores operarios, esto carece de protagonismo. Además, las redes sociales que se utilizan como Facebook e Instagram están netamente enfocadas en la promoción de sus servicios a sus clientes, no para sus colaboradores o postulantes. Es por ello que resultó una propuesta atractiva la creación de una cuenta de “Carreras Cineplanet” donde se dé a conocer más sobre la cultura organización, beneficios, valores, clima y ofertas laborales, más que nada teniendo en consideración el público objetivo que se plantea, que son jóvenes millennials, los cuales utilizan muy frecuentemente estos medios.

Además de ello, significó un reto el lograr aterrizar las estrategias adecuadas para alinear el objetivo del plan con el objetivo organizacional a la realidad que afronta la empresa actualmente pues se sabía que el mejor medio para lograr el objetivo sería utilizar a quienes finalmente resultaron siendo los perjudicados en la crisis: los empleados. No obstante, algo que impulsó a tomar esta decisión, es que al momento de realizarse las entrevistas a distintos ex colaboradores de la empresa, se confirmó que efectivamente Cineplanet sí cumplía con muchos de los atributos que promete como marca empleadora, pero que, lamentablemente, se habían visto opacados y puestos en tela de juicio a raíz de los despedidos por la pandemia.

Por último, un gran reto que presentaba el caso, es la inmediatez con la que se requería aplicar el plan. Si bien muchas veces esto ocurre en la práctica laboral, no se deben tomar acciones apresuradas, pues es ahí cuando comienzan a fracasar las estrategias y se pierde la credibilidad en la comunicación. Por esta razón, el plan se decidió dividir en dos fases, una que busque cumplir, en cierta parte, con el pedido de la empresa, que es conseguir más empleados para el último trimestre del año, esto mediante la difusión de los atributos que tiene realmente trabajar en Cineplanet, y luego una última etapa de difusión, mediante la cual se buscará difundir a mayor escala lo que significa Cineplanet como marca empleadora. Esto le aporta al plan una sostenibilidad a mediano largo plazo, pues el employer branding de Cineplanet seguirá trabajándose y difundiéndose, logrando así que no quede en una simple campaña de comunicación en redes y se puedan fortalecer las percepciones positivas de la empresa.

REFERENCIAS

Apoyo & Asociados (2019). *Cineplex S.A. Cineplanet*. Recuperado de: https://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2020/09/Cineplanet_Dic-19-Primer-Prog.-P%C3%BAblico-auditados.pdf

Bartoli, Annie (1992). *Comunicación y organización: La organización comunicante y la comunicación organizada*. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=153186>

Datum Internacional (2019). *¿En qué se diferencian los millennials del Perú?* Recuperado de: https://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Millennials.pdf

Deloitte (2020). *Encuesta Millennial 2020*. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/human-capital/articles/encuesta-millennial2020.html>

Diario El Comercio (11 de marzo del 2021). *Mercado laboral peruano seguirá afectado y más informal que niveles pre COVID-19*. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/peru/mercado-laboral-peruano-seguira-afectado-y-mas-informal-que-niveles-pre-covid-19-desempleo-pandemia-noticia/>

Diario El Comercio (18 de julio del 2021). *El impacto de la pandemia en la industria del cine*. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/corresponsales-escolares/historias/el-impacto-de-la-pandemia-en-la-industria-del-cine-lima-noticia/?ref=ecr>

Diario Gestión (10 de junio del 2021). *Empleo informal afecta a 11.2 millones de peruanos*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/trabajo-informal-economia-peruana-empleo-informal-afecta-a-112-millones-de-peruanos-segun-la-camara-de-comercio-de-lima-nndc-noticia/?ref=gesr>

Diario La República (13 de marzo del 2021). *Cines descartan reabrir: piden que aforo sea del 40%*. Recuperado de: <https://larepublica.pe/economia/2021/03/13/cines-insisten-al-gobierno-a-dejarlos-abrir-con-aforo-del-40-cinemark/>

Great Place to Work (2019). *Cineplanet*. Recuperado de: <https://www.greatplacetowork.com.pe/los-mejores-lugares-para-trabajar/las-mejores/2019/cineplanet>

Ipsos (2019). *Generaciones en el Perú*. Recuperado de: <https://www.ipsos.com/es-pe/generaciones-en-el-peru>

Instituto Peruano de Economía (2020). COVID-19: ¿Cuál es la situación del mercado laboral peruano en tiempos de pandemia? Recuperado de: <https://www.ipe.org.pe/portal/covid-19-cual-es-la-situacion-del-mercado-laboral-peruano-en-tiempos-de-pandemia/>

Ministerio de Economía y Finanzas (junio del 2020). *¿Qué es Reactiva Perú?* Recuperado de: https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=102665&lang=es-ES&view=article&id=6429

Ojo Público (Mayo del 2021). *Reactiva Perú: más créditos millonarios y pagos adelantados a un año del programa*. Recuperado de: <https://ojo-publico.com/2686/reactiva-creditos-millonarios-pagos-adelantados-y-despidos>

Organización Internacional del Trabajo (septiembre del 2020). *Perú – Impacto de la COVID-19 en el empleo y los ingresos laborales*. Recuperado de: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_756474.pdf

Semana Económica (24 de julio del 2021). *Variantes de Covid-19 y PBI: ¿cuál será el impacto económico de la tercera ola en el Perú?* Recuperado de: <https://semanaeconomica.com/economia-finanzas/macroeconomia/variante-delta-impacto-economico-tercera-ola-covid-19-peru>

SENAJU, Ministerio de Educación, Bicentenario Perú 2021 (mayo del 2021). *Así nos encontró: Las juventudes peruanas ante la pandemia*. Recuperado de: <https://juventud.gob.pe/wp-content/uploads/2021/05/Las-juventudes-peruanas-ante-la-pandemia-2.pdf>

