

PROPUESTA DE TRABAJO FINAL DE MÁSTER

Máster Universitario de Comunicación Corporativa, Protocolo y Eventos de la
Universitat Oberta de Catalunya (UOC)

Plan Integral de Comunicación para IBT Group Perú

AUTOR/A: Sabrina Rodríguez López

TIPOLOGÍA DE TFM: Proyecto práctico-profesionalizador

TUTOR/A ACADÉMICO/A QUE ASUME LA DIRECCIÓN DEL TFM: María del Mar
Castro Mestre

POBLACIÓN Y FECHA: Lima, 18 de enero de 2021

1. Resumen/Abstract.....	3
2. Introducción.....	5
2.1. Justificación de la propuesta.....	6
2.2. Objetivos del Trabajo Final del Máster.....	6
2.3. Marco Teórico.....	8
2.3.1. Importancia de la gestión de las relaciones públicas.....	8
2.3.2. Reputación, imagen e identidad.....	9
2.3.3. Reputación, cultura organizacional y marca empleadora.....	10
3. Análisis de la situación de partida.....	12
3.1. Entorno de la empresa.....	12
3.2. Relacionamiento y canales de comunicación.....	13
3.3. Análisis de la competencia.....	16
3.4. Misión, visión y valores.....	16
3.5. DAFO.....	18
3.6. Mapa de públicos.....	18
4. Objetivos del plan de comunicación.....	21
5. Estrategia de comunicación.....	23
6. Mensajes.....	24
7. Técnicas y tácticas.....	26
8. Acciones de comunicación.....	27
9. Cronograma de cada acción.....	32
10. Vehículos soportes de comunicación.....	34
11. Medición de resultados del plan de comunicación.....	34
12. Conclusiones.....	36
13. Bibliografía.....	38
14. Anexos.....	41

Resumen

La globalización y la expansión de la tecnología han abierto las puertas a las empresas para dar visibilidad a sus negocios en los mercados locales e internacionales, la forma en la que desarrollan su actividad empresarial y su impacto en la sociedad. Al mismo tiempo, este nuevo escenario mundial, altamente competitivo en los negocios y con sociedades cada vez más empoderadas, críticas y exigentes con los diferentes actores políticos, sociales y económicos, ha vuelto más compleja y exigente la interacción de las empresas con los públicos con los que se relacionan.

En este sentido, la comunicación, vista como un vehículo dentro de un proceso mayor denominado relaciones públicas, juega un papel relevante para que las organizaciones se muestren ante la diversidad de sus *stakeholders*, tanto a nivel interno como externo, tal y como quieren ser vistas y puedan gestionar su reputación con el fin último de contribuir a sus metas de negocio desde la misión, visión, valores y cultura sobre los que se cementan.

Del mismo modo que trazan sus planes de negocios basándolos en el análisis y proyecciones (planificación) a través de la evaluación de numerosas variables y posibles escenarios, también deben seguir una hoja de ruta estratégica, bien definida y clara, para posicionarse favorablemente ante sus diferentes públicos. Ese plan estratégico, en este caso de comunicación, debe empezar desde “dentro” de las organizaciones (identidad, imagen y comunicación interna) para, desde la coherencia y consistencia, lograr relaciones de confianza sólidas y sostenidas en el tiempo “fuera” de la institución.

Tomando como punto de partida esta perspectiva, este Trabajo Fin de Máster se centra en la elaboración de un plan de comunicación para IBT Group en Perú, filial del holding empresarial de origen español especializado en la ejecución de obras públicas, con los objetivos principales de visibilizar a la organización en el mercado local y mejorar las relaciones con sus actuales *stakeholders*. El plan, a través de la comunicación, busca que la organización sea conocida y reconocida favorablemente entre sus públicos con la intención de ayudar a concretar futuros proyectos empresariales en el país con las instituciones públicas y también las privadas.

Palabras claves: comunicación corporativa, comunicación interna, relaciones públicas, reputación, identidad corporativa, imagen corporativa, transformación cultural.

Abstract

Nowadays, globalisation and technological growth has open the door to organisations to show not only their activities locally and broadly but also how they can impact positively on society. Simultaneously, as the new worldwide scenery has become highly competitive and societies are increasingly empowered and demanding, companies are challenged with interacting with skateholders in complex and demanding ways.

Therefore, communication, seen as a vehicle within a major process called public relations, plays a key role to show organisations themselves to their stakeholders as they want to be seen. By doing so, companies can manage their reputation in order to reach their business strategy, according to their mission, vision and values.

As companies define their business strategy based on analysis and planning by taking into account a range of scenarios and risk factors, it is highly recommended that they design a roadmap to forge links with their stakeholders. To do this in terms of communication, the starting point has to be sought from the inside of the organisation by focusing their communication on consistency and coherency. As a result, companies can reach long-term reliable relationships outside the organization

According to this point of view, this dissertation introduces a communication plan for IBT Group Peru, a Spanish-based leading business group in the execution of civil public projects. This dissertation aims to create knowledge about the company for society and improve relationships with its current stakeholders. In other words, the plan seeks the company to be known and recognised positively by its targets so that the company might be able to execute new projects in the country.

Key words: corporate communication, internal communication, public relations, reputation, corporate identity, corporate image, culture transformation.

1. Introducción

El presente Trabajo Fin de Máster (TFM) es un documento de tipo práctico-profesionalizador para el máster de Comunicación Corporativa, Eventos y Protocolo de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC). Propone un plan de comunicación para la filial en Perú de IBT Group, un holding empresarial de origen español especializado en el desarrollo integral de obras públicas.

El tipo de infraestructura que desarrolla IBT Group en Perú está focalizada en proyectos de infraestructura social, en particular en el sector salud, sin descartar el privado. Esto abarca desde la construcción de establecimientos de salud, la dotación de mobiliario y equipos biomédicos, pasando por el mantenimiento integral, la oferta de servicios logísticos y clínicos, hasta la operación completa a través de una modalidad de concesión conocida como Asociación Público-Privada (APP) de tipo *bata blanca*.

La empresa desarrolla su actividad en un país que necesitará invertir USD 18.944 millones para el decenio 2016-2025 para cubrir el déficit de infraestructura en el sector sanitario (AFIN, 2015), con hospitales de más 50 años de antigüedad y muy deteriorados (Diario Gestión, 2018) y con cuestionamientos de la ciudadanía en la capacidad del Estado para ofrecer y gestionar un sistema sanitario público de calidad (Bravo, 2013; Arroyo, 2015).

El debate público sobre la necesidad de una reforma integral de salud, en manos más de decisiones políticas que de Estado y abordada en conversaciones informales de sus ciudadanos y la prensa generalista y especializada (Sánchez-Moreno, 2014; Velásquez, Suárez y Nepo-Linares, 2016), ha cobrado especial relevancia a partir del segundo trimestre de 2020 con el impacto de la COVID-19.

En este contexto, la comunicación constituye una parte esencial de la estrategia de negocio de las empresas sobre la que apoyarse para establecer buenas relaciones con todos los actores con los que interactúa: desde instituciones públicas, otras empresas privadas a las que recurren como proveedores, pasando por la ciudadanía, las comunidades y la sociedad en general.

Por ello, este documento plantea un plan de comunicación para el holding en Perú para visibilizar una estrategia de negocio de alto valor e impacto social en un país con grandes necesidades en infraestructura sanitaria, favorecer el entendimiento con los actuales *stakeholders* teniendo en cuenta el contexto cultural local y crear una corriente de opinión favorable hacia el tipo de modelo de gestión sanitaria que ofrece la empresa, apoyándose no solo en especialistas sino también en los trabajadores de la organización. El plan de comunicación toma en cuenta el proceso de transformación cultural institucional que la empresa inició a fines de 2018 y plantea una comunicación integrada entre la comunicación interna y externa de la empresa.

La primera parte de este documento establece el marco teórico sobre el que se articula el plan de comunicación, mostrando la importancia de gestionar las relaciones públicas para la reputación de las organizaciones. Analiza luego cómo se interrelaciona la reputación con la imagen, identidad y valores corporativos y cómo esto puede ayudar a proyectar hacia fuera una imagen consolidada y sólida. Este planteamiento teórico se sustenta sobre la visión de autores como Villafañe (1999), Baines et al. (2003), Wilcox et al. (2012) y Xifra (2017).

La segunda parte del trabajo corresponde propiamente dicho al planteamiento del plan de comunicación. Para su elaboración, se adopta como metodología el modelo denominado *RACE* (*Research, Action, Communication and Evaluation*), propuesto en 1963 por John

Marston y referente actual en la disciplina de las relaciones públicas. El plan incluye un análisis situacional, un DAFO y un mapa de públicos. Esta parte del plan busca responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué hace de IBT Group la mejor empresa para que sea contratada para construir infraestructura hospitalaria o contratada como proveedor para brindar servicios de salud? ¿Cuál es su valor diferencial frente a la competencia?
- ¿Cuál es el mapa de públicos de la empresa y, de todas sus audiencias, cuáles son las más relevantes para lograr los objetivos planteados para el plan de comunicación?
- ¿Qué técnicas, tácticas y acciones de comunicación y relaciones públicas usa actualmente la empresa para relacionarse con sus públicos? ¿Cómo se podrían potenciar los ya existentes? ¿Sería necesario crear otros canales de comunicación y de qué tipo podrían ser para que sean eficaces?
- Teniendo en cuenta el proceso de transformación cultural actual de la empresa, y sabiendo que existe un sentimiento de orgullo de las personas por trabajar en una institución pionera en salud, ¿Cómo se puede “capitalizar” esta señal de identidad a nivel interno y a nivel externo? ¿Cómo se podría movilizar ese sentimiento para forjar “marca empleadora”?

El documento continúa enumerando los objetivos del plan de comunicación y las estrategias planteadas para ellos, junto con técnicas y tácticas. Por último, en el apartado de conclusiones, sintetiza una serie de recomendaciones a futuro para la estrategia comunicacional de IBT Group Perú.

2.1. Justificación de la propuesta

Este TFM busca, en primer lugar, ser una contribución al cuerpo teórico académico; ayudar a los estudiantes de disciplinas relacionadas con la comunicación, el marketing, la gestión de recursos humanos y la administración de empresas a entender la importancia de las relaciones públicas y la comunicación con un caso práctico; así como mostrar a las organizaciones cómo se interrelacionan los conceptos de relaciones públicas, reputación, imagen, identidad y cultura organizacional y el rol que juega la comunicación para ayudar a lograr las metas y objetivos de negocio.

La (1) complejidad estructural de la empresa (organigrama), el (2) tipo de proyectos que desarrolla (infraestructura social) en un país con un gran déficit en infraestructura hospitalaria, sumado a la (3) amplitud y diversidad de públicos con los que se relaciona (tanto interna como externamente), constituyen un punto de partida, cuanto menos, cautivador y emocionante para elaborar un plan de comunicación. En otras palabras, estos tres ingredientes permiten hacer una exploración interesante y fructífera para el ámbito académico con aplicación empírica.

Por último, y ya a título personal, este TFM es una forma más de agradecer y retribuir, con un documento académico-profesionalizado, a la empresa que me ha permitido crecer personal y profesionalmente desde junio de 2016, fecha en la que pasé a ser una de las 3.500 personas del equipo humano de Perú.

2.2. Objetivos del Trabajo Final del Máster

Este TFM se enmarca en la metodología de enseñanza de la UOC para superar el máster de Comunicación Corporativa, Eventos y Protocolos y, por lo tanto, busca aplicar todos los conocimientos adquiridos durante el período formativo de especialización.

Objetivo principal

Diseñar un plan de comunicación integral e integrado entre la comunicación interna y externa para la filial de IBT Group en Perú con el fin de posicionar a la empresa como un aliado estratégico del sector público y privado en la gestión de infraestructura social, en particular en el sector salud.

Objetivos específicos

- Establecer un marco teórico que sirva de base para la elaboración del plan de comunicación.
- Analizar y describir la situación de partida de la organización para, a partir de ahí, elaborar un DAFO sobre el cual definir los objetivos del plan de comunicación y articular las estrategias de comunicación.
- Definir el mapa de públicos de la organización, jerarquizarlos con respecto a su mayor relevante en el contexto temporal en el que se desarrolla este TFM y adaptar los mensajes clave de la organización a cada uno de ellos.
- Plantear técnicas, tácticas y acciones específicas adecuadas y oportunas para la empresa, que respondan a los objetivos, estrategias de comunicación y necesidades y comportamiento de los públicos.
- Enumerar las limitaciones del plan de comunicación y oportunidades y/o recomendaciones para que la empresa las pueda evaluar y eventualmente aplicar en un futuro con el fin de fortalecer las relaciones con sus públicos sobre el soporte de la comunicación.

