

Universidad de Lima  
Facultad de Comunicación  
Carrera de Comunicación



# **Plan de Comunicación Interna: “Embajadores PIC” y “Somos un solo PIC”**

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

**Gina Renata Diaz De La Vega**  
**Código 20130419**

**María Paula Núñez Espinoza**  
**Código 20120909**

Lima – Perú  
26 de abril del 2021





**Plan de Comunicación Interna: “Embajadores  
PIC” y “Somos un solo PIC”**

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>RESUMEN .....</b>	<b>9</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>10</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>11</b>
<b>ANTECEDENTES .....</b>	<b>12</b>
1. DEFINICIONES PREVIAS.....	12
1.1. Comunicación Interna .....	12
1.2. Cultura Organizacional.....	13
1.3. Identidad Corporativa.....	14
1.4. Liderazgo en las organizaciones .....	15
1.5. Sector Logístico .....	18
2. MACROENTORNO.....	22
2.1. Situación de COVID-19 en el mundo y el Perú.....	22
2.2. Modalidades de trabajo: presencial y remoto .....	25
2.3. Impacto de la pandemia en el sector Logístico en el mundo y el Perú	
26	
2.4. El desarrollo tecnológico y su impacto en el sector logístico.....	29
2.5. Empresas más importantes en el rubro.....	32
3. MICROENTORNO .....	35
3.1. Descripción de la empresa PeruInterCargo .....	35
3.1.1. Historia .....	35
3.1.2. Misión .....	36
3.1.3. Visión .....	36
3.1.4. Valores Corporativos .....	36
3.1.5. Organigrama .....	37
3.1.6. Manejo actual de la Comunicación Interna .....	39
3.2. Análisis y diagnóstico de la empresa PeruInterCargo.....	40
3.3. Casos de éxito en la gestión de Comunicación Interna y Cultura	
Corporativa en el sector logístico.....	41
<b>PROPUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA .....</b>	<b>46</b>
4. Ámbito estratégico y táctico.....	48
4.1. Fase 1: “Embajadores PIC” .....	48
4.1.1. Plan de Comunicación Fase 1 .....	50
4.1.2. Exploración de actividades complejas Fase 1 .....	61

4.2. Fase 2: “SOMOS UN SOLO PIC” .....	66
4.2.1. Plan de Comunicación Fase 2 .....	67
4.2.2. Exploración de actividades complejas Fase 2 .....	81
4.3. Cronograma y presupuesto del plan de comunicación.....	85
<b>SUSTENTACIÓN .....</b>	<b>86</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>91</b>
<b>LECCIONES APRENDIDAS.....</b>	<b>93</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>95</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>101</b>



**Dirección web del plan de comunicación, las piezas de comunicación, presupuesto y cronograma:**

[https://drive.google.com/drive/folders/1wxdXkXpgdE3V92OFkozJt\\_B39GGAFUh?usp=sharing](https://drive.google.com/drive/folders/1wxdXkXpgdE3V92OFkozJt_B39GGAFUh?usp=sharing)



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Fase 1 – Objetivo 1 – Estrategia 1.1.....	50
Tabla 1.2 Fase 1 – Objetivo 1 – Estrategia 1.2.....	53
Tabla 1.3 Fase 1 – Objetivo 2 – Estrategia 2.1.....	56
Tabla 1.4 Fase 1 – Objetivo 3 – Estrategia 3.1.....	59
Tabla 1.5 Calendario de Cursos Ubits para Gerentes Centrales (Creación propia).....	62
Tabla 1.6 Calendario de Cursos Ubits para Gerentes y Subgerentes (Creación propia).....	63
Tabla 1.7 Calendario de Cursos Ubits para Jefes y Supervisores (Creación propia).....	63
Tabla 1.8 Fase 2 – Objetivo 1 – Estrategia 1.1.....	67
Tabla 1.9 Fase 2 – Objetivo 1 – Estrategia 1.2.....	73
Tabla 1.10 Fase 2 – Objetivo 1 – Estrategia 1.3.....	76
Tabla 1.11 Fase 2 – Objetivo 2 – Estrategia 2.1.....	78



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Logística del Comercio Internacional (Promoviendo Exportación, 2013).....	14
Figura 2.2 Flujo de Operación Logística Integrada (Promoviendo Exportación, 2013).....	15
Figura 2.3 Índice de Madurez Digital.....	16
Figura 2.4 Retos de la digitalización en el sector logístico (Nae, 2016).....	18
Figura 2.5 Logo PeruIntercargo.....	36
Figura 2.6 Organigrama PIC (Elaboración propia).....	38
Figura 2.7 Logo Embajadores PIC (Elaboración propia).....	46
Figura 2.8 Logo “Somos un solo PIC (Elaboración propia).....	47





## RESUMEN

PeruIntercargo es un operador logístico peruano que cuenta con 1087 trabajadores, ocho líneas de negocio dentro del catálogo de servicios que ofrece y cuenta con distintos puntos dentro del país. A pesar de su éxito empresarial, actualmente presenta una dificultad interna identificada por la Gerencia General y la Gerencia de RRHH, por la falta de compromiso de los líderes en las actividades de la organización y que repercute en el resto de los colaboradores, en los que se observa una alta rotación al verse tentados por la competencia y una falta de compromiso en la asistencia a eventos y celebraciones de la organización.

En el presente trabajo, se propone un plan de comunicación interna para generar el sentimiento de pertenencia e identificación, en una primera fase de los líderes y, en una segunda, de los colaboradores, con la organización, ajustándose a la realidad actual que se vive en el trabajo presencial y remoto debido a la crisis sanitaria por el Covid-19. Además, estrechar el vínculo entre los líderes de la organización y sus equipos.

**Palabras clave:** Cultura Corporativa, Liderazgo, Plan de Comunicación, Sector Logístico

## ABSTRACT

PeruIntercargo is a Peruvian logistics operator with 1087 employees, eight lines of business within the catalog of services it offers and has different points within the country. Despite its business success, it currently presents an internal difficulty identified by the General Management and the HR Management, due to the lack of commitment of the leaders in the organization's activities, which has repercussions on the rest of the collaborators, in which a high turnover is observed when tempted by the competition and a lack of commitment in the attendance to events and celebrations of the organization.

In the present work, an internal communication plan is proposed to generate a feeling of belonging and identification, in a first phase of the leaders and, in a second phase, of the collaborators, with the organization, adjusting to the current reality experienced in face-to-face and remote work due to the health crisis caused by Covid-19. In addition, to strengthen the bond between the organization's leaders and their teams

**Keywords:** Corporate Culture, Leadership, Communication Plan, Logistics Sector

# INTRODUCCIÓN

La comunicación interna ha cobrado un rol clave en las organizaciones puesto que cada vez se ha hecho más evidente la importancia que tiene una eficaz comunicación con el cliente interno para alcanzar los objetivos empresariales. Las empresas se han dado cuenta que, para satisfacer las necesidades de los clientes externos, previamente se debe satisfacer las necesidades de los clientes internos (trabajadores). Asimismo, sirve cómo un vehículo para transmitir los valores, objetivos, aspiraciones que guían la organización, en pocas palabras la identidad corporativa; promoviendo de esta forma el desarrollo de una cultura organizacional compartida

La empresa PeruIntercargo (PIC), se encuentra ubicada en el rubro de la logística y pese a su buen desempeño cómo organización, es uno de los 3 operadores logísticos más importantes del país, tiene problemas a la hora de hablar de su comunicación interna. No cuenta con el compromiso esperado de parte de sus líderes, ni del resto de sus colaboradores lo cual desemboca en una alta rotación del personal. Del mismo modo, no se cuenta con un sólido liderazgo de parte de sus líderes, lo cual traba la innovación y no permite un correcto trabajo en equipo.

En el presente documento se encuentra una propuesta de comunicación a dos fases, que buscará posicionar la identidad de la empresa en los corazones de sus empleados y el compromiso de los empleados con los eventos de la organización, haciendo énfasis en sus líderes, cómo principales agentes de cambio en la organización. La primera fase estará dirigida a todos los líderes de la organización teniendo cómo centro el fortalecimiento de sus habilidades de liderazgo y su rol cómo embajadores de la cultura de PeruIntercargo (PIC). La segunda fase tendrá cómo público objetivo a todos los colaboradores de la organización y se centrará en reforzar los enunciados de la Cultura Corporativa de la Empresa y el rol de los jefes como figuras de servicio, apoyo y liderazgo comprometido.

# ANTECEDENTES

## 1. DEFINICIONES PREVIAS

### 1.1. Comunicación Interna

La palabra comunicación proviene del latín *communis* que significa común, al comunicarnos pretendemos establecer algo común con alguien o tratamos de transmitir alguna información. Cuando se da la comunicación tanto el emisor como el receptor se sintonizan respecto a un tema específico. El primero emite un mensaje dirigido hacia el segundo, y se lleva a cabo a través de un determinado canal.

La comunicación dentro de una empresa es importante porque involucra los siguientes conceptos: define de forma clara el objetivo de una empresa y cómo idear una estrategia para alcanzar esos objetivos, mejora la competitividad y prestigio de la empresa frente a otras organizaciones, adquiere la capacidad de adaptarse a los cambios que se producen en su entorno y genera una mejor comunicación entre las diferentes áreas de una empresa, de esta forma se evita que cada departamento actúe de forma independiente.

Esta debe ser estratégica e integrar los objetivos y planes de comunicación de cada departamento con los objetivos de toda la compañía pues de esa forma podrá lograr su sustentabilidad en el tiempo.

Para Matilla (2008: 17-18), “las estrategias de comunicación son un tipo determinado de estrategias. Una estrategia será comunicativa cuando persiga un objetivo de comunicación, y/o cuando emplee la comunicación para el logro de ese objetivo, en el bien entendido de que la comunicación no es un simple instrumento para alcanzar unos fines, sino un proceso constituyente vital para cualquier organismo” (ibídem: 42). De esta forma se encarga de la interrelación entre los diferentes públicos desde el análisis, planificación, desarrollo y evaluación de una organización.

De acuerdo con Liliana Guevara S. las metas de la comunicación interna son “generar solidez de imagen corporativa; afianzar la identidad organizacional; lograr una identificación universal a través del uso más adecuado, oportuno y razonable de los diferentes canales, medios y herramientas de la comunicación”.