2.3. Marco Teórico

2.3.1. Importancia de la gestión de las relaciones públicas

En un mundo hiperconectado, las necesidades de las empresas de hacerse ver, ganar notoriedad y ser reconocidas por todas aquellas organizaciones, instituciones, personas y sociedad en general de las que dependen o se relacionan se han acrecentado. La búsqueda de esa visibilidad y reconocimiento, además de mostrar los productos y servicios que ofertan, encuentra en la comunicación un soporte para conectar con esos públicos (Ugeux, 1973, p.32-33; Baines et al., 2003, p.27; Aced, 2013, p.19; IPRA, 2020).

En este sentido, Baines et al. (2003) en su manual *Relaciones Públicas: temas contemporáneos y técnicas*, ven en las relaciones públicas un proceso para lograr que los públicos con los que se relacionan las instituciones entiendan lo que hacen, usando el conocimiento y la información. “The purpose of public relations is to create understanding by imparting knowledge and information” (p.27).

En esta misma línea, pero sumando las ideas de reciprocidad, confianza y ética, la Asociación Internacional de Relaciones Pública (IPRA, en sus siglas en inglés) ofrece actualmente una definición actualizada de la inicialmente planteada en la década de 1950:

Las relaciones públicas son una práctica de gestión de la toma de decisiones encargada de construir relaciones e intereses entre las organizaciones y sus públicos basados en la entrega de información a través de métodos de comunicación éticos y de confianza. (IPRA, 2019).

Del mismo modo, Ugeux entiende que las relaciones públicas deben partir de la concepción estratégica de la organización y que, a través de la difusión de informaciones completas y honestas, buscan crear un clima de afecto y confianza entre lo que denomina estamentos circundantes:

Las relaciones públicas son, al nivel de pensamiento y acción, una política directiva de la empresa o de cualquier estructura social que tiene como objetivo, vinculado a una vigilancia constante sobre las diferentes opiniones de los estamentos circundantes, crear un clima de afecto y de confianza entre todos ellos mediante la difusión directa, o a través de los medios de comunicación, de informaciones honestas y completas sobre el parentesco entre las finalidades y los procedimientos de aquellas y el bien común. (Ugeux, 1973, p.32-33)

Esta aproximación de las relaciones públicas encaja en el llamado “modelo simétrico bidireccional” propuesto en 1984 por los profesores James E. Grunig y Todd Hunt y recogido en el libro *Dirección de Relaciones Públicas*. Es el que busca el entendimiento mutuo de la organización y sus públicos (Wilcox et al., 2012, p.55). Ese modelo es uno de los cuatro que proponen los autores, luego de analizar la evolución las relaciones públicas y, hoy por hoy, sigue siendo un referente inigualable (Xifra, 2014, p.105).

Si vemos a la comunicación como el vehículo de las relaciones públicas para buscar un aprendizaje y entendimiento mutuo entre la compañía y los *stakeholders*, hay que tener en cuenta dos aspectos importantes: la recordación de los mensajes y los factores culturales. En este sentido, Baines et al. (2003, p.31) apuntan a que, para lograr que los destinatarios entiendan lo que las empresas quieren comunicar, y teniendo en cuenta además la tendencia natural de las personas a olvidar los mensajes, es necesario repetirlos de forma periódica a lo largo del tiempo para generar recordación. Del mismo modo, señalan la importancia de tener en cuenta los factores culturales y el lenguaje, aún en países con el mismo idioma o culturalmente similares, a la hora de comunicar (2003, p.35).

Según esta aproximación, las relaciones públicas:

- Deben tener una función estratégica, es decir, estar integradas dentro de las decisiones estratégicas de negocio de la compañía.
- Buscan mostrar y hacer comprender a los *stakeholders* lo que la empresa hace y cuál es su valor para la sociedad.
- Buscan escuchar y obtener *feedback* de los *stakeholders* con el fin de asesorar a la alta dirección en estrategias comunicacionales que conecten con esos públicos para favorecer a la estrategia del negocio.
- Deben difundir de forma periódica los mensajes entre sus públicos para generar recordación.
- Deben tener en cuenta el contexto cultural y el idioma, aun cuando haya raíces históricas comunes.

2.3.2. Reputación, imagen e identidad

Hacerse entender y escuchar a los públicos es el camino que tienen las organizaciones para empezar a tejer relaciones de confianza y ser vistas como organizaciones creíbles. La confianza y la credibilidad de los públicos en las organizaciones es la base, a su vez, para gestionar la reputación.

Sin un consenso sobre la definición del término (Climent, 2015, p.12), la reputación ha sido vista a lo largo del tiempo desde dos perspectivas: la (1) empresarial y la (2) comunicacional y de marketing (Chun, 2015, p.92, citada en Aránzazu, 2018, p.37). El primer enfoque vincula la reputación con el impacto en los resultados de negocio y el segundo la asocia con la opinión que se forman los *stakeholders* sobre la empresa, consecuencia del relacionamiento entre ambos y la información recibida.

Más allá de las diferencias conceptuales, desde la perspectiva de la comunicación, un repaso de los últimos 30 años en Europa y Estados Unidos permite extraer elementos comunes sobre el término: que es un concepto asociado a la (1) percepción de los *stakeholders* y que, ya en una segunda instancia, puede concretarse en (2) reconocimiento, (3) forjado sobre el comportamiento de la organización a lo (4) largo del tiempo y (5) en el que intervienen tanto el emisor como el receptor (Aránzazu, 2018, p.39).

Desde lo que Gómez (2003, citado en Climent, 2015, p.12) entiende como enfoque cognitivo del término, Villafañe (2004) aporta la siguiente definición:

Es el reconocimiento que los *stakeholders* de una compañía hacen de su comportamiento corporativo a partir del grado de cumplimiento de su compromiso con relación a sus clientes, empleados, accionistas si los hubiera, y a la comunidad en general. (p.193)

Por su parte, De la Fuente y De Quevedo (2003, p.280, citado en Durán, 2005, p.121) entienden que la opinión de los *stakeholders* tiene como base, además del comportamiento de la organización, la transparencia en la información que difunde.

Martínez y Olmedo (2006, p.139) sostienen que no existe una única reputación, sino que tiene diferentes dimensiones y que, por lo tanto, cada público puede tener percepciones diferentes entre sí (reputación interna de la empresa y reputación externa de la empresa) y, además, cada público es capaz de diferenciar una reputación determinada para los productos que ofrece la empresa y otra reputación para la empresa en si (reputación interna del producto y reputación externa del producto).

En esta misma línea se posicionan Ruiz et al. (2012) al afirmar que la reputación corporativa es “una representación perceptual de las acciones pasadas y perspectivas futuras de una compañía, que describe su atractivo respecto a un criterio específico para un determinado grupo de *stakeholders* en comparación con algún estándar” (p.24).

Para la configuración de la reputación, autores como Villafañe (2004, 2014) y Dowling (2001) sostienen que un elemento central es la imagen (Aránzuzu, 2018, p.60-61). Si bien, al igual que sucede para el término de reputación no existe unanimidad sobre la definición, una forma de verla es identificándola con lo que las personas crean en su mente en el primer contacto con la organización a través de la asignación de una serie de atributos y viéndola como el resultado de la comunicación de la organización, sin tener en cuenta el comportamiento de la organización a lo largo del tiempo (Villafañe, 2000, 2004 y 2013, citado en Aránzuzu, 2018, p.60-64).

Villafañe (1999, p.30-31) afirma que la imagen es el resultado, a su vez, de tres tipos de imagen: la imagen funcional, la autoimagen y la imagen intencional. Cada una de esas sub-imágenes se relacionan con tres *inputs*: el comportamiento corporativo, la cultura y la personalidad corporativa, respectivamente. Estamos, por lo tanto, introduciendo el tercer elemento: la identidad corporativa, el “ser” de la organización, su “esencia”. Según él, la identidad organizacional tiene elementos inmutables (permanentes) y otros que pueden mutar a lo largo del tiempo (Villafañe, 1999, p.17-27; 2000).

Diferentes estudios como el de Balmer (2009), Cornellissen et al. (2007) o Hatch y Schultz (2001) han analizado la relación entre estos elementos (reputación, imagen e identidad) y su impacto en el negocio y concluyen que un “desalineamiento” o incoherencia entre la identidad y la imagen afecta negativamente a la reputación (Ruiz et al., 2012, p.15-16). Desde esta perspectiva, se infiere la importancia de trabajar aquellos aspectos que la organización quiere para su identidad desde “dentro” de la propia empresa para luego poder proyectarlo “fuera”.

En resumen, esta aproximación teórica ve a la reputación como:

- La opinión, favorable o desfavorable, de los diferentes *stakeholders*, producto de sus expectativas y las experiencias acumuladas con la organización a lo largo del tiempo. Puede haber tantas reputaciones como públicos y se puede “disgregar”, es decir, la reputación se puede medir de acuerdo con diferentes variables. Por ejemplo, una persona o público pueden atribuirle a una empresa una buena reputación a uno de sus productos y, al mismo tiempo, decir de ella que tiene mala reputación por la forma en la que trata a sus trabajadores.
- La imagen es un elemento importante en la reputación. Los públicos se “hacen” una imagen sobre elementos como las normas y políticas de la empresa, el modo en el que los trabajadores se comportan, la identidad visual y la comunicación. La empresa puede buscar proyectar una imagen determinada, pero, en última instancia, la imagen que finalmente tengan los *stakeholders* será percepción de ellos como receptores.
- Al hablar de imagen y los elementos de que la conforman, llegamos a la parte más “profunda” de la organización, a su “ser” o “esencia”, dicho en otras palabras, a su identidad. Algunos atributos de la identidad como los valores corporativos pueden cambiarse a través de un proceso de transformación cultural.
- Un punto clave para que las empresas sean reconocidas externamente es tener definida la identidad a nivel interno y transmitirla a los trabajadores.

2.3.2. Reputación, cultura organizacional y marca empleadora

La importancia de la cultura organizacional a la hora de construir la reputación se deja ver en la literatura académica de este concepto y las diferentes metodologías usadas para medirla (Martínez y Olmedo, 2006). Por ejemplo, Wendy Salomon, vicepresidenta de Nielsen's Reputation Management & Public Affairs Practice, identifica una serie de dimensiones para la reputación. Entre esas dimensiones, incluye la (1) visión y valores corporativos, (2) los trabajadores y puesto de trabajo y la (3) gestión y liderazgo (Climent, 2015, p.16). Del mismo modo lo hacen los autores Collins y Porras (2002), quienes afirman que las empresas más sólidas en el tiempo, aun teniendo factores externos en contra, son aquellas coherentes entre lo que dicen ser y lo que finalmente hacen (Climent, 2015, p.16).

Juan Manuel Cendoya, director general de Comunicación, Marketing Corporativo y Estudios en el Banco Santander, empresa en el top ten de España con mejor en el ranking Merco en los últimos 20 años, señalaba en 2010 que, para la entidad financiera, la reputación es un intangible del que la alta dirección es plenamente consciente de su valor para el negocio y que esta visión constituye la esencia para la identidad y cultura del banco. "Es un gran activo estratégico que tanto el presidente como el consejero delegado tienen muy presente y coordinan, gestionan y dirigen. Y eso es muy bueno, porque al final redondean el alma y la cultura corporativa del banco" (Executive Excellence, 2010).

La gestión de la reputación, tomando como variable la cultura organizacional y el estilo de liderazgo, tiene también un impacto en la retención y atracción de las personas. Un estudio elaborado por Fombrun y Van Riel (2004) evidenció que las empresas con mejor reputación atraían hasta un 4% más de talento que aquellas con una reputación más baja (Climent, 2015, p.22). Otro estudio, realizado por la plataforma Golntegro en 2018 a más de 1.300 gestores de recursos humanos y comunicación en América Latina, muestra que la cultura interna y el clima laboral es considerado el atributo más importante para buscar posicionar a la empresa como una marca empleadora deseada.

Otro aspecto importante para tener en cuenta es el rol de la comunicación interna como vehículo difusor de la cultura organizacional, así como el acompañamiento de los líderes a la hora de transmitir los mensajes clave de la organización. Constituye también un elemento esencial en la generación de imagen y reputación. Tal y como señala Muñiz:

(...) de todos es sabido que la comunicación es una herramienta estratégica dentro de toda empresa que quiera estar bien posicionada en el mercado (...) sin comunicación hoy en día estamos abocados al fracaso. De hecho, a través de la comunicación integral vamos a acercar al mercado la imagen que queremos que se tenga de la empresa. (2012, p.269, citado en Velarde y Pulido, 2018, p.247)

Chong (2007) y Davis y Eisele (2007) son parte de los autores que han estudiado el papel de la comunicación interna para la generación de marca empleadora, mientras que autores como Crozier (2002) o Kapoor (2010) han analizado la relación que juegan los valores en la construcción de la marca empleadora (Blasco, Rodríguez y Fernández, 2014, p.34-41).