La comunicación interna dentro de una empresa, no es solo responsabilidad del área del que lleva su nombre, sino que depende del compromiso de todos los colaboradores que pertenecen a ella y debe ser participativa. Es por ello que cuando hablamos de comunicación interna hablamos también de otros ejes como cultura organizacional e identidad corporativa.

## **1.2. Cultura Organizacional**

A lo largo de los años se ha definido la cultura organizacional de distintas formas: Uno de los primeros conceptos encontrados es el siguiente: Pettigrew (1979, p. 574), quien la describe como “el sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados operando para un grupo determinado en un tiempo dado” y otro aportes más recientes sería el indicado por (Soria, 2008), quien indica que la cultura organizacional es un elemento importante para impulsar la competitividad y productividad de la empresa, ya que reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos. Al permitir el intercambio de ideas, facilita la realización de las actividades de la empresa, creándose un clima de compañerismo, y al mismo tiempo, de entrega en el trabajo favorable a su nivel de producción. Además, el aporte dado por (José Salazar et al, 2009), el cual la define como el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. La cultura en general abarca un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que los distinguen de otras.

A partir de estos conceptos podríamos definir a la cultura organizacional como el conjunto de ideas, creencias y entendimientos pertenecientes a un grupo de personas. Estas coincidencias generan un desempeño óptimo de los trabajadores de la empresa.

La cultura organizacional es importante dentro de una empresa por distintos factores. Entre ellos podemos nombrar los siguientes:

Genera un incremento de la competitividad de la empresa al crear un buen clima entre los trabajadores. Esto genera un incremento de la productividad y de la calidad de los bienes y servicios prestados. (Mg. Lizandro Molina et al, 2016)

Puede facilitar la solución de los problemas relacionados con la adaptación al entorno a través de un bienestar sostenido y la forma de organización que adopta una institución para lograr ser eficientes en sus actividades. (José Salazar et al, 2009)

Se genera un fortalecimiento de los valores compartidos por los trabajadores, como, por ejemplo: honestidad, profesionalidad, disciplina, solidaridad. Y si esta motivación repercute en un mejor desempeño a nivel laboral y una mayor identificación con la empresa. (Leonardo Charon, 2017)

Se define la cultura y comportamiento de la empresa. Esto implica preocuparse por la satisfacción de todas las partes interesadas, elaborar correctamente las estrategias, administrar y utilizar adecuadamente la información, se produzca una mutua colaboración entre sus diferentes sectores, se desarrollen ideas innovadoras, se asuman riesgos y se ejecuten acciones encaminadas al mejoramiento continuo. (Ernesto Castillo et al, 2011)

Lograr adquirir una adecuada cultura organizacional genera un incremento de la competitividad de la empresa al crear un clima armónico, una mayor relación de la empresa con sus trabajadores y una imagen sólida frente a los clientes.

### **1.3. Identidad Corporativa**

La existencia actual de las diversas empresas que compiten con productos y servicios similares, prácticamente hacen que estas se vean obligadas a utilizar diferentes estrategias para sobresalir y ser identificados o recordados por sus clientes objetivos externos. Entre estas, es importante definir una identidad corporativa que permita la diferenciación entre las distintas organizaciones.

En este caso, para Capriotti (2009; Pág.21), la identidad corporativa es el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno). De este modo, todas las entidades se muestran diferentes, por más que pertenezcan al mismo sector o rubro; además, no solo debería

existir una estrategia de factor diferencial que se trabaje con y para el público externo, sino que se deben trabajar estrategias comunicacionales internas desde el actuar de todos los colaboradores de la entidad para generar un compromiso en ellos que propicie una comunicación sólida de adentro hacia afuera.

También, el Profesor Stuart Read (2008, Pag.51) define la identidad corporativa como la personalidad de una corporación, diseñada para que sea congruente y facilite el logro de los objetivos del negocio. Es la filosofía, los valores, las normas y la personalidad de la firma. Podemos entender entonces, que no solo se utiliza como una herramienta para expresar a los clientes externos ¿quién es la organización?, sino que permite el desarrollo de la integración, sentimiento de pertenencia y actuar diario de los integrantes de una organización.

En este sentido podemos inferir que el buen desarrollo y ejecución de una identidad corporativa donde la identificación de los colaboradores con su entidad crea un sentimiento propio de “NOSOTROS” y se complementa con las tradiciones y los objetivos de la empresa, tiene mayores posibilidades de resaltar y conseguir la comunicación esperada con su público objetivo externo; ya que, en muchos casos, son los colaboradores mismos quienes tienen el contacto directo con los clientes. “Cuando ellos (los colaboradores) están convencidos de un ideal, de una meta y conocen el camino para llegar a ella, su accionar, satisfacción laboral y convicción maximizará las relaciones de colaboración” (Alcívar, 2013: 95).

#### **1.4. Liderazgo en las organizaciones**

De acuerdo a Rincón Serrano, A. (2003), “El hecho de influir en otras personas y de que éstas te sigan, es ya una acción de liderazgo y viene a ser como el ejercicio de la autoridad, para que la gente, ya sea en grupo grande o pequeño, se oriente para conseguir una meta en común”. Asimismo, para Idalberto Chiavenato (2004) “liderazgo es la influencia de una persona a otra o a un grupo de acuerdo a una determinada situación y se aplica a través del proceso de comunicación humana con el fin de alcanzar objetivos específicos”. Entonces, podemos inferir que el liderazgo puede estar presente en diferentes situaciones como en un equipo de fútbol de niños de primaria, al desarrollar un trabajo universitario en grupos, en el hogar o al diseñar una estrategia en un área de trabajo.

Específicamente, en el ámbito de los negocios, se han visto tendencias nuevas y exigencias por parte de los clientes que obligan a las empresas a cambiar sus formas de trabajo para alcanzar objetivos. Como consecuencia, esto requiere de nuevas capacidades que deben adquirir los trabajadores, en particular los Directores, Gerentes o Jefes para llevar a sus equipos a cumplir con las necesidades del negocio y alcanzar estándares superiores sobre los mercados tan dinámicos y competitivos de hoy.

Así, el liderazgo en las empresas cumple un rol importante para el cumplimiento y trabajo eficaz de un equipo. Según Makovský, Pavel (sf), el liderazgo en el negocio “es un proceso en el que el líder trata de influir o persuadir a sus alrededores (seguidores) a cumplir con objetivos en la organización”. Además, Carlos Renck (2002) considera tres formas de desarrollar el liderazgo: La primera es conocerse, en la que el líder puede estar abierto a aceptar sus habilidades y trabajar en sus debilidades; la segunda, desarrollar la capacidad de percibir las emociones en los otros, lo que convencionalmente se le llama empatía, para lograr tener una buena relación con los demás y compartir espacios de retroalimentación para instruir a las personas; y la tercera, saber comunicar para llegar a influir y motivar a las personas que lo rodean. Estas, serían algunas de las características clave que un líder necesitaría para dirigir de manera asertiva a un grupo, dándoles la oportunidad de empoderarse y que se comprometan con la organización y sus metas personales, ya que deben preocuparse por su colaborador y aprender sobre “sus destrezas y sus limitaciones, sus gustos y aversiones, su manera de actuar y reaccionar...se trata de un jefe que ayuda a desarrollar el potencial de las personas, y que no se limita a utilizarlas simplemente como medios para realizar tareas”. Carnegie, Dale (2011)

Por otro lado, entendemos que no necesariamente son los Gerentes quienes deben poseer esta cualidad, sino que lo ideal es que se desarrollen estas destrezas en todo quien así lo desee o se necesite. De acuerdo a Robert Lussier y Christopher Achua (2010) “los primeros estudios del liderazgo estuvieron basados en el supuesto de que los líderes nacen, no se hacen...sin embargo, nadie ha conseguido una lista universal de rasgos que posean todos los líderes exitosos”. Por ello, en la actualidad las organizaciones suelen fomentar las capacitaciones de liderazgo en sus colaboradores, sobre todo en los Directorios y Gerencia, ya que existen diversas habilidades que se pueden aprender y poner en práctica relacionadas al trabajo en equipo.



Existen algunos estilos básicos de liderazgo que varían dependiendo del uso de autoridad, y no necesariamente alguno de estos es el correcto, sino que suelen variar como la mejor opción dependiendo de la situación y de lo que busca la organización en el momento. De acuerdo a algunos autores como Makovský, Pavel (sf) y Koontz, Harold (2008) estos serían los siguientes:

- Líder autocrático: Siempre ordena y espera el cumplimiento, es inflexible y a la vez positivo. Dirige por medio de las retenciones o de las recompensas y castigos.
- Líder democrático o participativo: Consulta las acciones y decisiones con los subordinados, lo que fomenta su participación. Este tipo de líder abarca desde la persona que no inicia ninguna acción sin la presencia de los subordinados, hasta quien se decide por algo, pero consulta con los subordinados antes de hacerlo.
- Líder liberal: Utiliza muy poco su poder (si es que lo hace) y otorga a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones. Estos líderes dependen más de sus subordinados para establecer metas y los medios para lograrlas, y consideran su función como facilitadores de las operaciones de los seguidores al proporcionarles información y actuar sobre todo como contacto con el ambiente externo del grupo.

Por otro lado, en la actualidad se trabaja bajo dos formas denominados liderazgo contemporáneo: transaccional y transformacional. Según Koontz, Harold (2008), el primero identifica qué necesitan hacer los subordinados para alcanzar los objetivos, lo que incluye aclarar las funciones y las tareas organizacionales, establecer una estructura organizacional, recompensar el desempeño y aportar a las necesidades sociales de sus seguidores. Tales líderes trabajan duro y tratan de operar la organización con efectividad y eficiencia. Por otro lado, los líderes transformacionales, expresan claramente una visión e inspiran a sus seguidores; también tienen la capacidad de motivar, conformar la cultura de la organización y crear un clima favorable para el cambio organizacional.

Como se mencionó anteriormente, las organizaciones se encuentran bajo exigencias debido a los cambios que solicitan los clientes y el mercado, por ello, podemos concluir que esta última forma de liderazgo es a la que las empresas apuntan para sus Directores, Gerentes, Jefes, etc, ya que a través de la empatía, innovación y empoderamiento para hacer los trabajos en equipo, generan mayor compromiso en los colaboradores para

alcanzar los objetivos de la organización y lograrlo de formas que la diferencien de la competencia.

### **1.5. Sector Logístico**

El sector logístico en Perú y a nivel global es considerado un rubro complejo y grande por la minuciosidad, el control en los procesos que realizan y por la variedad de servicios que se ofrecen. En líneas generales, la logística se encarga de la gestión de llevar un producto o material de cualquier dimensión, a través del transporte más eficiente hasta llegar a su destino o cliente final utilizando sistemas de control o pasando por ciertas regulaciones de ser necesario como en el caso de las exportaciones e importaciones. De acuerdo al *Council of Supply Chain Management Professionals* es el proceso de planificar, ejecutar y controlar de forma eficiente el flujo de materias primas, inventarios en curso, productos terminados, servicios e información relacionada, desde el punto de origen al de consumo (incluyendo los movimientos externos e internos y los de entrada y salida) con el fin de satisfacer las necesidades del cliente.

Una organización dedicada a la gestión logística suele ofrecer servicios divididos en diferentes líneas de negocio como importaciones y exportaciones, servicio de aduanas, transporte, almacenaje, gestión en terminales marítimos, courier nacional e internacional y servicios de delivery. De acuerdo al *Council of Supply Chain Management Professionals*, dentro de estas líneas de negocio se encargaría de las siguientes actividades: la gestión de transporte de entrada y salida, la gestión de flotas, el almacenamiento, el manejo de materiales, el cumplimiento de pedidos, el diseño de la red logística, la gestión de inventario, la planificación de la oferta y la demanda y la gestión de proveedores de servicios de logística externos. En diversos grados, la función de logística también incluye abastecimiento y aprovisionamiento, planificación y programación de la producción, empaque y ensamblaje y servicio al cliente.



Figura 2.1 Logística del Comercio Internacional (Promoviendo Exportación, 2013)

Existen empresas de logística que ofrecen servicios en una o solo algunas líneas de negocio especializándose en un principal *core* específico. Estas pueden realizar los procesos de manera interna con su propio personal de servicio, flotas, consultores, almacenes, etc. o con proveedores especialistas que se hacen cargo de cada rubro y se les denomina *partners*. Por otro lado, existen empresas de logística denominadas *Operadores Logísticos* que se encargan de llevar a cabo procesos de logística integrales donde ofrecen servicios completos para planificar, gestionar y controlar toda la cadena de suministros de una empresa. Por la magnitud de las operaciones y la cantidad de clientes que tienen a cargo estos operadores logísticos, suelen trabajar de la mano con proveedores subcontratados especializados para abarcar de manera eficaz todos los procesos que solicitan sus clientes, minimizando riesgos, costos y tiempo.

## FLUJO DE OPERACIÓN LOGÍSTICA INTEGRADA



Figura 2.2 Flujo de Operación Logística Integrada (Promoviendo Exportación, 2013)

En una entrevista a la encargada del área de Logística en la Sociedad Minera Cerro Verde, nos comenta que “un operador logístico siempre va a vender un contrato completo a su cliente y hace que la empresa se olvide de sus problemas logísticos. Si hacemos la logística de exportación a China desde nuestro almacén personalmente, tendríamos que contratar al transportista, reservar un espacio en la línea aérea o marítima, etc, y esto hace que nuestros costos se encarezcan y que el riesgo también aumente. Cada contrato con un servicio logístico es un costo y un riesgo.”

El Perú es considerado un país con economía de producción y exportación, por ello, el sector logístico se convierte en un rubro importante para el comercio externo e interno de nuestro país. Según un documento del World Bank, desde el 2002 nuestro PBI ha crecido a un promedio de 6.2% anual, crecimiento generado principalmente por el desarrollo del sector extractivo, que constituye más del 60% de las exportaciones totales y que mueve alrededor de S/. 1600 millones de soles al año, de acuerdo al Grupo Eulen Perú. Sin embargo, a raíz de la crisis sanitaria por el COVID-19, el PBI del Perú tuvo una contracción del 11.1% en el año 2020, lo que representa la manera en la que se han visto perjudicados los negocios y servicios. En este caso, el sector logístico se vió afectado levemente por las restricciones nacionales e internacionales debido a la pandemia

reduciendo la disponibilidad de vías, elevando costos y mayores controles durante los procesos. Por otro lado, el Fondo Monetario Internacional (FMI) proyectó un crecimiento en el PBI peruano a un 9% en el presente año 2021.

Cabe resaltar que por más que es un sector muy importante que abarca el servicio de aduanas, almacenamiento y distribución, el Perú ha descendido varios puestos en el Índice de Desempeño Logístico 2018 del Banco Mundial, donde pasó del lugar 69 al 83 (el más bajo de todos los tiempos) respecto a la evaluación de 160 naciones donde se evalúan 6 aspectos, según la Revista Logistec: 1.La eficiencia del despacho de aduanas, 2.La calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y transporte, 3.Facilidad de acordar envíos internacionales a precios competitivos, 4.Competencia y calidad de los servicios logísticos, 5.Capacidad de seguir y rastrear los envíos, o trazabilidad y 6.Frecuencia con la cual los embarques llegan al destinatario en el tiempo programado o puntualidad.

De acuerdo a nuestro bajo Índice de Desempeño Logístico (IDL) el Grupo Eulen Perú, en una entrevista a Diario Gestión, menciona que la posición que ocupamos se debe principalmente a deficiencias en el proceso de despacho en aduanas, la calidad de la infraestructura, los precios competitivos, la puntualidad de entregas, la informalidad de algunas entidades, la falta de seguridad, entre otros. De esta manera, se han buscado diferentes maneras de mejorar los aspectos mencionados con el apoyo de las mismas empresas de logística privadas y del sector público. Ambos buscando oportunidades de inversión y en el caso del segundo, a través de normas o convenios que faciliten su desarrollo.

Finalmente, en el caso de Perú, existen algunos entes reguladores que controlan la gestión de los operadores logísticos en sus diversos rubros como por ejemplo: el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), La Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) - Aduanas, Dirección General de Medicamentos Insumos y Drogas (DIGEMID), La Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA), Servicio Nacional de Sanidad Agraria del Perú (SENASA), Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil (SUCAMEC).

## **2. MACROENTORNO**

### **Análisis del contexto situacional y del sector logístico**

#### **2.1. Situación de COVID-19 en el mundo y el Perú**

En diciembre de 2019 se registraron en la ciudad china de Wuhan casos de una neumonía de causa desconocida. Un mes después, la Organización Mundial de la Salud (OMS) confirma que se trata de un nuevo tipo de coronavirus llamado COVID-19. La expansión del coronavirus se expande y la OMS la declara pandemia el 11 de marzo. Actualmente esta enfermedad alcanza más de 133,8 millones de casos. Los países con mayor cantidad de muertos son EEUU, Brasil, México e India.

Respecto al impacto económico, el Fondo Monetario Internacional (FMI), en enero, previó que la economía mundial crecería el 3,3 % en 2020; sin embargo, en sus últimas previsiones, en abril, pronostica una contracción del 3,0 %, sin perspectivas de crecimiento. Debido a los efectos COVID 19 la economía mundial cayó 4.3%. Para el 2021, se espera una recuperación de 4.7% respecto al 2020.

Respecto al impacto de la educación, las medidas de confinamiento adoptadas como respuesta al COVID-19 ocasionaron el cierre a nivel nacional de las escuelas en la mayoría de los países. La comunidad educativa tuvo que emplear alternativas para el aprendizaje durante este periodo, sin embargo, los niños y los estudiantes tuvieron que depender más de sus propios recursos para seguir aprendiendo a distancia a través de Internet, la televisión o la radio. Además, los docentes también tuvieron que adaptarse a una nueva forma de enseñanza, para los cuales no recibieron capacitación. Cabe destacar que se generaron innumerables problemas, en especial a las personas de bajos recursos. Las personas acomodadas pudieron tener acceso a oportunidades alternativas de aprendizaje. Por el contrario, los entornos desfavorecidos a menudo se quedaron fuera al cerrar las escuelas o tuvieron que optar por formas ineficientes de aprendizaje.

Respecto al impacto a la salud mental de las personas, se han producido diferentes problemas como la soledad. Esta condición podría generar síntomas y enfermedades mentales, como la depresión y el estrés, el deterioro cognitivo y la demencia. Otros problemas son la ansiedad y la depresión, que se vincula con la falta de contacto con personas debido a la situación de aislamiento social, estos problemas podrían generar

sentimientos de temor, enojo, tristeza, preocupación, frustración, cambios en el apetito, apatía, pérdida de sueño, entre otros.

En el caso específico de América latina el efecto del Covid ha sido más devastador respecto a EEUU y Europa. Esto se debe a las estructuras de protección social débiles, sistemas de salud fragmentados y profundas desigualdades en la sociedad. Antes de la pandemia, el modelo de desarrollo de la región ya enfrentaba serias limitaciones estructurales: elevados niveles de desigualdad, exportaciones concentradas en sectores de baja tecnología, modelos económicos basados en una única fuente de ingreso. Esto se manifestaba en crisis cambiantes y de deuda recurrentes, bajo crecimiento, altos niveles de informalidad, incremento de pobreza, vulnerabilidad al cambio climático y a los desastres naturales.

En el caso específico de Perú, es evidente que por no ser unos de los países de mayor bonanza y desarrollo en la región, ha sufrido grandes problemas a todo nivel con la aparición del Covid-19

El 06 de marzo del 2020 se da el primer caso de Covid-19 en Perú, y el 11 de marzo del 2020, la OMS define al Covid-19 como una pandemia. Esto impactó fuertemente a los servicios de salud debido a las deficiencias de recursos y logística que quedaron en evidencia con el inicio de las restricciones. Además, se inició una cuarentena obligatoria y se cerraron la mayoría de servicios. En Perú se declara el estado de emergencia nacional el 15 de marzo del 2020 mediante el Decreto Supremo N° 044-2020-PCM, y el 16 de marzo empieza la cuarentena en todo el país.