Tomando como variables los valores y la comunicación interna, junto a las ventajas de la marca empleadora y el sentimiento de pertenencia, Blasco et al. (2014) analizaron cómo la misma campaña de comunicación interna de un banco multinacional aplicada en tres países donde operaba (Portugal, México y Argentina) podía ayudar a construir marca empleadora. Entre sus conclusiones, confirman que un sentimiento de pertenencia fuerte hacia la marca del empleador hace a una marca más fuerte. Afirman:

Esa identificación entre la marca y el empleado es un elemento esencial, se trata de un factor emocional clave que provoca que el empleado tome a su compañía con mayor responsabilidad porque lo que le pase a ella es "casi" como si le pasara al él mismo. La

fortaleza que surge de este fenómeno es de indudable valor para la marca empleadora. (2014, p.51)

En resumen, según el enfoque abordado en este marco teórico:

- La cultura, los valores organizacionales y el estilo de liderazgo influyen en la reputación y, por lo tanto, ayudan a la estrategia de negocio (a retener el talento, a buscar talento sin tanto costo, por ejemplo).
- Para difundir la cultura y los valores, la comunicación interna juega un papel esencial, entendiendo a la comunicación interna no solo como la difusión de los mensajes clave a través de los canales de comunicación interna (intranet, red social corporativa, *mailing*), sino también viendo al líder (jefe) como el difusor principal de la cultura por ser un referente para el equipo y ser el puente entre la organización y las personas que lidera.
- La cultura, los valores y la comunicación interna, a su vez, constituyen el marco sobre el que crear marca empleadora. La marca empleadora debe estar alineada a la identidad de marca de la organización.

3. Análisis situacional

3.1. Entorno de la empresa

IBT Group desarrolla su actividad en un país donde, según el Banco Central de Reserva del Perú, el sector de la construcción fue, en la última década, la quinta actividad económica más importante del país y donde la inversión del Estado en infraestructura casi se triplicó entre 2004 y 2014 (Banco Interamericano de Desarrollo, s.f.).

Estos indicadores contrastan, sin embargo, con el déficit que todavía aqueja el país en infraestructura pública, condicionada, según los especialistas, a decisiones del Gobierno de turno (y no con base a una visión de Estado), problemas estructurales propios del sistema burocrático estatal que dificultaron y siguen dificultando la ejecución del presupuesto público, momentos de inestabilidad política y el destape de casos de corrupción al más alto nivel de las autoridades en los últimos cinco años (Capeco, 2020).

Hablando netamente de la infraestructura y gestión de establecimiento de salud públicos, según un estudio de la Defensoría del Pueblo de Perú, la ciudadanía recibe atención médica en hospitales con más de 50 años de antigüedad y, por lo tanto, en condiciones muy deterioradas (Diario Gestión, 2018). Los establecimientos de salud no solo sufren desabastecimiento de medicamentos e instrumental médico en la atención a los pacientes, sino que los profesionales tampoco cuentan con los equipos biomédicos necesarios o disponibles para las atenciones, por la falta de capacidad de gestión de las autoridades y trabas burocráticas y administrativas propias del sistema (Sánchez-Moreno, 2014; Velásquez, Suárez y Nepo-Linares, 2016).

En este contexto, IBT Group llega al Perú en 2010 como una empresa especializada en el desarrollo de proyectos de obras públicas, avalada por sus más de 40 años de experiencia a nivel internacional. Su foco de negocio en el país andino es el del sector salud y se divide en cuatro líneas de negocio con sus respectivas razones sociales:

- **IBT Health (salud y logística)**

- **Salud:** especializada en brindar los servicios de salud de esterilización, nefrología, odontología y diagnóstico por imagen, tanto a establecimientos de salud públicos como privados.
- **Logística:** gestiona y provee de medicamentos y material médico a centros sanitarios tanto públicos como privados.
- **IBT LLC (construcción y equipamiento biomédico):** por un lado, el área se encarga de los proyectos de construcción en general y, por otro, de dotar de equipamiento biomédico de alta tecnología, así como mobiliario médico a establecimientos de salud tanto públicos como privados.
- **Villa María del Triunfo Salud SAC y Callao Salud SAC (Sociedades Operadoras):** con una estructura diferente, se encuentran las Sociedades Operadoras. Las Sociedades Operadoras Callao Salud SAC y Villa María del Triunfo Salud, cuyo accionista mayoritario es IBT Group, son las empresas que se encargan de gestionar integralmente, mediante un contrato denominado Asociación Público-Privada (APP) de tipo *bata blanca*, dos complejos hospitalarios públicos. Es un modelo pionero en el país de gestión de la salud pública, en este caso, a través de una concesión de la Seguridad Social peruana (EsSalud).

3.2. Relacionamiento y canales de comunicación

Desde la creación del departamento de Comunicación en julio de 2014, la comunicación con los públicos externos ha ido evolucionando hasta lo que hoy se puede dividir en dos vertientes diferenciadas:

- El relacionamiento y comunicación externa como **IBT Group Perú para posicionamiento de marca:** una parte está vinculada a la casa matriz en España y otra netamente en Perú.
- El relacionamiento y la comunicación externa a nombre, a veces de las **Sociedades Operadoras**, y otras veces a nombre de los **Complejos Hospitalarios Alberto Barton y Guillermo Kaelin** con fines, principalmente, **informativos y divulgativos** para responder a las necesidades de los **pacientes** que se atienden en estos establecimientos de salud.

Para el análisis se han tomado como referencia indicadores de comunicación correspondientes a los años 2018, 2019 y 2020 con el fin de poder tener una visión de la evolución de la empresa a nivel comunicacional con información estadística válida (lo más actual posible) para articular el plan de comunicación del año 2021.

3.2.1. Comunicación externa

A continuación, se especifican las principales características de la comunicación externa de la empresa. Para una información más detallada, en la Tabla 1 se muestran las características principales de los canales de comunicación digitales.

Como IBT Group Perú

- Participación en gremios, cámaras y asociaciones sectoriales desde 2014 con una eclosión en 2016. Actualmente participa en 10 grupos de trabajo de gremios, cámaras y asociaciones sectoriales, las más importantes del país en el sector construcción.
- Participación como ponentes en congresos empresariales, de construcción o de salud. Entre 2018 y 2020 ha habido un descenso sostenido de la participación de la empresa en este tipo de actividades.

- Aparición en medios de comunicación. En 2019, los impactos en medios casi se duplicaron frente al año anterior. En 2020, la exposición en medios creció exponencialmente por ser una empresa ligada al sector salud en un contexto de pandemia mundial generado el brote de enfermedad del coronavirus (COVID-19). Sin embargo, los tipos de contenidos fueron principalmente menciones a los Complejos, sin visibilizar necesariamente a IBT Group como empresa gestora de los mismos.
- Uso de canales de comunicación digitales: Perú cuenta con una cuenta de LinkedIn y una cuenta en YouTube propias con el nombre de “IBT Group Perú-Sociedades Operadoras”. No tiene una página web propia local.
 - En LinkedIn, en 2020 la cuenta tenía un 37% de seguidores más que en 2019. En cuanto a la publicación de contenidos, esta se hace bajo demanda. Por lo tanto, carece de una planificación previa.
 - En YouTube, la cuenta es compartida con los Complejos Hospitalarios. Incluye desde videos de consejos de salud para pacientes, videos para mostrar la gestión de los Complejos Hospitalarios y videos institucionales de posicionamiento de marca como IBT Group. La publicación de videos es nutrida y responde a una planificación de contenidos. En cuanto al número de seguidores, la empresa logró duplicar la cantidad entre 2019 y 2020.
 - Carencia de una página web propia: toda la información de Perú se centraliza desde la página web corporativa de la casa matriz.
- Envío de un boletín digital a instituciones públicas, instituciones privadas, proveedores y otros *stakeholders* estratégicos sin una frecuencia estipulada (bajo demanda de acuerdo al volumen de información generado por la empresa). En cambio, hubo 4 envíos en 2018 y otros 4 envíos en 2019. En 2020, ninguno.
- Carencia de una amplia variedad de catálogos impresos y digitales sobre la estrategia de negocio de Perú. Actualmente la empresa tiene dos folletos segmentados para dos de sus líneas de negocio.
- Manual de identidad visual corporativa que se cumple en la comunicación externa.
- Carencia de canales de escucha activa y monitoreo para recopilar de forma sistematizada *feedback* de los públicos externos, a excepción del público de pacientes de los Complejos Hospitalarios (la escucha activa y retroalimentación se da a través de las cuentas corporativas de Facebook de cada Complejo).

Como Sociedades Operadoras-Complejos Hospitalarios Alberto Barton y Guillermo Kaelin

- Visitas institucionales de autoridades públicas, universidades, instituciones privadas y gremios. En los últimos tres años, el número de visitas de un año a otro se redujo a la mitad. Sin embargo, esta reducción se explica por circunstancias coyunturales, ya que en el año 2020 la COVID-19 impidió la realización de eventos presenciales.
- Uso de canales de comunicación digitales: cada Complejo tiene su propia cuenta de Facebook y su propia página web. Además, hay un canal de YouTube. En los tres casos, hay una planificación de contenidos mensual.
- Elaboración de un boletín mensual para los pacientes desde mayo 2020.
- Uso complementario de envío de SMS según necesidad para comunicarse con los pacientes. Se empezaron a usar por primera vez en mayo de 2020.
- Próximo lanzamiento de una aplicación móvil dirigida a los pacientes. Permitirá sacar cita y habrá una sección de noticias.
- Manual propio de identidad visual.

Tabla 1

Indicadores principales de comunicación externa de IBT Group Perú para los años 2018, 2019 y 2020

PÚBLICO	CATEGORÍA	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	AÑO		
				2018	2019	2020
Público externo	Relaciones Institucionales	Participación en ferias/congresos/seminarios	Nº	12	8	4
		Eventos propios para público externo	Nº	1	2	2
		Visitas institucionales a las sedes de la organización	Nº	8	4	2
		Newsletter IBT Group Perú	Nº de envíos	4	4	no hubo
			Lectoría	39%	34%	no hubo
	Redes Sociales	LinkedIn	Nº de seguidores (acumulado anual)	sin data	2677	3613
			Nº de visualizaciones (promedio mensual)	sin data	sin data	490
		YouTube	Nº de publicaciones (acumulado anual)	sin data	sin data	71
			Nº de seguidores (acumulado anual)	sin data	1.146	3812
	Medios de comunicación	Publicidad en medios	Nº de vistas	sin data	18.200	sin data
			Nº de anuncios pagados (anual)	sin data	sin data	5
		Apariciones en medios	Nº de impactos	296	443	2279
			Free press (solo noticias con tono positivas)	US\$ 493.386	US\$ 432.575	US\$ 737.897
	Comunicación externa Complejos Hospitalarios (comunicación digital con los pacientes)	Newsletter a pacientes	Nº de envíos	-	-	4
			Nº de envíos	-	-	1
		Facebook Complejo Hospitalario Alberto Barton	Nº de seguidores (acumulado anual)	-	8.331	19.854
			Nº de comentarios contestados (acumulado anual)	-	-	415
		Página web Complejo Hospitalario Alberto Barton	Nº de noticias publicadas (acumulado anual)	27	14	7
			Nº de seguidores (acumulado anual)	-	13.523	14.423
		Facebook Complejo Hospitalario Guillermo Kaelin	Nº de comentarios contestados (acumulado anual)	-	-	835
Nº de noticias publicadas (acumulado anual)			50	16	9	

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2. Comunicación interna

Como se puede ver en la Tabla 2, la comunicación interna del grupo es principalmente digital. Se soporta sobre una intranet y una red social. Ambas plataformas están dirigidas a todos los públicos internos de la organización. La intranet permite la segmentación de públicos a un nivel muy específico; mientras que la red social, no. Además, de forma segmentada, la empresa tiene un grupo de WhatsApp para las gerencias y mandos medios. Los aspectos más relevantes se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Uso de una intranet como canal de comunicación interna central con tres fines: informar a las personas de la organización de las novedades corporativas, facilitar el acceso a los procedimientos corporativos y canalizar agradecimientos, sugerencias y quejas con el fin de que la organización los responda. Actualmente el 70% de los trabajadores ingresa a la plataforma al menos una vez al mes. Además, entre 2019 y 2020 los agradecimientos, quejas y preguntas recibidas por medio de la intranet se quintuplicaron. Mientras que en 2019 el 93.7% de los comentarios de los trabajadores tenía un tono positivo hacia las acciones institucionales, en 2020 solo el 35.6% de los comentarios avalaron las medidas de la empresa.
- Uso del *mailing* con dos objetivos: envíos para reforzar la información publicada en la intranet (esto es, por medio de boletines mensuales) y para hacer llegar comunicaciones “sueltas” que, por su contenido, son de gran relevancia institucional. Alrededor del 70% de trabajadores abre estos envíos por correo electrónico.
- Uso *ad hoc* de SMS desde 2020. Ese año hubo 7 envíos. El 99% de los trabajadores recibieron correctamente el SMS. No hay trazabilidad de cuántas personas ingresaron al contenido enlazado del SMS.
- Periódicos murales físicos desactualizados por la pandemia y con posibilidad de migrarlos a digitales.
- Como parte del proyecto de transformación cultural iniciado a fines de 2018, se crearon los siguientes nuevos canales de comunicación interna:
 - Uso de una red social (Yammer) desde septiembre de 2020 con un promedio diario de ingresos de 200 personas.