El estado de emergencia decretó las siguientes restricciones: cuarentena obligatoria, actividades en centros laborales y limitó el tránsito de vehículos. Estas medidas se transitan hacia el teletrabajo paulatinamente. Sólo se mantuvieron las actividades esenciales como salud, producción y venta de productos farmacéuticos, producción y provisión de alimentos, servicios bancarios y financieros, servicio de agua y luz, centros telefónicos, entre otros. Además, solo se liberó el tránsito para algunas actividades básicas como compra de alimentos, medicamentos, asistencia a centros médicos sólo para emergencias y urgencias y atención de personas con Covid-19 en Hospitales. Asimismo, se ordenó el cierre de fronteras y se suspendieron los servicios de transporte terrestre,

fluvial y aéreo en el país.

La pandemia de Covid-19 en el Perú tiene connotaciones sanitarias, económicas y sociales. El nivel de impacto en el país se relaciona con los niveles de desigualdad socioeconómica en el Perú. La población en situación de pobreza y vulnerabilidad son los más afectados, asimismo, la población históricamente excluida (población indígena, afrodescendiente, LGTBI, entre otros). El impacto de la pandemia multidimensional. Nos afecta a todos por igual, y no sólo es sanitario sino también económico y social e incluso ambiental.

La pandemia ha reflejado la debilidad del Estado Peruano. Las principales dificultades han sido: su poca presencia en diferentes los diferentes departamentos fuera de la capital, corrupción en el país y las dificultades en el diálogo, comunicación y coordinación en el territorio. En salud, las principales dificultades se relacionan a los siguientes tres aspectos: 1) la fragmentación del sistema de salud, 2) la insuficiente inversión en salud, lo que conlleva a la débil capacidad de respuesta en el territorio nacional a la asignación y ejecución presupuestal en salud, y 3) la debilidad de implementación del modelo de atención primaria de la salud.

Respecto a la educación, el INEI-ENAH0 2018-2019, informó que, en las familias de situación de pobreza, el 65,9% contaba con radio o equipo de sonido, el 60,4% con televisor, el 84,4% con celular, el 13,9% tenía Tv cable y el 7,1% accedía a Internet. Esto evidencia que la desigualdad en el acceso a servicios de telecomunicación hace que este grupo en su mayoría se encuentre excluido del acceso a la educación virtual.

Otro aspecto que se ha intensificado debido a la pandemia es la desigualdad de género. Lamentablemente las medidas de confinamiento domiciliario y el distanciamiento social ponen a las mujeres ante un mayor riesgo frente a situaciones de violencia física, psicológica y sexual.

A pesar de estos problemas que anteceden a la pandemia por Covid-19, hay una predisposición del Estado Peruano por implementar diversas medidas para contrarrestar el impacto del Covid-19. Si bien es cierto no se ha tenido el éxito que se esperaba, el estado peruano espera obtener mejores resultados en el futuro inmediato.



## **2.2. Modalidades de trabajo: presencial y remoto**

La pandemia ha tenido un impacto en la modalidad de labores presencial, la cual consiste en trabajar, en un horario establecido, en las instalaciones de una empresa. Debido a la crisis sanitaria, se impulsó el trabajo remoto de la organización en general, debido a las restricciones impuestas por el Gobierno peruano por el COVID-19 en el país. Sin embargo, esto no fue obstáculo para el trabajo remoto, el cual se define como la prestación de servicios con la presencia física del trabajador en su hogar, utilizando materiales o equipos que posibiliten realizar las labores en su domicilio. A pesar de esto, muchas empresas no estaban en condiciones de dar este paso porque no disponían de materiales de trabajo para proveer a sus empleadores. Cabe precisar que, a diferencia del teletrabajo, el trabajo remoto no requiere de un acuerdo entre las partes y tampoco exige que la empresa pague al trabajador por proporcionar alguna condición para ejecutar el trabajo. Debido a ello, lo que se observa con mayor frecuencia en el país es el trabajo remoto.

Posteriormente, con el paso del tiempo y la disminución de contagios se permitió regresar a la modalidad presencial parcialmente, para ello las empresas debían cumplir protocolos de seguridad y sanidad. Cabe decir, que solo algunas empresas han podido ejecutar estas medidas debido a los requerimientos logísticos y de infraestructura que se necesitan.

Para lograr una modalidad de trabajo remoto eficiente se necesita implementar herramientas eficaces que generen productividad, colaboración, liderazgo y flexibilidad en los trabajadores. Para lograr estas medidas un gran porcentaje de empresas peruanas ya implementó cambios en su estructura organizacional, procesos de trabajo y modelo de competencias con el objetivo de contar con personal con mayor tecnología que les permitan adaptarse al nuevo contexto mundial, caracterizado por el trabajo remoto.

Se espera en el futuro que el trabajo remoto y el trabajo presencial se empleen paralelamente. De esta forma, se aprovechará los beneficios de cada modalidad como, por ejemplo, el ahorro en equipos para la empresa y la flexibilidad de tiempo que necesitan algunos trabajadores. Por eso, a futuro se necesita un marco legislativo que regule esta modalidad “semipresencial” y que no se limite únicamente a situaciones drásticas como la crisis sanitaria.

### **2.3. Impacto de la pandemia en el sector Logístico en el mundo y el Perú**

La aparición del COVID-19 ha generado un impacto directo a la economía global. Los gobiernos se han visto en la necesidad de tomar medidas sanitarias cada vez más estrictas las cuales han interrumpido gran parte de las actividades productivas, primero en Asia y posteriormente en Europa, América del Norte y el resto del mundo que han incluido cierres generalizados de fronteras. Esto ha dado lugar a un marcado aumento del desempleo y con ello, la consecuente reducción de la demanda de bienes y servicios.

En ese contexto, en 2020 el producto mundial registraría su mayor contracción desde la Segunda Guerra Mundial (Banco Mundial, 2020). En esta coyuntura, en mayo de 2020 el volumen del comercio mundial de bienes cayó un 17,7% con respecto al mismo mes de 2019. La caída fue generalizada, afectando especialmente a las exportaciones de los Estados Unidos, Japón y la Unión Europea. En cuanto a las regiones en desarrollo, la más afectada ha sido América Latina y el Caribe. (Cepal, 2020)

De esta forma, sectores como el logístico, que son la espina dorsal del comercio, se han visto también afectados, especialmente los relacionados a la industria automotriz, electrónica, construcción de maquinaria y el comercio textil (Wrede, I. (20 de mayo de 2020) El sector logístico, golpeado de lleno por la pandemia. Deutsche Welle) Sin embargo, en los sectores como el farmacéutico, de alimentación y productos esenciales ha aumentado considerablemente.

“Actualmente, más del 80% del comercio internacional se realiza por vía marítima” y el barco es el medio de transporte más importante en lo que a cantidad de carga se refiere.

Es en este contexto de crisis, que la logística ha cobrado mayor importancia pues gracias a ella es posible que los insumos esenciales estén al alcance de todos. Esto se debe a que este rubro cumple un papel fundamental en la gestión de cadenas de suministro que afecta el comercio en todos sus niveles.

Este impacto repercute sobre la industria logística peruana. De esta forma, se involucran las cadenas de producción y de abastecimiento en todos los rincones del planeta.

Luis Enrique Méndez, presidente de la Cámara de Comercio Exterior de Perú (CAMEX), indicó en una declaración para El Comercio, que las estimaciones a corto plazo sobre el impacto del coronavirus en la industria logística exceden las expectativas en cuanto a reducción de flota y transporte internacional.

Las empresas peruanas en los últimos dos años, han venido desarrollando varias actividades y proyectos de mejora en el sistema logístico. Sin embargo, aún tienen muchas carencias y debido a la pandemia se han hecho más evidentes. A continuación, se detallarán algunas de ellas:

No toma en cuenta el impacto medioambiental. El Perú debe ser más selectivo con sus zonas de intercambio modal. Uno de los ejemplos más claros es la construcción del terminal portuario de Pisco, también llamado General San Martín, que está en la zona de amortiguamiento de la reserva de Paracas, que genera daños al ecosistema.

Otro factor es la falta de infraestructura y falta de especialización en los puertos, esto desencadena retrasos y almacenamiento excesivo en operaciones portuarias. La capacidad de vías de comunicación (carreteras, vías férreas, espacios aéreos y soberanía marítima) es un factor que evita nuestro crecimiento en el sector logístico. Uno de los principales factores de crecimientos de las naciones desarrolladas es el tren y el Perú solo cuenta con aproximadamente 2000 kilómetros de vías, a comparación de los Estados Unidos de América que tiene aproximadamente 6 veces la superficie de Perú, pero en vías tiene alrededor de 750 mil kilómetros. Como se observa una gran diferencia con un país de primer mundo.

Otro aspecto es la poca infraestructura de calidad que presenta el país. Respecto a sus pares de la Alianza del Pacífico (AP), Perú se encuentra rezagado, ya que evidencia una mejora relativa menor al ritmo de avance y desempeño de los países del bloque. De este modo, de acuerdo con el último Índice de Desempeño Logístico del BM, el Perú tuvo una puntuación de 2.28 sobre 5, que lo ubica a la cola de países de la región como Argentina, Brasil y Panamá.

Uno de los aspectos positivos a resaltar es la mejora en las operaciones aduaneras. Se han simplificado los canales asignados a la carga de exportación e importación, así como el aumento del SADA (Sistema Anticipado de Despacho Aduanero) en las operaciones de ingreso de la carga, que hace que los tiempos mejoren.

La mayoría de empresas del medio no estuvieron preparadas ante el crecimiento exponencial del comercio electrónico ocasionado por la pandemia. No tenían la infraestructura, estrategias y medios tecnológicos para adaptarse al nuevo contexto mundial. Una medida indispensable para ser competitivo en estos momentos es invertir en el comercio electrónico. Esto daría grandes ventajas como: reducción de los tiempos de entrega, menores costos, mayor rentabilidad, mayor número de entregas y competitividad.

A continuación, se habla de la situación de algunas empresas importantes en el Perú: Ransa debió aplicar protocolos de seguridad a sus trabajadores, un plan de negocio capaz de adaptarse al nuevo contexto mundial y un plan a futuro con el fin de estar preparados para ser lo suficientemente eficientes con el fin de la pandemia. En el caso de Savar, se registraron caídas en los flujos importados de China. Se estimó que podría llegar al 50%". Asimismo, se prevé un impacto en los servicios de almacenamiento. Las reservas de espacios en los contenedores para productos exportados se redujeron 40%. Por otro lado, Dinet, ha tenido que reinventarse los procesos logísticos con estrictos protocolos de seguridad. Dentro de sus medidas se tiene la entrega sin contacto y se reemplazó la firma de las guías de remisión por fotografías del DNI y del cliente en el punto de reparto.

Otro sector muy afectado fueron las empresas de retail con el inicio de la pandemia. Tuvieron que enfrentar distintos retos que se detallan a continuación: la protección de sus trabajadores para que puedan operar y entregar pedidos de forma segura para los clientes

y para ellos mismos; la continuidad de las operaciones en sus locales a través de la implementación de protocolos para velar por la salud de sus trabajadores; se presentaron dificultades entre las coordinación del sector público y privado por las limitaciones que impuso el gobierno, como por ejemplo, en un primer momento sólo se permitía trabajar a las cadenas de alimentación de primera necesidad; la preocupación por la salud mental de sus trabajadores que debían estar en constante exposición con clientes; para evitar contagios se emplearon planes de prevención y contingencia; otro reto fue cumplir con las expectativas del cliente, las empresas de retail tuvieron que convertirse más amigables para un consumo masivo virtual y tener la infraestructura necesaria para este nuevo contexto.

En conclusión, Perú se encuentra en un contexto de tomar acciones. No hacerlo generaría un estancamiento económico o, peor aún, un retroceso. El momento no es el más idóneo debido a los problemas que genera la pandemia que vivimos en estos días. Sin embargo, las empresas peruanas vienen realizando esfuerzos para evolucionar y adaptarse al medio. Es momento que el estado peruano, se involucre con mayor ahínco en el desarrollo del sector logístico que dará beneficios a todos los peruanos.

#### **2.4. El desarrollo tecnológico y su impacto en el sector logístico**

El avance de la tecnología ha venido marcando presencia en los últimos años alrededor del mundo, y cada vez muestra evolución y cambios con mayor rapidez, poniendo como término principal de este contexto a la Transformación Digital. Según Francisco Escudero, Socio Consultor de EY, la Transformación Digital vendría a ser la generación de nuevas capacidades dentro de una organización, con base en tecnologías emergentes, que permitan obtener ventajas competitivas en un mercado donde sus clientes se muevan en un entorno digital. Otra definición la tiene el director de Everis Perú, Raúl Muñoz, donde indica que es el proceso de migrar la organización desde un enfoque tradicional hacia nuevas formas de trabajo y pensamiento, incorporando tecnología emergente, donde usualmente se involucra: el cambio en tipo de liderazgo, estímulo a la innovación y nuevos modelos de negocio. Por otro lado, para el Socio Fundador de Llorente y Cuenca, los productos y servicios experimentaron una auténtica revolución, y aparecerán servicios de valor agregado que aprovecharán las nuevas tecnologías para generar un impacto directo en la cuenta de resultados y en la experiencia con el cliente. La

optimización de canales y procesos; buscar nuevos modelos y fuentes de ingresos en base a las demandas del cliente; y, por supuesto, el cambio de la cultura interna de la empresa para poner “digital” en el corazón de todo lo que se hace.

Podemos inferir que esta *cuarta revolución industrial*, viene de la mano de un cambio cultural cargado de diferentes formas tecnológicas a las que los negocios, y sobre todo los sectores industriales, deben alinearse para ofrecer productos y servicios que se acomoden con lo solicitado por los clientes y consumidores finales. De esta manera entendemos que hoy en día, no solo basta con tener una estrategia y sistema de operaciones sobresaliente, sino que deben tenerse dos elementos importantes en cuenta al momento de hacer negocio: en primer lugar, debe obtenerse la innovación tecnológica para que sea parte de los procesos del negocio y, en segundo lugar, la empresa debe estar comprometida al cambio tecnológico desde todas sus aristas para lograr alcanzar las expectativas del consumidor digital. Con este segundo elemento, es importante enfocarse en el rol que deben cumplir los líderes para superar la resistencia al cambio y priorizar las capacitaciones para tener a sus disposiciones las nuevas competencias.

Este cambio al mundo tecnológico dentro de las empresas sería entonces un gran reto debido al tiempo, costos y fuerza humana que se necesita invertir para adaptarse a las nuevas tendencias. En una encuesta realizada por la consultora PwC, se demuestra que 8 de cada 10 ejecutivos argentinos consideran que los avances tecnológicos están transformando el futuro de su negocio y lo consideran como un punto importante para lograr una ventaja competitiva. En el caso de Perú, de acuerdo a un estudio sobre el Índice de Madurez Digital (DMI) realizado por EY Perú, demuestra que entre el año 2019 y el año 2020 hubo un aumento de empresas encaminadas en el proceso de Transformación digital de 45% al 65.9%; sin embargo, aún existen 30% de negocios que presentan una madurez digital incipiente.

## DMI Perú 2020 vs 2019

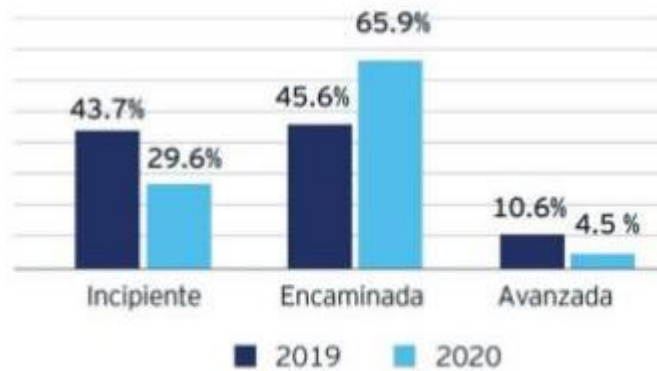


Figura 2.3 Índice de Madurez Digital

Por otro lado, es importante mencionar que en el Perú el año 2020 fue clave para estos cambios, ya que, por ejemplo, a raíz de la pandemia por el Covid-19, el consumo virtual y ventas online (*e-commerce*) ha incrementado de un 5% en el 2019 a un 240% entre abril y mayo del año 2020, según la Cámara Peruana de Comercio Electrónico. Este ejemplo pone en evidencia que los consumidores y clientes en general se han adaptado a la revolución digital y reclaman mayores exigencias por parte de los negocios.

Específicamente, hablando de servicios logísticos de baja envergadura como los servicios de *delivery* y *couriers* nacionales, el ciclo de entrega a cargo del operador logístico pasó de un servicio de Logística Tradicional a una *E-logística* en la que el canal de suministros se vuelve más ágil (sin descartar ninguno de los dos tipos de servicios) como se puede ver en la siguiente imagen:

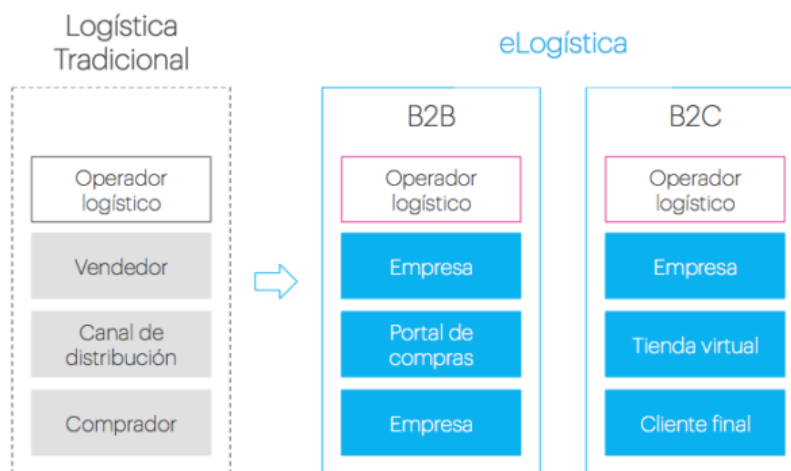


Figura 2.4 Retos de la digitalización en el sector logístico (Nae, 2016)

Estas nuevas formas de comportamiento virtual de los consumidores, obligan a los negocios de logística a estar comprometidos con las últimas tendencias en tecnología para ofrecer un servicio alineado a la alta demanda de los clientes y consumidores finales. En palabras del Gerente de Negocios de Monte Azul sobre el desarrollo tecnológico y la industria de logística: “La tecnología y el desarrollo de plataformas digitales están tomando importancia, tanto para reducir los costos logísticos de las empresas como para dar un mayor valor agregado al cliente, en temas de seguridad y trazabilidad de los productos”. Por otro lado, el CEO de la compañía *Courier First*, comenta que “Entre los principales beneficios que trae usar esta tecnología es la reducción de margen de errores, ya que el proceso no sería manual, así disminuyen los tiempos operativos, mejora la experiencia de compra del cliente y aumenta la capacidad de producción”.

En conclusión, la transformación digital se vuelve un aliado de los negocios donde se les abren nuevas oportunidades y formas de desempeñar los procesos en los servicios que se ofrecen. Si bien es cierto, adquirir la tecnología es un paso importante, como en el caso del sector logístico para mejorar los procesos del canal de suministros vendrían a ser la Tecnología de la Información, *Big Data*, Bases de Datos, Sistemas *GPS*, *RFID* (identificación por radiofrecuencia) e Internet de las cosas; la transformación y compromiso del negocio al cambio y adaptabilidad son esenciales para alcanzar la buena ejecución.

## **2.5. Empresas más importantes en el rubro**

En el mercado peruano hay una gran cantidad de negocios de logística operando siendo un sector bastante competitivo. A continuación, mencionaremos algunos de los operadores logísticos con mayor reconocimiento y que cuentan con líneas de negocio completas.

- **RANSA Perú**

Ransa es un operador logístico peruano perteneciente al Grupo Romero que inició sus operaciones en el año 1939 como una empresa dedicada al almacenaje y reprensaje de fardos de algodón. Al día de hoy, opera en países de Latinoamérica como Perú, Bolivia,



Ecuador, Colombia, El Salvador, Guatemala y Honduras, en sectores como *retail*, alimentos y bebidas, pesca, químicos, gas y petróleo, agroindustria, entre otros.