- Creación en noviembre de 2020 de un grupo de WhatsApp dirigido a las gerencias y mandos medios.

Tabla 2

Indicadores principales de comunicación interna de IBT Group Perú para los años 2018, 2019 y 2020

PÚBLICO	CATEGORÍA	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	AÑO		
				2018	2019	2020
Público interno	Canales de comunicación interna	Newsletter mensual (boletines internos)	Nº de envíos	12	12	11
			Lectoria	58,60%	60,70%	58%
		Mailing	Nº de envíos	578	394	225
			Lectoria	43,60%	64,10%	52,30%
		Intranet	Usuarios únicos homepage (promedio mensual)	36%	46%	67%
			Nº de agradecimientos, consultas y quejas (acumulado anual)	-	128	730
		Agradecimientos, consultas y quejas de los trabajadores (escucha activa)	Nº de agradecimientos, consultas y quejas con tono positivo(acumulado anual)	-	120	266
			Usuarios únicos homepage (promedio mensual)	-	-	10%
		Yammer	Nº de actualizaciones	12	12	3
		Periódicos murales	Nº de envíos	-	-	7
		SMS				

Fuente: Elaboración propia.

3.3. Análisis de la competencia

A nivel de construcción, IBT Group desarrolla su negocio en un mercado con presencia de grandes empresas reconocidas y consolidadas de construcción, tanto de origen peruano (JJC, Obrainsa, Graña y Montero, entre otras) como internacional, en particular de origen brasileño (Odebrecht, OAS), hoy todas ellas en procesos judiciales en curso por corrupción. A nivel de construcción de infraestructura hospitalaria, la especialización de empresas en el mercado peruano es prácticamente nula. En este sentido, destaca la empresa de origen local CMO Group.

La gran ventaja competitiva de la empresa es la capacidad para gestionar, de forma integral, establecimientos de salud públicos, es decir, no solo de su construcción y mantenimiento, sino también de la operación en su totalidad, cumpliendo con una serie de estándares de calidad impuestos por la autoridad pública. Experiencias de este tipo en América Latina y el Caribe solo las tiene Brasil. En este sentido, IBT Group tiene un *know how* único y exclusivo en Perú sin ningún competidor directo y, en todo caso, solo comparable al del país vecino de habla portuguesa a través de empresas como Promedia y Dalkia.

3.4. Misión, visión, valores

Por cada una de sus empresas, el grupo en Perú tiene definidas una misión y visión. Los valores, en cambio, son transversales a todas las empresas del holding.

Misión y visión

- **Villa María del Triunfo Salud SAC/Callao Salud SAC**

Misión: Brindar a los asegurados un servicio de salud innovador y de alta calidad técnica y profesional, a través de un modelo de atención integral centrado en el paciente y un modelo de gestión transparente y eficiente.

Visión: Ser una institución de salud líder en el país, ofreciendo un modelo innovador e integral de servicios que nos convierta en un aliado estratégico para la Seguridad Social del Perú.

- **IBT Health SAC**

Misión: Planificar, implementar y gestionar servicios en el ámbito de la salud con altos niveles de calidad, innovación, profesionalismo, eficacia y respeto por las personas y el ambiente.

Visión: Ser el operador de servicios de salud líder en el país ofreciendo un modelo innovador e integral de servicios, que nos convierta en un aliado estratégico del sistema de salud del Perú.

- **IBT LLC**

Misión: Brindar proyectos integrales de infraestructura y equipamiento a medida de las necesidades de nuestros clientes. Ofreciendo no solo diseño, planificación ejecución y construcción, sino también financiación, gestión diversificada de servicios, operaciones y mantenimiento de equipos e instalaciones.

Visión: Ser el referente internacional en la construcción de grandes obras a medida e implantación de proyectos integrales de equipamiento sanitario, con los más altos estándares de calidad y servicio integral, a través de una gestión responsable y eficaz, creando infraestructura para la mejora de la calidad de vida de las comunidades donde operamos, generando empleo local, respetando el medioambiente e impulsando el progreso.

Valores

La empresa ha pasado de tener seis valores a cuatro. Estos nuevos valores no tienen una definición. En su lugar, están asociados a lo que, dentro del proceso de transformación cultural, se llama “micro-conductas”, es decir, cada valor se define con tres o cuatro formas de comportarse en la organización.

- **Calidad**

- Gestiona y toma decisiones en base al análisis de datos.
- Busca la mejora continua en todo lo que haces.
- Actúa pensando en lo mejor para el usuario, supera las expectativas.

- **Integridad**

- Genera consistencia entre tus palabras y tus actos, cumple con lo que prometes.
- Comunica transparentemente y afronta los conflictos oportunamente.
- Haz tuyas las normas y asegúrate de que se cumplen.

- **Orientación a las personas**

- Trabaja en equipo.
- Cuida la armonía y respeto en todas tus interacciones.

- **Orientación a resultados**

- Cumple y supera los objetivos.
- Sé proactivo: hazte responsable y evita buscar excusas.

3.5. DAFO

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> -Multiplicidad de empresas dentro del holding. -Cuestionamientos a la idoneidad y oportunidad de la toma de decisiones por parte algunos trabajadores. -Debilidad del cuerpo normativo de la institución. -Identidad gráfica no estandarizada entre comunicación interna y externa. -Canales de comunicación externa desintegrados entre IBT Group Perú y Sociedades Operadoras. -Ausencia de planificación de contenidos en LinkedIn. -Comunicación interna muy digital y sin mensajes clave para los líderes. 	<ul style="list-style-type: none"> -Falta de concreción política y visión de Estado por parte de las autoridades públicas para promover el modelo de APP de <i>bata blanca</i>. -Cambios normativos. -Corrupción en el sector y en las entidades estatales. -Cuestionamientos al modelo de APP de <i>bata blanca</i> por suponer privatización del modelo sanitario. -Elecciones generales a la presidencia del país (según su visión política, puede perjudicar a la empresa).
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> -Experiencia consolidada a nivel internacional. -Tecnología innovadora presente en todos los procesos. -Profesionales de alto nivel. -Códigos de ética y cumplimiento normativo establecidos. -Preocupación por el medioambiente en la gestión del negocio. -Certificaciones internacionales que avalan la calidad de los servicios como la triple norma ISO y la acreditación de salud JCI. -Premio ABE 2018 al mejor proyecto de inclusión social, otorgado por la Asociación de Buenos Empleadores de la Cámara de Comercio Americana del Perú. -Canales de comunicación externa consolidados para los Complejos Hospitalarios. -Participación activa en el ámbito académico y gremios especializados. 	<ul style="list-style-type: none"> -Experiencia y <i>know how</i> único y exclusivo de IBT Group Perú. -Brecha en infraestructura social. -Ausencia de competidores. -Debate permanente en la opinión pública sobre la necesidad de una reforma sanitaria, especialmente con las dificultades del Estado peruano para hacer frente a la pandemia COVID-19. - Elecciones generales a la presidencia del país (según su visión política, puede ser beneficioso para la empresa).

3. Mapa de públicos

La delimitación de los públicos resulta un aspecto esencial en cualquier plan de comunicación. Identificar cuáles son clave para la organización permite gestionar de forma adecuada y oportuna los mensajes a posicionar con el fin de ayudar a la organización a lograr sus metas. Para su mapeo, se ha utilizado la clasificación de Smith (2013, p.62). A continuación se enumera el mapa de público, el cual está gráficamente representado en la Figura 1.

Cientes

- **Cientes actuales (o clientes directos):** se trata de aquellos grupos a los que la empresa ofrece actualmente sus servicios a cambio de una prestación económica. Se trata de las autoridades públicas del gobierno central, en este caso, el Seguro Social de Perú (EsSalud), así como un grupo reducido de clínicas privadas que han contratado el servicio de abastecimiento de medicamentos.
- **Cientes secundarios:** son los clientes de los clientes. En este caso, estamos considerando a los 500.000 pacientes de ambos Complejos Hospitalarios y, por el rol que juegan para la empresa, a sus familiares (aunque no necesariamente se atiendan en las instalaciones).
- **Cientes potenciales:** aquellas autoridades o instituciones públicas con capacidad legal para construir y/o gestionar un establecimiento de salud en el país. Esto es: el Ministerio de Salud y Pronis, Fuerzas Armadas y la Policía Nacional del Perú. Adicionalmente, incluimos a las clínicas privadas.
- **Ex clientes:** en este caso no aplica, ya que la empresa no tiene ex clientes.
- **Shadows constituencies:** empresas ligadas a los sectores de la construcción o de la salud (laboratorios, farmacéuticas u otros) que pueden llegar a buscar algún tipo de beneficio mutuo (conformar un consorcio para una licitación).

Productores

- **Personal:** los 3.500 trabajadores de la organización.
- **Voluntarios:** un grupo de 70 personas que ayuda en los Complejos Hospitalarios a orientar a los pacientes.
- **Proveedores:** en este caso, por la importancia de las relaciones con ellos en cuanto a la estrategia de negocios, los dividiremos en dos:
 - **Proveedores estratégicos:** aquellos subcontratados de forma permanente para ofrecer sus servicios.
 - **Proveedores secundarios:** aquellos a los que la empresa recurre ante necesidades puntuales y que pueden cesar la relación con la organización sin mayores dificultades ni consecuencias legales.
- **Financieros:** los socios y accionistas de la empresa, indispensables para la continuidad del negocio en el país.

Habilitadores: aquellos grupos que facilitan o promueven el debate en la opinión pública en favor de la empresa, bien por su grado de conocimiento sobre el tema bien por ser un referencia para la sociedad en general.

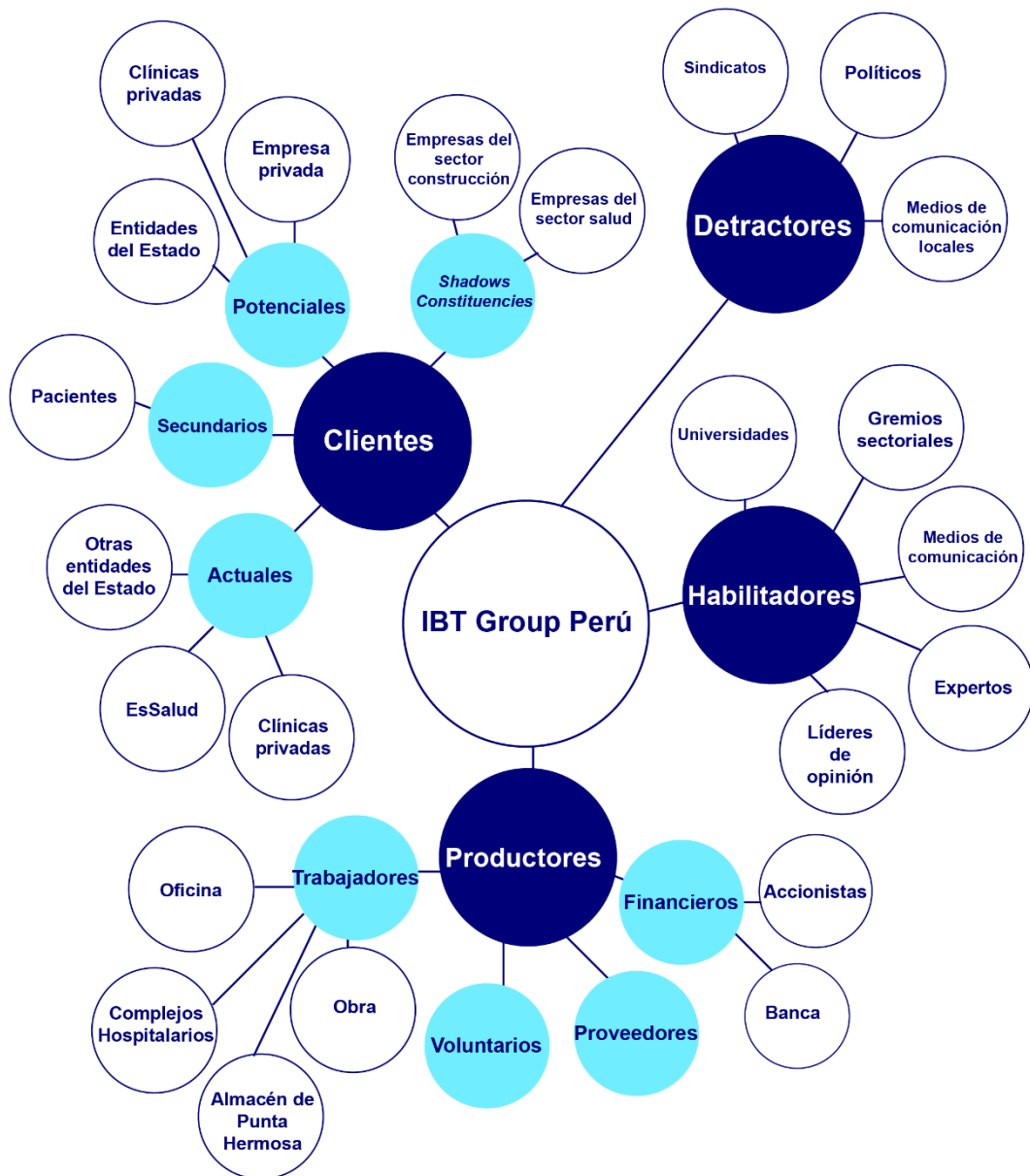
- **Líderes de opinión y especialistas:** periodistas, profesionales de la salud de renombre en el país y expertos en la gestión de salud, entre otros.
- **Gremios y asociaciones sectoriales tanto en el sector construcción como en el sector salud:** las mismas a los que pertenece actualmente la empresa. Por ejemplo, Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional (AFIN).
- **Medios de comunicación:** por el ámbito de influencia e impacto a la hora de generar debate público, los principales son los medios generalistas nacionales, así como las publicaciones especializadas en salud y construcción.
- **Universidades:** a través de las principales universidades del país, que abordan desde un punto de vista académico y ofertan en sus planes de estudios de postgrado en gestión de salud. Destacan la Universidad Continental, UPC y Esan, entre otras.

Detractores

- **Congresistas o políticos:** aquellas autoridades públicas o figuras políticas que cuestionan a la empresa por promover un modelo de privatización de la salud.
- **Sindicatos de ámbito nacional (fuera de la organización)**
- **Sindicatos dentro de la organización**
- **Medios de comunicación:** se ha identificado un pequeño medio local digital que emite mensajes negativos constantemente contra la empresa en Lima. Adicionalmente, la prensa local de la ciudad donde la empresa ejecuta obras también suele emitir mensajes negativos.

Figura 1

Mapa de públicos de IBT Group Perú.



Fuente: Elaboración propia.

4. Objetivos del plan de comunicación

Siguiendo la estructura de Smith (2013) para la definición de las metas y de los objetivos, se proponen los siguientes para este plan de comunicación:

Meta 1: Que IBT Group Perú sea reconocida por las autoridades, el sector privado y la sociedad en general como la mejor empresa para ofrecer servicios de salud (desde la construcción de infraestructura hospitalaria hasta la gestión integral de los hospitales).

- **Objetivo 1 (O1):** Generar interés en las autoridades públicas y el sector privado por conocer la empresa, su cartera de servicios y sus proyectos.
 - Público: autoridades públicas (ministerios, instituciones públicas, congresistas), clínicas privadas y empresas constructoras.
 - Categoría: aceptación.
 - Dirección: generar.
 - Efecto: comprensión.
 - Foco: hacer que las autoridades públicas y el sector privado busquen activamente información sobre la empresa a través de los diferentes canales de comunicación externa de la organización o canales de atención directa (correo o teléfono).
 - Evaluación y período de tiempo: que las solicitudes de información, reuniones y/o visitas a los proyectos crezcan en un 30% entre abril y julio de 2021.

- **Objetivo 2 (O2):** Mejorar las relaciones con los *stakeholders* con los que la empresa interactúa o depende de forma permanente para el buen funcionamiento de los proyectos.
 - Público: clientes, proveedores estratégicos y proveedores no estratégicos.
 - Categoría: aceptación.
 - Dirección: mejorar.
 - Efecto: actitud.
 - Foco: rebajar la tensión con los clientes y los proveedores.
 - Evaluación y período de tiempo: que el 80% de los clientes y de los proveedores tengan una percepción favorable de la empresa para junio de 2021.

- **Objetivo 3 (O3):** Generar conocimiento en la sociedad en general sobre la empresa y sus proyectos.
 - Público: peruanos y residentes en Perú con edades comprendidas entre 18 a 65 años.
 - Categoría: conocimiento.
 - Dirección: generar.
 - Efecto: atención.
 - Foco: que las personas de 18 a 65 años conozcan la empresa y los proyectos que desarrolla.
 - Evaluación y período de tiempo: que el 60% de los peruanos de entre 18 y 65 años identifique a qué se dedica IBT Group Perú y su vinculación con el sector salud para octubre 2021.

Meta 2: Que el sector público, el sector privado y la sociedad en general vean las Asociaciones Público-Privadas (APP) de tipo *bata blanca* como la mejor opción para

cubrir las dificultades del Estado peruano en ofrecer una sanidad pública de calidad a la ciudadanía.

- **Objetivo 4 (O4):** Movilizar a los públicos especialistas para que expliquen a la opinión pública las ventajas de las APP de *bata blanca* en el sector salud.
 - Público: especialistas en el sector salud, líderes del sector salud, universidades, investigadores.
 - Categoría: acción.
 - Dirección: maximizar.
 - Efecto: comportamiento.
 - Foco: que los especialistas generen conocimiento sobre las ventajas del modelo en la sociedad a través de los medios de comunicación, uso de sus redes sociales y publicaciones académicas.
 - Evaluación y período de tiempo: que la difusión de información técnica sobre el modelo APP de *bata blanca* en medios de comunicación, redes sociales, producción científica o eventos se cuadruplica para entre enero y junio de 2021.

- **Objetivo 5 (O5):** Contrarrestar las críticas y cuestionamientos al modelo APP de *bata blanca* por considerar que privatiza la sanidad y supone un malgasto público, mostrando cómo los pilares sobre los que se articula el modelo (titularidad, financiación y control públicos vs gestión privada).
 - Público: detractores.
 - Categoría: conocimiento.
 - Dirección: generar.
 - Efecto: comprensión.
 - Foco: establecer un acercamiento y diálogo permanente con estos grupos para escuchar sus preocupaciones y contrarrestarlas con evidencia numérica.
 - Evaluación y período de tiempo: que la información sobre el modelo APP *bata blanca* en medios de comunicación y redes sociales se cuadruplica para entre enero y junio de 2021.

- **Objetivo 6 (O6):** Generar interés en los medios de comunicación por conocer las ventajas para las personas del modelo APP de *bata blanca*.
 - Público: medios de comunicación nacionales generalistas y medios especializados.
 - Categoría: acción.
 - Dirección: generar.
 - Efecto: comportamiento.
 - Foco: que los medios de comunicación publiquen informaciones presentando el modelo APP de *bata blanca* como la mejor alternativa para garantizar la calidad de atención en la sanidad pública.
 - Evaluación y período de tiempo: que las publicaciones sobre las ventajas del modelo APP de *bata blanca* en los medios de comunicación convencionales y no convencionales se cuadruplica para entre enero y junio de 2021, con respecto al acumulado anual de 2020 monitoreado por la empresa.

Meta 3: Que IBT Group Perú sea vista por sus trabajadores como una buena empresa para trabajar, producto del uso de la tecnología, procesos innovadores y sólidos y el impacto que tienen sus proyectos para el bienestar de las personas y del país.

- **Objetivo 7 (O7):** Movilizar a los trabajadores a que muestren a través de los canales de comunicación interna de la empresa y canales de comunicación externa (sus redes sociales personales) por qué se sienten orgullosos de trabajar en la empresa.
 - Público: trabajadores.
 - Categoría: acción.
 - Dirección: creación.
 - Efecto: comportamiento.
 - Foco: que los trabajadores usen los canales de comunicación interna de la empresa y canales de comunicación externa para mostrar qué les hace sentirse orgullosos de trabajar en la empresa.
 - Evaluación y período de tiempo: que el 70% de los contenidos publicados por los trabajadores en los diferentes canales de comunicación tengan tono positivo sobre la organización.

- **Objetivo 8 (O8):** Generar una opinión favorable de los trabajadores hacia IBT Group Perú como buen empleador.
 - Público: trabajadores.
 - Categoría: acción.
 - Dirección: generar.
 - Efecto: opinión.
 - Foco: que los trabajadores tengan una percepción positiva de la organización como empleador.
 - Evaluación y período de tiempo: que el 70% de los trabajadores una percepción favorable de IBT Group Perú como empleador para junio de 2021.

5. Estrategias de comunicación

- **Para el objetivo 1** (generar interés de sector público y privado), se propone como estrategia la **comunicación proactiva de acción y comunicación**, alineando el modo de actuar de la organización con su discurso en los contenidos de los canales propios de comunicación externa, lanzando una página web corporativa propia para Perú y enviando un boletín mensual a los grupos de interés. Además, como vehículo para generar interés en los *stakeholders*, se propone la generación de *publicity* con el fin de dar visibilidad a la empresa y a sus proyectos.
- **Para el objetivo 2** (mejorar las relaciones con los *stakeholders*), la estrategia principal será también la de **comunicación proactiva**, basada en la forma de actuar de la organización, *engagement* de la audiencia a través de la creación de espacios de retroalimentación (reuniones mensuales, organización de un evento online de agradecimiento) e información transparente a través del lanzamiento de la aplicación para pacientes ya planificada por la empresa desde 2020. Solo de ser necesario, se complementará con la **comunicación reactiva** con la elaboración de FAQ y usando los canales de comunicación propios de la empresa para su difusión en función de la situación.
- **Para el objetivo 3** (generar conocimiento en la sociedad), se propone como estrategia la **comunicación proactiva de acción y comunicación**, a través de la participación activa de la empresa en ferias y cualquier otro tipo de evento

estratégico, la reestructuración del evento externo anual más importante organizado por la empresa (Semana de la Medicina) y una planificación mensual de contenidos en los canales propios de comunicación externa.

- **Para el objetivo 4** (movilizar expertos) se articula una **comunicación proactiva** de comunicación transparente y *engagement*, donde se facilitará el acceso a información e indicadores para investigaciones y se les hará partícipe de todas aquellas actividades de puertas para fuera que la empresa organice. Además, se propone la creación de dos alianzas con dos universidades de referencia de medicina del país y otra con un especialista top en salud.
- **Para el objetivo 5** (contrarrestar críticas al modelo APP *bata blanca*), se combina la estrategia de **comunicación proactiva con la reactiva**, a través de la difusión de materiales textuales y audiovisuales en los canales propios de comunicación externa y la elaboración de un FAQ con, eventualmente, la generación de *publicity* o envíos de notas de prensa a los medios de comunicación, según la coyuntura.
- **Para el objetivo 6** (generar interés en los medios de comunicación), se diseñará una **estrategia proactiva de comunicación**, apoyada sobre el acceso a información transparente con la creación de una sala de prensa virtual, generación de información de interés periodístico y *publicity*.
- **Para los objetivos 7** (movilizar a los trabajadores para mostrar su sentimiento de orgullo), se activa una **estrategia proactiva de acción y comunicación** con tres campañas centrales de comunicación interna usando técnicas de *endomarketing* con el fin de motivar a los trabajadores a compartir lo que les enorgullece de trabajar en la organización.
- **Para el objetivo 8** (generar una opinión favorable de los trabajadores), se activará una **estrategia proactiva de acción y comunicación** con la creación de una red de embajadores de cultura y la generación de recursos específicos dirigidos solo a los mandos medios y gerentes de la organización como figuras clave en su rol de intermediadores entre la empresa y los equipos de trabajo.

6. Mensajes

En cuanto a los mensajes, se han definido los siguientes:

- Somos un holding empresarial especializado en la construcción, implementación y gestión integral de infraestructura social, en particular en el sector salud, con más de **40 años de experiencia internacional** y con el **compromiso irrenunciable con la ética y respeto por la normativa** del país donde operamos.
- Somos el **mejor aliado** para desarrollar proyectos que **unen y ayudan a crecer** a las personas y al país, aportando **calidad y bienestar**, gracias a nuestros **procesos innovadores** y nuestra **gente altamente cualificada**.
- **Escuchamos y dialogamos** con todos los actores involucrados dentro de nuestras actividades para entender sus deseos y aspiraciones y conciliarlas con nuestro conocimiento técnico, propósito y valores.
- Las **lecciones aprendidas** nos permiten **adaptarnos rápidamente y con eficiencia a los retos** del momento y del futuro.