Ofrecen servicios de logística integrales con más de 7000 colaboradores capacitados que abarcan los siguientes procesos según la página web de la empresa: servicios integrados de logística con procesos de exportación marítima alrededor del mundo; almacenamiento de tránsito, de carga simple y carga especializada; distribución de mercadería desde un centro propio o tercero a su destino final; transporte aéreo, fluvial o terrestre de todo tipo de mercadería a cualquier destino del país; gestión de operaciones en almacenes propios del cliente; agenciamiento aduanero con asesoría legal; depósito temporal, servicios de valor agregado como *cross docking*, que consiste en llevar un producto en un tiempo reducido desde un transporte de llegada a un vehículo de salida, preparación de pedidos, maquila o embalaje especializado, entre otros; y, última milla, que consiste en el transporte de productos al consumidor final.

- **Dinet: Logística Inteligente**

Dinet es otro gran operador logístico en el mercado peruano con más de 31 años ofreciendo el servicio de tercerización de operaciones logísticas a lo largo de los diferentes procesos de la cadena de abastecimiento gracias a sus colaboradores altamente capacitados, certificaciones ISO y BASC (*Business Alliance for Secure Commerce*), y que pertenece al Grupo Sandoval, un *holding* empresarial en los negocios de servicios aeroportuarios, logísticos e inmobiliarios.

De acuerdo a la página web de Dinet ofrecen servicios a clientes en los sectores de retail, consumo masivo, bienes duraderos, minería y construcción. Los servicios que ofrecen son los siguientes:

- Comercio exterior: servicio de depósito temporal y transporte de contenedores; depósito aduanero, donde suspenden el pago de derechos de importación hasta por un plazo máximo de 12 meses; servicio de traslado de contenedores, resguardo y descarga; agenciamiento de aduanas, donde se le hace seguimiento a cada etapa de los despachos, trazabilidad documentaria; y servicio de valor agregado en el depósito temporal como enzunchado, etiquetado, clasificación, revisión, cambio de lugar, requisitos legales y paletizado de carga en general.

- Transporte y distribución: seguimiento de cada unidad propia o tercero con control satelital. Manejo de flota de camiones, furgonetas y plataformas especiales para transporte especial.
- Gestión de centros de distribución: centros cercanos a vías de Lima Metropolitano y Callao con amplio espacio de almacenamiento, racks y equipos de manipulación; servicio *cross docking*; y servicios de valor agregado.
- Solución Logística e-commerce: preparación de pedidos, despacho a domicilio y logística inversa para *e-commerce* (recojo de mercadería del consumidor final hacia el centro de distribución para su posterior revisión y recepción de mercadería).
- Servicios especializados para el sector minería y construcción: acarreo de minerales y movimiento de tierras; y administración de depósito de minerales.
- Transporte especializado para el sector minería y construcción: traslado del concentrado de minerales a nivel nacional, transporte de materiales peligrosos y servicios de carga sobredimensionada.

- **Savar Corporación Logística**

Savar es un operador logístico con 40 años de experiencia en el mercado peruano ofreciendo el servicio un servicio integral cubriendo todos los eslabones de la cadena logística con el apoyo de los más de 1000 colaboradores en la compañía. Además, cuenta con centros de distribución en Lima Norte, Sur y Este, y almacenes en diferentes zonas del Perú a nivel nacional.

Dentro de sus líneas de negocio tienen carga internacional vía marítima, aérea, río y terrestre; servicio de logística en el terminal marítimo, agencia de aduanas clase A con certificación OEA (operador económico autorizado) por parte de la SUNAT; transporte de carga pesada, maquinaria de línea amarilla (maquinaria pesada), acarreo de minerales subterráneo y superficie, servicios especiales como camas bajas, modulares y carga sobredimensionada y servicio express; y almacenes con buenas prácticas de almacenamiento (BPA), depósitos aduaneros y simples.

- **Noatum Logistics**

Noatum Logistics es un operador logístico multinacional de origen español que pertenece al Grupo Noatum que tiene 3 áreas de negocios: Noatum Maritime, Noatum Terminals y

Noatum Logistics. Esta última área de negocio ofrece sus servicios desde el año 1963 cuando empezaron ofreciendo principalmente el servicio de transporte marítimo. Actualmente, cuentan con el apoyo de más de 1700 colaboradores en 25 países, incluido el Perú dentro de ellos, y tiene una cartera de clientes pertenecientes a los sectores de construcción, industria alimentaria, electrónica de consumo, retail, industria manufacturera, entre otros.

Dentro de los servicios que ofrece están el transporte de mercancía vía marítima, aérea, terrestre, ferroviario, multimodal y *cross-trade* (conocido como Operaciones Triangulares o Venta Cruzada, son todas aquellas operaciones donde participan tres empresas distintas de diferentes países donde una es intermediaria entre el proveedor y el cliente final); servicio de cadenas de suministro globales; transporte, almacenaje, manipulación y gestión de inventario y servicios de valor añadido como manipulados especiales, gestión del embalaje, etiquetajes o ensamblajes, entre otros; servicios especializados para cargas de grandes dimensiones con el servicio de ingeniería de transporte, estudios de ruta, transporte puerta-puerta, consultas aduaneras, fletamento marítimo y transporte fluvial; servicios de consultoría en comercio internacional y servicios de proceso de *e-commerce*.

### **3. MICROENTORNO**

#### **Análisis de la empresa PeruInterCargo**

##### **3.1. Descripción de la empresa PeruInterCargo**

###### **3.1.1. Historia**

Fundada por los hermanos Jorge y Ricardo Fuente, PeruInterCargo nace como un pequeño negocio familiar de transporte y almacenamiento para convertirse en uno de los operadores logísticos líderes en el Perú. Con más de 40 años de experiencia, actualmente tienen presencia en Lima, Callao, Ica, Arequipa, Moquegua, Piura y La Libertad, y cuentan con el apoyo de más de 1000 colaboradores altamente capacitados y comprometidos con los clientes, trabajando con ellos de la mano para alcanzar sus objetivos y diseñando las mejores alternativas de distribución, asesoría, aduanaje, almacenamiento y envíos de manera eficiente y rápida. Buscando ser un referente en

América Latina, disponen de los mejores estándares de calidad y un avanzado soporte tecnológico que les permite desarrollar todas sus líneas de negocio, brindando una gran experiencia.



Figura 2.5 Logo PeruIntercargo

### **3.1.2. Misión**

Ofrecer las mejores alternativas logísticas de manera rápida y eficiente con el apoyo de la mejor tecnología, siempre al servicio de nuestros clientes creando conexiones de alto valor.

### **3.1.3. Visión**

Ser la empresa líder en operaciones logísticas en Perú y un referente de innovación en América Latina, de la mano de los mejores talentos.

### **3.1.4. Valores Corporativos**

Los valores de PeruInterCargo son la esencia de la compañía y la base que guía cada una de las acciones y se rigen bajo 5 criterios clave:

#### **1. Nuestros clientes, nuestra pasión**

- Nos enfocamos en que todos los procesos de la cadena de suministros de nuestros clientes sean desarrollados de la mejor manera para que cumplan con sus objetivos asegurando la satisfacción plena de sus necesidades.

#### **2. El crecimiento de nuestro equipo**

- Nos preocupamos por que todos nuestros equipos de trabajo se desenvuelvan en un ambiente respetuoso, inclusivo y de escucha, donde obtengan espacios de

aprendizaje, tengan la oportunidad de empoderarse y logren cumplir sus metas personales y profesionales.

3. Somos responsables de nuestras decisiones

- PeruInterCargo busca ofrecer el mejor servicio del sector logístico cumpliendo siempre con los más altos estándares de calidad, ética y transparencia, y haciéndonos responsables de las acciones que decidimos llevar a cabo y sus resultados.

4. Somos empáticos

- Trabajamos con entusiasmo pensando no solo en el beneficio de nuestra compañía, sino en el de nuestros clientes y equipos de trabajo, entendiendo los diferentes escenarios que enfrentan.

5. Nos preocupamos por los detalles

- Comprendemos el sentido de urgencia que demanda el sector logístico y las expectativas de nuestros clientes por obtener resultados rápidos, sin descuidar cada paso en los procesos para lograr aumentar la precisión.

### **3.1.5. Organigrama**

La empresa de logística peruana PeruInterCargo (PIC) está conformada por más de 1,000 trabajadores entre puestos administrativos y operativos. A continuación, presentamos un organigrama desarrollado con la Gerencia, subgerencias y áreas a su cargo.