De forma más específica, los mensajes por público objetivo son los siguientes:

PÚBLICO OBJETIVO	MENSAJES
Clientes actuales/ Clientes potenciales/ <i>Shadows constituencies</i> / Socios y	<ul style="list-style-type: none"> • Somos un holding empresarial especializado en la construcción, implementación y gestión integral de infraestructura social, en particular en el sector salud, con más de 40 años de

<p>accionistas/ Líderes de opinión y especialistas/Gremios/ Medios de comunicación/Congresistas y políticos/Universidades/Sindicatos</p>	<p>experiencia internacional y con el compromiso irrenunciable con la ética y respeto por la normativa del país donde operamos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Somos tu mejor aliado para desarrollar proyectos que unen y ayudan a crecer a las personas y al país, aportando calidad y bienestar, gracias a nuestros procesos innovadores y nuestra gente altamente cualificada. • Te escuchamos y dialogamos contigo para entender tus necesidades y conciliarlas con nuestro conocimiento técnico, misión, visión y valores. • Las lecciones aprendidas nos permiten adaptarnos rápidamente y con eficiencia a los retos del momento y del futuro.
<p>Clientes secundarios (pacientes)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Somos la mejor empresa para gestionar cualquier establecimiento de salud público o privado, gracias a los más de 40 años de experiencia internacional, nuestro compromiso irrenunciable con la ética y el respeto por las directrices de las autoridades en materia de salud. • Somos la mejor empresa para brindarte una atención en salud de calidad y promover tu bienestar y el de tu familia, gracias a nuestros procesos innovadores y profesionales altamente cualificados. • Nuestros profesionales te escuchan y dialogan contigo para entender que te pasa, diagnosticarte de forma oportuna y darte el mejor tratamiento para ti.
<p>Trabajadores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajas en un holding empresarial que construye, implementa y gestiona de forma integral proyectos de infraestructura social, en particular en el sector salud, con más de 40 años de experiencia, comprometido de forma irrenunciable con la ética y respetuoso de la normativa. • Trabajando con nosotros, unes y ayudas a crecer a las personas y al país, aportando calidad y bienestar, gracias a los procesos innovadores de la organización y a tus cualidades como persona y profesional. • Debes escuchar y dialogar con todas las personas para entender sus deseos y aspiraciones y conciliarlas con tu conocimiento técnico, así como el propósito y valores corporativos. • Las lecciones aprendidas nos permiten adaptarte rápidamente y con eficiencia a los retos del momento y del futuro.

<p>Voluntarios (solo hay en los Complejos Hospitalarios)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Eres parte de la mejor empresa para gestionar los establecimientos de salud, gracias a los más de 40 años de experiencia internacional, nuestro compromiso irrenunciable con la ética y el respeto por las normas. • Eres parte mejor empresa para brindar a los pacientes una atención en salud de calidad y promover su bienestar y el de sus allegados, porque adoptas nuestros procesos innovadores y estás altamente cualificado para ello. • Haciendo voluntariado con nosotros, unes a las personas y las ayudas a crecer, aportándoles calidad y bienestar en su día a día. • Te agradecemos por escuchar con los pacientes y dialogar con ellos para entenderlos y orientarlos en sus necesidades.
--	--

7. Técnicas y tácticas

En la etapa de planificación, la selección adecuada de las técnicas y tácticas permite hacer llegar los mensajes de la organización de la mejor manera a los públicos objetivo con el fin de cumplir los objetivos y las metas del plan (Xifra, 2013, p.11). Si bien los términos técnicas y tácticas son usados en la literatura como sinónimos (Xifra, 2013, p.12-13), este plan de comunicación los diferencia según la visión de Xifra (2013, p.13). Así, las técnicas equivalen al *cómo* la empresa hace llegar los mensajes. Las tácticas, en cambio, corresponden a iniciativas puntuales en un momento dado del tiempo.

Para el plan de comunicación, se han seleccionado las siguientes técnicas y tácticas:

- **Relaciones con la prensa:** se trata de que la empresa tenga una comunicación fluida con los medios de comunicación a través de una serie de materiales y recursos gráficos, así como la generación de información de interés para su publicación.
 - Notas de prensa
 - Material audiovisual
 - Sala de prensa online
 - *Publicity*
- **Comunicación interna:** el proceso de transformación cultura hace necesario fortalecer la comunicación interna de la organización, no solo para difundir los nuevos valores, sino también como medio de motivación y reconocimiento a las personas que trabajan en la organización.
 - Intranet
 - Red social corporativa (Yammer)
 - Correo electrónico
 - Boletín mensual
 - Material audiovisual corporativo
 - Reuniones
- **Relaciones con los clientes**
 - Boletín bimestral
 - Material impreso
 - Reuniones

- Evento
- *Publicity*
- **Relaciones con la comunidad**
 - Donaciones
- **Herramientas online**
 - Web corporativas
 - RRSS corporativas
 - Aplicación móvil

8. Acciones de comunicación

A continuación, se detallan las acciones por cada uno de los objetivos. Cada objetivo consta de entre 1 a 3 acciones principales y otras secundarias.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIONES
<p>Objetivo 1 (O1): Generar interés en las autoridades públicas y el sector privado por conocer la empresa, su cartera de servicios y sus proyectos.</p>	<p>Comunicación proactiva de acción y comunicación, alineando el modo de actuar de la organización con su discurso, fórmulas para generar <i>engagement</i> con los <i>stakeholders</i> y la comunicación transparente. También se promoverá la generación de <i>publicity</i>.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.1. Lanzamiento de una página web corporativa para IBT Group Perú. 1.2. Establecimiento de un convenio con EsSalud y el Ministerio de Salud para transferencia de conocimiento. 1.3. Organización de reuniones con ministerios y empresas privadas. 1.4. Elaboración de <i>brochures</i>. 1.5. Envío de boletín externo para <i>stakeholders</i> de forma mensual. 1.6. Generación de entrevistas del gerente general corporativo y de los gerentes de las líneas de negocio en los medios de comunicación masivos y especializados.
<p>Objetivo 2 (O2): Mejorar las relaciones con los <i>stakeholders</i> con los que la empresa interactúa o depende de forma permanente para el buen funcionamiento de los proyectos.</p>	<p>Comunicación proactiva, basada en la forma de actuar de la organización, <i>engagement</i> de la audiencia e información transparente. Solo de ser necesario, se complementará con la comunicación reactiva.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 2.1. Lanzamiento de una aplicación móvil para los pacientes de los Complejos Hospitalarios. 2.2. Realización de encuentros mensuales con los clientes y proveedores estratégicos para tener <i>feedback</i> y hacer seguimiento. 2.3. Organización de un evento online anual de

		<p>agradecimiento y reconocimiento para los proveedores no estratégicos.</p> <p>2.4. Envío de boletín externo para <i>stakeholders</i> de forma mensual.</p> <p>2.5. Elaboración de un FAQ para contrarrestar mensajes negativo de los <i>stakeholders</i>.</p>
<p>Objetivo 3 (O3): Generar conocimiento en la sociedad en general sobre la empresa y sus proyectos.</p>	<p>Comunicación proactiva de acción y comunicación (fórmulas para generar <i>engagement</i>, comunicación transparente y <i>publicity</i>)</p>	<p>3.1. Realización de la V Semana de la Medicina como evento online para mostrar las experiencias de éxito de la empresa.</p> <p>3.2. Participación en ferias y actividades relacionadas con la construcción y salud.</p> <p>3.3. Publicación de 02 noticias al mes en la página web corporativa de Perú.</p> <p>3.4. Definición de una planificación estratégica de contenidos en LinkedIn.</p> <p>3.5. Envío de una 01 nota de prensa a los medios de comunicación cada dos meses.</p> <p>3.6. Donaciones en marzo a un colegio de la zona de influencia de los Complejos Hospitalarios y otra por Navidad a un orfanato.</p>
<p>Objetivo 4 (O4): Movilizar a los públicos especialistas para que expliquen a la opinión pública las ventajas de las APP de <i>bata blanca</i> en el sector salud.</p>	<p>Comunicación proactiva de comunicación transparente y <i>engagement</i>, donde se facilitará el acceso a información e indicadores para investigaciones y se les hará partícipe de todas aquellas actividades de puertas para fuera que la empresa organice.</p>	<p>4.1. Creación de una alianza con dos universidades de referencia en medicina para que los especialistas de los Complejos Hospitalarios compartan conocimiento técnico y expongan la experiencia de <i>bata blanca</i>.</p> <p>4.2. Replanteamiento de alianza estratégica existente con la Universidad Continental para su consolidación.</p>

		<p>4.3. Establecimiento de una alianza con un especialista top en salud para que en todas sus intervenciones mencione la experiencia APP de <i>bata blanca</i>.</p> <p>4.4. Creación en la página web de un acceso solo para los especialistas con fines académicos y de investigación (indicadores disponibles y otra información útil).</p> <p>4.5. Invitación de los especialistas a las actividades de la empresa.</p>
<p>Objetivo 5 (O5): Contrarrestar las críticas y cuestionamientos al modelo APP de <i>bata blanca</i> por considerar que privatiza la sanidad y supone un malgasto público, mostrando cómo funciona realmente el modelo (titularidad, financiación y control públicos vs gestión privada).</p>	<p>Comunicación proactiva de comunicación transparente y <i>engagement</i>, donde se facilitará el acceso a información e indicadores para investigaciones y se les hará partícipe de todas aquellas actividades de puertas para fuera que la empresa organice.</p> <p>Comunicación reactiva en caso de ser necesario</p>	<p>5.1. Publicación en la página web de información sobre las ventajas del modelo.</p> <p>5.2. Elaboración bimestral de 01 video testimonial de pacientes y profesionales para difundirlos en los diversos canales de comunicación externa e interna.</p> <p>5.3. Elaboración de un FAQ para contrarrestar los mensajes negativos.</p>
<p>Objetivo 6 (O6): Generar interés en los medios de comunicación por conocer las ventajas para las personas del modelo APP de <i>bata blanca</i>.</p>	<p>Comunicación proactiva: información transparente con la creación de una sala de prensa virtual, generación de información de interés periodístico.</p>	<p>6.1. Generación de entrevistas con los medios de comunicación, facilitando testimonios de pacientes y profesionales.</p> <p>6.2. Envío de 01 nota de prensa cada dos meses.</p> <p>6.3. Creación de una sala de prensa virtual con acceso a estadísticas y material audiovisual.</p>
<p>Objetivo 7 (O7): Movilizar a los trabajadores a que muestren a través de los canales de comunicación interna de la empresa y canales de</p>	<p>Estrategia proactiva de acción y comunicación con diferentes campañas de comunicación interna de motivación y uso de técnicas de <i>endomarketing</i> para generar marca empleadora.</p>	<p>7.1. Lanzamiento de la campaña “7 años contigo” por el aniversario de los Complejos Hospitalarios.</p> <p>7.2. Lanzamiento de la campaña “Somos Familia IBT”.</p>

comunicación externa su orgullo.		7.3. Lanzamiento de campaña navideña.
Objetivo 8 (O8): Generar una opinión favorable de los trabajadores hacia IBT Group Perú como buen empleador.	Estrategia proactiva de acción y comunicación con diferentes campañas de comunicación interna de motivación y uso de técnicas de <i>endomarketing</i> para generar marca empleadora.	8.1. Creación de una red de embajadores de cultura. 8.2. Relanzamiento del programa de reconocimiento de los trabajadores. 8.3. Creación de un único calendario de actividades corporativas de las áreas para que “no compitan” entre sí. 8.4. Elaboración de 06 videos “orgullo IBT” para que en toda actividad interna (presentación, capacitación, reunión) se proyecte al menos 01. 8.5. Elaboración de un manual de buenas prácticas alineado a los nuevos valores corporativos para la alta gerencia y mandos medios. 8.6. Alineamiento de la comunicación interna al manual de identidad corporativa visual usado en comunicación externa. 8.7. Fortalecimiento de Yammer. 8.8. Envío en el boletín de un video testimonial de 01 trabajador ejemplar.

A continuación se detallan las acciones principales:

- Lanzamiento de una página web corporativa para IBT Group Perú:** el plan propone la implementación de una página web para el primer trimestre de 2020 como canal de comunicación externa principal de la empresa y, a su vez, paraguas, para otras acciones. La estructura de la página web contiene, como secciones principales, las siguientes: IBT Group en Perú (información sobre la misión, visión, valores e historia de la organización), proyectos (información sobre los proyectos de la empresa en Perú), novedades, un acceso para la prensa, otro acceso para los especialistas, un formulario de contacto para sugerencias y la posibilidad de registrarse para recibir el boletín mensual de comunicación externa de la empresa.
- Establecimiento de un convenio con EsSalud y el Ministerio de Salud de transferencia de conocimiento:** se propone la firma de un convenio con su principal cliente (EsSalud) y la entidad reguladora en materia de salud en el país (Ministerio de Salud) para compartir el conocimiento adquirido por la empresa en la gestión de salud, conocimiento que pueda ser útil para cualquiera de estas

- dos instituciones públicas. Por ejemplo, promover las capacitaciones a profesionales de Atención Primaria o cualquier otra necesidad que tengan estas instituciones públicas y en las que IBT Group pueda contribuir.
- **Lanzamiento de una aplicación móvil para los pacientes de los Complejos Hospitalarios para que puedan agendar su cita y leer noticias:** para el primer trimestre del año se propone abrir un canal adicional para que los pacientes de los Complejos Hospitalarios puedan agendar sus citas de Atención Primaria, en lugar de usar el único canal existente en la actualidad para ello existente (Call Center). La aplicación incluye una sección con noticias segmentadas para este público clave.
 - **Realización de encuentros mensuales con los clientes y proveedores estratégicos para tener *feedback* y hacer seguimiento:** si bien ya existen reuniones de trabajo y de seguimiento para abordar temas *ad hoc*, esta acción está encaminada a sistematizarlas bajo un formato alineado a los nuevos valores corporativos. En estos encuentros, se propone una agenda con dos partes diferenciadas:
 - **Parte 1** (escucha activa): el proveedor o cliente expone sus necesidades, quejas o sugerencias. La empresa escucha y expone qué tan factible es atenderlas y ejecutarlas.
 - **Parte 2** (compromiso): se establece un acta de compromiso por ambas partes y, en la siguiente reunión, se hace el seguimiento oportuno.
 - **Organización de un evento online anual para los proveedores no estratégicos:** el evento busca agradecer y reconocer a los proveedores no estratégicos el trabajo a lo largo del año. El evento incluye la participación de gerentes y sorteos.
 - **Organización de la V Semana de la Medicina como evento online en directo para mostrar las experiencias de éxito de la empresa:** se trata de un evento organizado en el mes de octubre por el Día de la Medicina (3 de octubre), efeméride de los médicos peruanos. Las tres primeras ediciones del evento fueron presenciales, duraron un día y estuvieron dirigido al público externo. Las restricciones por el COVID-19 obligaron a reformular la cuarta edición, reemplazándola por dos eventos digitales: (1) un evento en octubre dirigido al público interno con el objetivo de mostrar la experiencia de todas las áreas de la empresa en la gestión de salud durante la pandemia y (2) otro temático en el mes de noviembre, ya dirigido a público, para compartir la experiencia de enfermería y obstetricia en la atención de pacientes. Para el año 2021, se propone un único evento online de tres días para público interno como externo. El objetivo sigue siendo el de mostrar cómo la gestión en salud a través de las APP de *bata blanca* es una opción para ofrecer una atención sanitaria de calidad a la ciudadanía. Para el evento, se crearía una *landing page*. Esta serviría para la inscripción de las personas, ver el cronograma de actividades y descargar una credencial digital para compartirla en redes sociales con hashtags.
 - **Creación de dos convenios con dos universidades de referencia en medicina:** se propone la firma de una alianza estratégica con la Facultad de Medicina de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y la Universidad Peruana Cayetano Heredia para la participación de los profesionales de la empresa en las actividades de la facultad, cursos, seminarios o clases compartiendo su experiencia en la atención de pacientes bajo el modelo APP de *bata blanca*.
 - **Tres campañas integradas en tres fechas significativas del año:**
 - **Campaña “7 años contigo” por el aniversario de los Complejos Hospitalarios:** dando continuidad a las acciones realizadas en años anteriores, se propone realizar en el mes de abril una campaña integrada en los canales de comunicación externa e interna para la celebración del

aniversario. La campaña irá de la mano del lanzamiento de la aplicación para móvil dirigida a los pacientes y de la firma de los convenios con las dos universidades.

- **Campaña “El Orgullo IBT” por Fiestas Patrias:** en el mes de julio, por la Fiesta Nacional del Perú (Fiestas Patrias), se propone hacer una campaña integrada dirigida a público interno y externo centrada en el orgullo que sienten hacia IBT Group.
- **Campaña por Navidad**
- **Creación de una red de embajadores de cultura:** para visibilizar la nueva cultura corporativa y hacerla entendible a todas las personas de la organización, se propone identificar a los trabajadores que mejor representan los nuevos valores y formarlos, con un plan de acompañamiento y seguimiento anual.
- **Creación de un único calendario de actividades corporativas de las áreas para que “no compitan” entre sí:** las gerencias trabajan con planes de trabajo autónomos y auto-gestionados y, según sus necesidades, solicitan al área de Comunicación la difusión de sus actividades (concursos, campañas). A veces, se proponen las mismas actividades o actividades similares desde gerencias diferentes. Se propone que el área de Comunicación elabore un calendario, de forma integral, con todas las actividades de las gerencias, de tal manera que, si coinciden en el concepto, se puedan reenfocar y, si coinciden en el tiempo, se puedan reprogramar en otra fecha del año. El objetivo último es que todas las actividades se vean como una estrategia integral (tengan valor agregado) y que el trabajador las perciba escaladas a lo largo de todo el año. Este calendario sería un archivo compartido entre las gerencias y editable por todas ellas.

9. Cronograma de cada acción

La calendarización de las acciones se articula de la siguiente manera:

- **Primer trimestre de 2021 (etapa de preparación):** se plantea la elaboración de todos los recursos gráficos y audiovisuales (*brochures*, 06 videos “orgullo IBT”, 01 video testimonial pacientes/trabajadores, manual de los nuevos valores corporativos), la creación de la red de embajadores de cultura y del calendario único de actividades, así como la firma del convenio con las autoridades públicas sanitarias. Esto con el objetivo de que, a partir de abril, la empresa tenga todos los materiales y herramientas a su alcance para ejecutar el resto de las acciones.
- **Segundo trimestre de 2021 (aniversario y foco en comunicación interna):** en abril se plantea el lanzamiento de la primera campaña de comunicación integrada, coincidiendo con el 7º aniversario de los Complejos Hospitalarios. Además de visibilizar la campaña en los canales de comunicación externa e interna, se propone el lanzamiento de aplicación móvil para pacientes y la firma de dos convenios con las universidades top de medicina del país. Estas acciones, junto con las otras calendarizadas a lo largo de todo el año, tendrán el objetivo de visibilizar a la organización y al modelo APP de *bata blanca*, poco antes de la toma de posesión del nuevo Gobierno (el 11 de abril de 2021 se realizarán las elecciones generales para escoger al nuevo presidente del país). En cuanto a comunicación interna, destacan el inicio del fortalecimiento de Yammer (que durará cuatro meses) y el relanzamiento del programa de reconocimiento a los trabajadores.
- **Tercer trimestre de 2021:** se propone la segunda campaña de comunicación integrada (Campaña “orgullo IBT”) y la realización de la V Semana de la Medicina.
- **Cuarto trimestre 2021:** cerrará con la última campaña de comunicación integrada, centrada en los buenos deseos navideños y la entrega de la segunda donación.

10. Vehículos soporte de comunicación

Los canales, soportes y medios para hacer llegar los mensajes clave de la empresa son:

PÚBLICO OBJETIVO	CANALES, SOPORTES, MEDIOS
Clientes actuales	Correo electrónico, boletín, página web, comunicación en papel (cartas) y comunicación cara a cara (reuniones, eventos).
Clientes secundarios	Correo electrónico, boletín de pacientes, comunicación cara a cara, aplicación para agendar citas, redes sociales, páginas web de los Complejos Hospitalarios, SMS.
Clientes potenciales	Correo electrónico, boletín, página web, redes sociales (LinkedIn), comunicación en papel (<i>brochures</i>), comunicación cara a cara (reunión, evento).
Trabajadores	Correo electrónico, boletín, página web, redes sociales (Facebook, LinkedIn), comunicación en papel (<i>brochures</i>), comunicación cara a cara (reuniones, actividades).
Voluntarios	Teléfono, comunicación a cara (reuniones) y correo electrónico.
Proveedores (estratégicos y secundarios)	Correo electrónico, boletín, y comunicación cara a cara (encuentros mensuales, reuniones).
Financieros	Correo electrónico, página web, comunicación en papel (cartas) y comunicación cara a cara (reuniones).
Líderes de opinión y especialistas	Correo electrónico, teléfono, redes sociales (FB, LinkedIn), página web, comunicación a cara (eventos, reuniones).
Gremios y asociaciones sectoriales	Correo electrónico, página web, teléfono, comunicación a cara (reuniones).
Medios de comunicación	Correo electrónico, página web (sala de prensa virtual), teléfono, comunicación a cara (reuniones, entrevistas), redes sociales (FB, LinkedIn).
Universidades	Correo electrónico, página web y comunicación cara a cara (reuniones).
Congresistas o políticos	Página web.
Sindicatos nacionales	Página web y, eventualmente, comunicación por escrito (cartas).
Sindicatos dentro de la organización	Comunicación por escrito (cartas), comunicación cara a cara (reuniones), correo electrónico.

11. Medición de los resultados del Plan de Comunicación

Para la evaluación del plan de comunicación, se proponen las siguientes herramientas para la medición de cada objetivo:

OBJETIVO	INDICADORES
Objetivo 1 (O1): Generar interés en las autoridades públicas y el sector privado por conocer la empresa, su cartera de servicios y sus proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> • Nº de solicitudes de información. • Nº de reuniones agendadas con autoridades y empresas privadas. • Nº de visitas a los proyectos. • Nº de suscriptores al boletín. • Nº de suscriptores que abren el boletín (lectoría).

	<ul style="list-style-type: none"> • Nº de envíos de folletos. • Encuesta <i>inhouse</i> en diciembre 2021
<p>Objetivo 2 (O2): Mejorar las relaciones con los <i>stakeholders</i> con los que la empresa interactúa o depende de forma permanente para el buen funcionamiento de los proyectos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nº de asistentes a encuentros/evento/reuniones. • Nº de proveedores suscritos al boletín. • Nº de proveedores que abren el boletín (lectoría). • Encuesta <i>inhouse</i> de percepción en junio de 2021.
<p>Objetivo 3 (O3): Generar conocimiento en la sociedad en general sobre la empresa y sus proyectos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nº de seguidores en RRSS. • Interacción en RRSS (<i>likes, unlikes, shares</i>, tono de los comentarios). • Nº de consultas/preguntas vía RRSS y página web. • Nº de suscriptores de este público objetivo al boletín. • Nº de personas suscritas al boletín. • Nº de personas que leen el boletín (lectoría). • Encuesta con consultora en octubre de 2021.
<p>Objetivo 4 (O4): Movilizar a los públicos especialistas para que expliquen a la opinión pública las ventajas de las APP de <i>bata blanca</i> en el sector salud.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nº de publicaciones en RRSS sobre APP de <i>bata blanca</i>. // Tono de las publicaciones // Interacción (<i>likes, unlikes, shares</i>, tono de los comentarios). • Nº de publicaciones sobre APP de <i>bata blanca</i> en medios especializados. // Tono de las publicaciones. • Nº de publicación sobre APP de <i>bata blanca</i> en medios de comunicación // Tono de la publicación.
<p>Objetivo 5 (O5): Contrarrestar las críticas y cuestionamientos al modelo APP de <i>bata blanca</i> por considerar que privatiza la sanidad y supone un malgasto público, mostrando cómo funciona realmente el modelo (titularidad, financiación y control públicos vs gestión privada).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nº de publicaciones en RRSS sobre APP de <i>bata blanca</i>. // Tono de las publicaciones // Interacción (<i>likes, unlikes, shares</i>, tono de los comentarios). • Nº de publicaciones sobre APP de <i>bata blanca</i> en medios especializados. // Tono de las publicaciones. • Nº de publicaciones sobre APP de <i>bata blanca</i> en medios de comunicación // Tono de la publicación.
<p>Objetivo 6 (O6): Generar interés en los medios de comunicación por conocer las ventajas para las personas del modelo APP de <i>bata blanca</i>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nº de solicitudes de entrevistas por parte de los medios de comunicación. • Nº de publicaciones sobre APP de <i>bata blanca</i> // Tono de las publicaciones. • Nº de entrevistas generadas con gerentes de la empresa vs. nº de entrevistas publicadas.