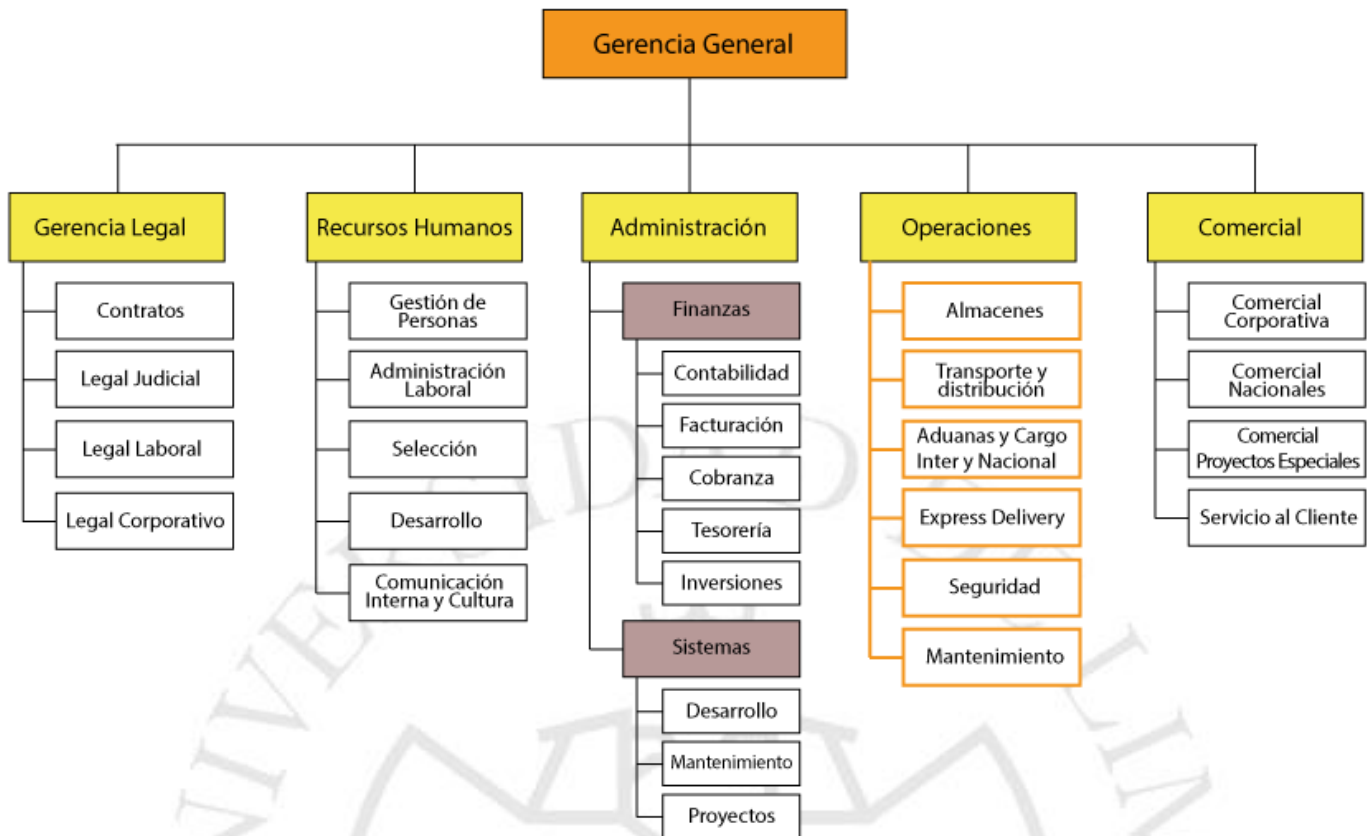


Figura 2.6 Elaboración propia

Como se puede apreciar en el gráfico, la organización se distribuye en cinco Gerencias Centrales que son el área Legal, Recursos Humanos, Administración, Operaciones y Comercial, donde los Gerentes Centrales son quienes reportan directamente a la Gerencia General, seguido de una cadena de mando donde vienen a tallar los Gerentes de área, Subgerentes, Jefes y Supervisores, respectivamente. Además, se tiene en consideración que los colaboradores que pertenecen al área de Operaciones, resaltada en color naranja, realizan un trabajo de forma presencial debido a la naturaleza de las funciones que deben realizar.

Con esta información, se toma como elemento importante los canales, herramientas y estrategias de comunicación que deben ser diferenciados para los públicos internos, ya que, por la coyuntura de la crisis sanitaria (COVID-19), también se presentan áreas representadas por el 18% de colaboradores en total, que cumplen de manera efectiva sus funciones de manera remota (*Home Office*), con la excepción de visitas esporádicas de algunos Gerentes y Sub-Gerentes a las oficinas. Por otro lado, se tiene el 82% de colaboradores, entre Gerentes Centrales, Gerentes, Subgerentes, Jefes, Supervisores y

funcionarios, que realizan su trabajo de manera presencial en almacenes, aduanaje, seguridad, mantenimiento y transportes.

### 3.1.6. Manejo actual de la Comunicación Interna

En PeruInterCargo existe un equipo de Comunicación Interna, Clima y Cultura que pertenece a la Dirección de Recursos Humanos, compuesta por los siguientes puestos de trabajo:

- **Coordinadora de Comunicación Interna, Clima y Cultura**, encargada de crear el plan de Comunicación Interna, Clima y Cultura de PIC, reportar avances y cumplimiento de objetivos a la líder de Recursos Humanos, es responsable del monitoreo de todos los medios de comunicación interna, responsable de realizar la encuesta de clima laboral y está a cargo del cumplimiento de la reuniones y eventos.
- **Asistente de Cultura**, responsable del diagnóstico de cultura organizacional y de la realización de los reuniones y eventos PIC.
- **Asistente de Clima**, responsable de los beneficios administrativos, de la organización de eventos corporativos y de las celebraciones por fechas especiales.
- **Practicante de Comunicación Interna**, responsable de la administración de los medios de comunicación, de la realización y envíos de todos los comunicados internos y del apoyo en la realización de eventos corporativos y celebraciones.

En conjunto, este equipo se encarga de realizar todas las estrategias y comunicaciones dirigidas al cliente interno, es decir, a todos los colaboradores que pertenecen a PIC, con el fin de cumplir con sus necesidades personales y laborales, así como motivar a su equipo humano para retener a los mejores talentos y crear el sentimiento de pertenencia necesario para que los objetivos de la compañía puedan alcanzarse.

Sus principales medios de comunicación interna digitales son los siguientes:

- **Correo corporativo**: este medio de comunicación tiene mayor alcance debido a que el mensaje llega de manera directa a los colaboradores ya que todos los trabajadores tienen acceso a él.
- **Intranet**: en esta herramienta se encuentra el Portal del Empleado y se muestran las diferentes actividades que se llevarán a cabo, cronogramas de procesos,

detalles sobre los beneficios que tienen al pertenecer a PIC, los puestos disponibles para postulaciones internas y datos de la línea de carrera que pueden seguir en la compañía. Esta, además, es una plataforma importante donde se pueden explotar los espacios para realizar la publicación de noticias, reconocimientos y condecoraciones, colocar banners con comunicados principales y brandeo de campañas clave, así como añadirle secciones y pestañas con contenidos específicos a modo de *landing pages* para llegar a los trabajadores.

- **WhatsApp Empresarial:** esta aplicación es utilizada por todos en la compañía y es una manera directa de comunicación que tiene cada Gerencia con sus grupos de trabajo, lo que propicia una comunicación más horizontal e informal entre los equipos.
- **Facebook:** con esta plataforma se puede compartir en tiempo real contenidos e información con todos los colaboradores PIC de manera constante y con un tono más informal, buscando a su vez la interacción entre los mismos trabajadores ya que la aplicación lo permite. Además, por la naturaleza de Facebook es un canal excelente para compartir videos y *lives* que convierten la comunicación mucho más dinámica.

### 3.2. Análisis y diagnóstico de la empresa PeruInterCargo

El operador logístico PeruInterCargo es una de las empresas líderes de su rubro en el Perú que a lo largo de sus 40 años de experiencia en el mercado ha demostrado que sus pilares de negocio son fuertes ya que cumplen con las expectativas y objetivos de sus clientes en tiempos reducidos. Debido al contexto en el que se encuentra nuestro país y el mundo por la pandemia, no descartamos que el año 2020 haya traído preocupación y desconcierto para los trabajadores y continúen realizando un trabajo eficiente y de calidad, ya que se pudo observar que el crecimiento de la tecnología y consigo el auge del e-commerce en el país, les dio la oportunidad de continuar con sus labores regulares a través de nuevas herramientas y procesos que se han sumado a sus actividades, de todas maneras aun considerando ciertas limitaciones.

A pesar del alto rendimiento de los colaboradores obtenido durante el año pasado e inicios del año 2021, el Gerente General, Jorge Fuente, identifica una falta de participación de



los colaboradores en eventos y celebraciones de la organización, así como en el apoyo de procesos al equipo de Recursos Humanos que evidencian el bajo compromiso de los líderes PIC (PeruInterCargo) con la cultura organizacional de la empresa. Esta situación fue puesta en evidencia luego de que el equipo de Recursos Humanos realizará un diagnóstico de liderazgo considerando las encuestas de Clima y de Desempeño, participación en eventos corporativos y en los medios de Comunicación Interna, además de una encuesta donde se vieron involucrados alrededor de 150 líderes entre Gerentes Centrales, Gerentes de Área, SubGerentes, Jefes y Supervisores.

El fin de realizar este diagnóstico era determinar el compromiso de los líderes con la cultura de la organización, teniendo como resultado que solo el 13.5% están del todo comprometidos, mientras que el 40% se encuentran en proceso y un preocupante 46,5% recién están iniciando prácticas para cumplir con este compromiso organizacional. Este en sí no es el único problema principal, sino que al ser los líderes quienes se encargan de guiar a sus equipos, no contagian el sentimiento de pertenencia conjuntamente con los valores y propósito de PeruInterCargo (PIC) con los demás colaboradores a su cargo. Como consecuencia y a pesar del contexto de pandemia, se ha observado una alta rotación de trabajadores en los diferentes equipos, debido a que no asumen una relación estrecha con la organización y solo la identifican como un gran centro de aprendizaje donde pueden desarrollar todas sus habilidades y obtener experiencia necesaria para luego probar una nueva oportunidad en otra compañía de la competencia.

### **3.3. Casos de éxito en la gestión de Comunicación Interna**

#### **- Caso de éxito aplicando la comunicación interna: Nestlé**

Inicialmente Nestlé contaba con dos áreas de comunicación: Comunicación y Servicios Marketing y Relaciones y Comunicación Corporativa. Posteriormente, se integró un nuevo departamento, el de Recursos Humanos. En la actualidad, cuenta con un departamento exclusivo de Comunicación Interna y Externa. Este departamento cuenta con tres áreas: Comunicación a Cuadros, Comunicación de Programas y Comunicación de Fábricas.

Dentro de las medidas que aplicó este nuevo departamento tenemos lo siguiente: cuenta con una sección de noticias que informa sobre la obtención de certificados, premios, entre otros. De esta forma se espera que los trabajadores obtengan mayor conocimiento de la cultura interna y una mayor identificación con la empresa; se incluyó una televisión *on line* con seis canales temáticos, donde los empleados se pueden relacionar con la cultura de la empresa; se aplicó otra herramienta, denominada “Cuadernos Nestlé” que informa sobre aspectos monográficos de Responsabilidad Social Corporativa; se implementó la sección Nestlé Innova cuyo objetivo es animar la cooperación y creatividad en los equipos para hacer posible la renovación de la marca. Para ello se implementaron herramientas en los ámbitos interno y externo. Respecto al ámbito interno tenemos las siguientes: Talleres de creatividad, integrados por personas de diferentes departamentos, Cursos de creatividad, Intercambios de proyectos internacionales a través de las unidades de negocio estratégico, Desarrollos técnicos y científicos propios en los *Nestlé Research Center* (NRC), en los que se realiza investigación básica; y en los Centros de Investigación de Productos o *Products Technologies Centers* (PTC). Respecto al ámbito externo tenemos las siguientes: Técnicas de investigación de mercados, Talleres de creatividad, Interacción “cara a cara” con los consumidores; se aplicó la herramienta llamada ‘Nestlé actual’, la cual consiste en un vídeo, donde los trabajadores tienen acceso a las novedades de la empresa proporcionadas por sus directivos, noticias, lanzamientos de productos, cultura y conocimiento sobre la empresa; otras herramientas aplicadas son las reuniones periódicas, el buzón de sugerencias e incentivos a sus trabajadores en fechas especiales, como en el centenario de la marca; a nivel de comunicación horizontal, la empresa está también muy organizada, lo cual permite una buena comunicación entre los diferentes departamentos y facilita la fluidez de los mensajes.