<p>Objetivo 7 (O7): Movilizar a los trabajadores a que muestren a través de los canales de comunicación interna de la empresa y canales de comunicación externa (sus redes sociales personales) por qué se sienten orgullosos de trabajar en la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • N° de publicaciones de los trabajadores en RRSS. • N° de publicaciones positivas de los trabajadores vs. n° de publicaciones negativas de los trabajadores. • N° de embajadores de marca. • N° de trabajadores seguidores de RRSS. • N° de <i>shares</i> de trabajadores.
<p>Objetivo 8 (O8): Generar una opinión favorable de los trabajadores hacia IBT Group Perú como buen empleador.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • N° de comentarios positivos vs negativos en Intranet. • N° de comentarios positivos vs negativos en Yammer. • N° de sugerencias (buzón de sugerencias) y tono. • N° de embajadores de cultura. • Encuesta de clima laboral.

15. Conclusiones finales

Las conclusiones principales de este plan de comunicación podemos agruparlas en dos niveles: conclusiones generales y limitaciones del Trabajo Fin de Máster y recomendaciones para IBT Group Perú a nivel de comunicación.

- **Conclusiones generales del Trabajo Fin de Máster**

- Una planificación estratégica de las relaciones públicas facilita a las organizaciones hacerse visibles ante las instituciones públicas, empresas privadas y sociedad en general y favorece el entendimiento mutuo con sus públicos, un aspecto fundamental sobre el cual poder construir una reputación favorable.
- Las relaciones entre las empresas y los públicos deben construirse sobre la accesibilidad de la información, transparencia, honestidad, coherencia y expectativas de los *stakeholders*, con el fin de tejer relaciones de confianza y, en última instancia, permitir generar en el imaginario de los *stakeholders* una reputación favorable.
- Para la gestión de las percepciones, son necesarias estrategias segmentadas por públicos, sin perder de perspectiva la visión global de lo que busca la empresa.
- Para forjar una buena reputación, es fundamental que las empresas tengan una identidad bien definida, entendida por los trabajadores y con la que se identifiquen.
- Para tener una identidad sólida, las organizaciones deben definir con claridad su propósito y comportamientos a través de sus valores corporativos. En este sentido, los procesos de transformación cultural constituyen un punto de partida para que las organizaciones, especialmente aquellas con un perfil bajo de reconocimiento entre sus *stakeholders* o una mala reputación, puedan revertir esta situación.
- Una gestión estratégica de la comunicación interna es fundamental para que los trabajadores proyecten hacia fuera una buena reputación de la organización. Hoy en día, además, la comunicación interna tiene el reto de basarse en formas ágiles, eficientes y rápidas de hacer llegar la información a todos los públicos internos.

- **Limitaciones del Trabajo Fin de Máster**

- La definición de reputación y la relación entre este concepto y el de imagen sigue siendo objeto de estudios desde diferentes miradas disciplinares. Para este Trabajo Fin de Máster, se buscó un sustento académico que encajara con la realidad de IBT Group Perú. La falta de consenso sobre estas definiciones podrían ser un punto de partida para buscar respuestas consensuadas entre las diferentes áreas de conocimiento.
- El contexto socio-político resulta fundamental para la gestión estratégica de las relaciones públicas de las empresas, especialmente en países con constantes cambios normativos e inestabilidad gubernamental, pues condicionan las actividades de las empresas. Este Trabajo Fin de Máster no aborda de una forma directa esta cuestión en las técnicas y tácticas, pues pone el foco en visibilizar a la organización y generar debate en la opinión pública sobre el modelo de APP de *bata blanca* en salud. Por ello, este plan de comunicación puede verse como un punto de partida para, en una segunda etapa, incorporar esta mirada de forma específica en futuras estrategias comunicacionales.
- El documento no incluye un presupuesto, ya que, a excepción de 01 de las encuestas de percepción y los materiales impresos, el resto está planteado para que la empresa lo desarrolle con su equipo propio de recursos humanos sin necesidad de externalizar los productos.

- **Recomendaciones para IBT Group Perú**

- Analizar la opción, en la medida de lo posible, de integrar la comunicación externa bajo el único paraguas de IBT Group Perú para posicionar al grupo corporativo.
- Definir un único nombre para referirse a los Complejos Hospitalarios (o bien Complejos Hospitalarios o bien Sociedades Operadoras). A nivel comunicacional, el uso de dos términos en simultáneo pueden confundir al público externo y dificultar las búsquedas online.
- Explorar, a nivel de comunicación interna, nuevos canales de comunicación para difundir mensajes estratégicos a toda la empresa de forma rápida y oportuna.
- Fomentar la comunicación segmentada, tanto a nivel interno como externo, como una forma de escuchar y dar respuesta a las necesidades de los públicos de la organización con el fin de fortalecer las relaciones con ellos.
- Evaluar un estudio de identidad de marca para complementar el proceso de transformación cultural.
- Sistematizar encuestas de percepción segmentadas por públicos para poder medir el impacto de los futuros planes de comunicación.

12. Bibliografía y webgrafía

Aced, C. (2016). *Reputación digital*. Universitat Oberta de Catalunya.

Aránzazu, S. (2018). *Reputación corporativa. Estudio del concepto y las metodologías para su medición: propuesta de un concepto y metodología de consenso* [Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid].
<https://eprints.ucm.es/47772/1/T39956.pdf>

Arrojo, J. (2015) (ed). *La salud hoy: problemas y soluciones*. Pontificia Universidad Católica del Perú. <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/3443.pdf>

Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional (2015). *Plan Nacional de Infraestructura 2016-2025. Un plan para salir de la pobreza*. Corporación Gráfica Impressing.
https://www.proyectosapp.pe/RepositorioAPS/0/2/JER/SF_HUANCAYO_HUANC_AVELICA/plan_nacional_infraestructura_2016_2025_2.pdf

Baines, P., Egan, J. y Jefkins, F. (2003). *Public relations: Contemporary issues and techniques*. Routledge.

Banco Central de Reserva del Perú

Banco Interamericano de Desarrollo

Blasco, M.F., Rodríguez, A. y Fernández, S. (2014). Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia Business Review*, (44), 34-53. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43332746002>

Bravo, S. (2013). Asociaciones Público-Privadas en el sector salud. *Círculo Derecho Administrativo*, (13), 123-141.
<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechoadministrativo/article/view/13472/14099>

Capeco (25 de noviembre de 2020). Sector construcción crece después de seis meses en negativo, revela IEC de CAPECO. Capeco. <https://www.capeco.org/entrada-noticia/sector-construccion-crece-despues-de-seis-meses-en-negativo-revela-iec-de-capeco>

Climent, L. (2015). *La gestión de la reputación*. [Archivo pdf] Universitat Oberta de Catalunya.

Conexión Esan (23 de agosto de 2018). Las APP peruanas en salud y sus principales beneficios. *Conexión Esan*. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/08/las-app-peruanas-en-salud-y-sus-principales-beneficios/>

Defensoría del Pueblo

Diario Gestión (22 de agosto de 2018). Hospitales de 15 departamentos tienen más de 50 años, advierte la Defensoría del Pueblo. *Diario Gestión*.
<https://gestion.pe/economia/hospitales-15-departamentos-50-anos-advierte-defensoria-pueblo-242300-noticia/>

- Durán, A. (2005). *Nuevas tendencias en la comunicación corporativa. Aplicación a un modelo de corporate universitario* [Tesis doctoral, Universitat Jaume I]. <https://www.tdx.cat/handle/10803/10472>
- IPRA (2019). Member services: *PR definition*. <https://www.ipra.org/member-services/pr-definition/>
- Fernández de Santos, F. (2010). Santander, la cultura del éxito. *Executive Excellence*. 76, 12-17. <https://es.scribd.com/doc/130394853/Een-76-Diciembre-2010>
- Fernández de Santos, F. (diciembre de 2010). Santander, la cultura del éxito. *Executive Excellence*. <http://www.eexcellence.es/index.php/entrevistas/alta-direccion/santander-la-cultura-del-exito>
- Gointegro (2019). *Resultados del 4to Estudio Latinoamericano de Employer Branding 2018*. <https://blog.gointegro.com/resultados-4to-estudio-latinoamericano-de-employer-branding>
- Guzmán, C. y López, A.M^a. (2016). *Asociaciones Público Privadas para la Infraestructura Social en Salud: Hacia la identificación de pautas para la definición de un modelo colombiano* [Tesis de bachiller, Universidad del Rosario]. <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/12545/Asociaciones%20Público%20Privadas%20en%20Infraestructura%20Social%20en%20Salud.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Marketing Actual (2015). Técnicas de relaciones públicas más utilizadas por las organizaciones. *Marketing Actual*. <http://marketingactual.es/relaciones-publicas/rrpp-online/tecnicas-de-relaciones-publicas-mas-utilizadas-por-las-organizaciones>
- Martínez, I. y Olmedo, I. (2006) *Relación entre cultura organizativa y reputación de una empresa*. [Archivo PDF] https://www.researchgate.net/publication/39745632_Relacion_entre_cultura_organizativa_y_reputacion_de_una_empresa
- Mol Marcó, D. (2010). Identidad e Imagen en Justo Villafañe. *Signo y Pensamiento*, 29 (57), 506-519. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-48232010000200035&lng=en&nrm=iso&tlng=es
- Normas APA (2020). *Normas APA actualizadas (7ª edición)*. <https://normas-apa.org/referencias/citar-tesis-disertaciones/>
- Ruiz, B., Gutiérrez, S. y Esteban, A. (2012). Desarrollo de un concepto de reputación corporativa adaptado a las necesidades de la gestión empresarial. *Strategy & Management Business Review*, 3(1), 9-31. https://www.researchgate.net/publication/306157494_Desarrollo_de_un_Concepto_de_Reputacion_Corporativa_Adaptado_a_las_Necesidades_de_la_Gestion_Empresarial
- Sánchez-Moreno, F. (2014). El sistema nacional de salud en Perú. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 31(4). <https://doi.org/10.17843/rpmesp.2014.314.129>
- Smith, R. (2017). *Strategic Planning for Public Relations (5ªed.)*. Routledge.

Ugeux, W. (1973). *Les relations publiques*. Gerard & C°.

Velarde, S.A. y Pulido, M. (2018). Reputación corporativa y gestión de la comunicación. *Revista Estudios Institucionales*, 5(9), 243-252.
<http://revistas.uned.es/index.php/EEII/article/view/22554>

Velásquez, A., Suárez, D. y Nepo-Linares, E. (2016). Reforma del sector salud en el Perú: derecho, gobernanza, cobertura universal y respuesta contra riesgos sanitarios. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 33(3).
<https://doi.org/10.17843/rpmesp.2016.333.2338>

Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Pirámide.

Wilcox, D., Cameron, G. y Xifra, J. (2012). *Relaciones públicas: estrategias y tácticas (10ªed)*. Pearson.

Xifra, J. (2013). *Técnicas de las relaciones públicas*. Universitat Obertura de Catalunya.

Xifra, J. (2014). *Manual de relaciones públicas e institucionales (2ªed)*. Tecnos.

13. Anexos

1. Análisis cualitativo de los canales digitales de comunicación externa

PÚBLICO	CANAL	EMPRESA		
		IBT Group Perú	Complejo Hospitalario Alberto Barton	Complejo Hospitalario Guillermo Kaelin
Público externo	Página web	No tiene. La información referente a Perú se encuentra en la página web de la casa matriz.	Página web propia: www.callaosalud.com	Página web propia: www.vmtsosalud.com
	Facebook	No tiene. Tampoco la casa matriz.	Cuenta propia: @ComplejoBarton	Cuenta propia: @ComplejoKaelin
	LinkedIn	Tiene una propia con el nombre de "IBT Group-Sociedades Operadoras"	No tiene	No tiene
	YouTube	Sí. Una única cuenta de YouTube para IBT Group Perú y los Complejos Hospitalarios. URL: https://www.youtube.com/user/APPSaludPeru Nombre: IBT Group Perú - Sociedades Operadoras	Sí. Una única cuenta de YouTube para IBT Group Perú y los Complejos Hospitalarios. URL: https://www.youtube.com/user/APPSaludPeru Nombre: IBT Group Perú - Sociedades Operadoras	Sí. Una única cuenta de YouTube para IBT Group Perú y los Complejos Hospitalarios. URL: https://www.youtube.com/user/APPSaludPeru Nombre: IBT Group Perú - Sociedades Operadoras
	Newsletter para público externo	Sí, desde 2018. Año 2018: frecuencia mensual. Año 2019: envío según volumen de información. Año 2020: no hubo ningún envío.	Sí (mensual)	Sí (mensual)
Público interno	Newsletter para público interno	Sí (mensual)	Sí (mensual)	Sí (mensual)
	Periódico mural	Sí (actualización mensual)	Sí (actualización mensual)	Sí (actualización mensual)