La empresa también aplicó un sistema de *feedback* en las distintas herramientas de comunicación que se nombraron anteriormente. De esta forma, se puede tener una retroalimentación, comentarios de los empleados y conocer la eficacia de las herramientas implementadas.

La implementación de este nuevo departamento en la empresa Nestlé ha tenido buenos resultados en la corporación, la cual ha obtenido una serie de premios y reconocimientos como los siguientes: en 2011, recibió la Medalla de Oro por su responsabilidad corporativa por parte de la organización WEC (Centro Mundial de Medio Ambiente); en

2014, fue reconocida como la empresa líder a nivel mundial en sostenibilidad corporativa en la industria de alimentos. La distinción fue hecha por el Anuario de Sostenibilidad 2014 de RodecoSAM; en 2015, Nestlé en asociación con PepsiCo obtuvieron la medalla de oro por estrategia colaborativa; en 2016, recibió 4 premios Innoval y 11 Best Awards en Alimentaria 2016; en 2018 La Asociación Nacional de Profesionales de Recursos Humanos de Panamá (ANREH) otorgó a Nestlé en Panamá, el Premio a la Excelencia en Gestión Humana 2018; en 2020, recibió el premio Cultura del Agua organizado por la Autoridad Nacional del Agua (ANA) y en 2021, El programa NESTLÉ por Niños Saludables fue reconocido por impactar positivamente a la sociedad y contribuir al cumplimiento de las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en Chile.

A través de resultados y satisfacción de sus trabajadores, Nestlé ha reconocido la importancia de la evolución de su gestión de comunicación interna dentro de la empresa.

#### - **Caso de éxito aplicando la comunicación interna: General Motors**

El trabajo de comunicación interna en General Motors (GM) se basa en los siguientes principios: la organización debe tener claro sus objetivos, debe estar convencido de las finalidades de sus actos y debe ser claro en los mensajes que pretende transmitir. Asimismo, GM cuenta con una estrategia de comunicación interna común a todas sus divisiones en los distintos países del mundo, lo que se denomina 'Estrategia de asociación'.

Dentro de las estrategias de comunicación interna podemos resaltar las siguientes: La empresa realiza encuestas de clima laboral Workplace of Choice (WOC), donde puede definir un plan de acción para realizar mejoras que tomen en cuenta las dudas y opiniones de su plantilla. En esta encuesta participa gran parte del personal como son los mandos intermedios, personal directivo, personal técnico, entre otros; además, realiza planes de sucesión, estos consisten en revisar la probabilidad de que puestos claves queden libres por bajas imprevistas y reconocer empleados con el potencial necesario para reemplazarlos. Para ello, se ha creado un plan de carrera para retener a las personas que tengan el suficiente talento para ocupar esos puestos; asimismo, la empresa realiza evaluaciones de desempeño para el 100% del personal. A partir del resultado, se puede indicar una retroalimentación con los empleados con la finalidad de generar una mejora

continua. De esta forma, los trabajadores reconocen los objetivos que se tienen para ellos y como la empresa valora su rendimiento.; en GM se realizan políticas de reconocimiento para los logros obtenidos por los empleados tanto en el terreno laboral como en el terreno personal. Por ello, la compañía estableció una matriz donde se define los hechos, comportamientos y actitudes que deben ser reconocidos. Dependiendo del caso, el reconocimiento puede ser público o privado y puede ir acompañado de diferentes premios; también se tiene un plan de sugerencias para premiar las ideas de mejora de los empleados respecto a la seguridad, el medio ambiente, la energía, la calidad de procesos y materiales, el ahorro de costes y todos los asuntos relativos al negocio.

Asimismo, la compañía para entablar una comunicación abierta y continua con sus trabajadores ha implementado las siguientes acciones y herramientas: Comunicaciones escritas: Los empleados reciben información de interés sobre la compañía, la marca, sus productos o el día a día de la compañía. Esta información se distribuye a la plantilla mediante copia impresa o en su versión digital. La empresa cuenta con un boletín informativo, comunicados internos, una intranet, periódicos, una red social interna llamada Overdrive, el “Communicator” o chat online para hacer preguntas rápidas y el “Webchat” para realizar reuniones vía ordenadores. Tableros de equipo/área. A través de ellos, los empleados reciben información de los procesos del negocio que están relacionados directamente con su puesto. Comunicaciones verbales o “cara a cara”. La empresa realiza reuniones, donde participan 20 empleados de distintos departamentos, funciones y niveles con el Director General. En esta reunión se tratan los temas que los propios trabajadores plantean. De esta forma, los empleados tienen la oportunidad de recibir respuestas directamente del máximo responsable. Otro tipo de reunión que existe es con el director de cada área y con sus empleados para tratar temas más específicos. Reuniones con todos los empleados: Anualmente, la Dirección realiza una reunión con todos los empleados para explicarles el estado del negocio, los logros o retos y los desafíos del próximo año. La compañía también, a través de un vídeo, reconocer el trabajo realizado durante el año. Teléfono gratuito de información para empleados: ofrece información en caso de emergencia, accidentes o paradas de producción por fuerza mayor.

Por otro lado, la compañía tiene una cultura que promueve la prevención, detección y resolución de malas conductas. Por ello, cada empleado tiene la obligación de reportar

potenciales conductas incorrectas o no éticas. Para reportar estas incidencias de forma anónima existe el sistema 'Awareline', que se compone de cinco vías de comunicación (teléfono, fax, web, correo electrónico y correo postal) de carácter anónimo entre la empresa y el empleado. Además, cuenta con un código para resolver conflictos de intereses tales como relaciones con proveedores, ganancias en otros negocios, recepción de regalos o bonificaciones por parte de terceros interesados en la empresa, etc. donde se establece el procedimiento para solucionar las situaciones comprometidas que se puedan presentar. Finalmente se puede destacar que existen medidas específicas de actuación contra el acoso sexual y por razón de género, haciendo responsables a todos los miembros de la empresa, especialmente, a la Comisión de Igualdad, de mantener un entorno laboral en el que no se presente el acoso sexual por razón de género.

La implementación de las estrategias de comunicación interna ha tenido buenos resultados en la corporación, la cual ha obtenido una serie de premios y reconocimientos como los siguientes: en 2005, General Motors de México fue distinguida con el IX Premio Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo por el Instituto Mexicano del Seguro Social; en 2017, recibió el premio EPA ENERGY STAR Partner of the Year - Sustained Excellence por su continuo liderazgo en la protección del medio ambiente a través de una eficiencia energética superior; en 2018, General Motors recibió de parte de FIRST dos reconocimientos por el sobresaliente apoyo que ha dedicado a la organización para llevar a jóvenes mexicanos el programa FRC (FIRST Robotics Competition); en 2021, en el Estudio J.D. Power y Asociados en Calidad Inicial, colocó alrededor del 50% de sus vehículos entre los tres primeros de sus respectivos segmentos y recientemente ha obtenido la certificación ISO 14.001-2015 del Sistema de Gestión Ambiental de su Complejo Industrial de Alvear, Rosario, demostrando que la empresa mantiene estándares de excelencia en materia de cuidado ambiental.

A través de distintos premios y reconocimiento, General Motors ha reconocido la importancia de sus estrategias de comunicación interna. Así como, su constante evolución e innovación en nuevas herramientas a lo largo de los años.

## PROPUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA

En la presente propuesta hemos desarrollado un plan de comunicación estratégico y motivador que tiene como objetivo resolver los problemas de compromiso e identidad que presentan los colaboradores PeruInterCargo (PIC), además está diseñado para difundir la cultura corporativa de la empresa reforzando los valores de PIC. De esta manera, estructuramos un plan a dos fases diferenciadas, que se verán congeniadas en un tiempo determinado.

La primera fase está dirigida a los Gerentes Centrales, Gerentes de área, Subgerentes, Jefes y Supervisores y tiene como objetivo desarrollar habilidades de liderazgo que deben utilizar y mantener constantemente con sus equipos y crear un sentimiento de pertenencia hacia el rol que cumplen como referentes y guías con los demás colaboradores. Para englobar la comunicación con este público objetivo, creímos conveniente crear una identidad para reconocer los mensajes que les haríamos llegar, por ello, definimos esta primera fase como “Embajadores PIC”.



Figura 2.7 Logo Embajadores PIC (Elaboración propia)

Junto con este nombre creamos un logotipo, el cual guarda la línea tipográfica propia de PIC para mantener la relación de identidad con la compañía. Por otro lado, el nombre va acompañado de tres personas de diferentes colores haciendo alusión a los diferentes mandos y áreas que ocupan los líderes dentro de la organización, pero con un megáfono que caracteriza el que sean los portavoces en primera línea para compartir y transmitir la cultura e identidad de PIC tanto con sus equipos como externamente.

Como siguiente paso en este plan de comunicación, planteamos la segunda fase que está dirigida a los colaboradores de PIC, en general. En esta etapa, la idea es, en conjunto con

el trabajo realizado con los líderes en la primera fase, sumar esfuerzos para fortalecer el vínculo de los colaboradores con la compañía y generar sentimientos de pertenencia e identificación con PIC. Para llegar a todos en la compañía, pensamos en crear una identidad que simbolice la unión entre los líderes y colaboradores con la empresa, generando un sentido de objetivo compartido y de integración que evocan al compromiso que queremos potenciar en los trabajadores. Por ello, llamamos a esta fase: “Somos un solo PIC”. Escogimos esta frase para integrar a todos los colaboradores entre líderes, administrativos y operarios demostrando la unidad y colaboración que debe existir entre todos los trabajadores de PIC para alcanzar los mismos objetivos. Además, esta representación del trabajo en equipo y apoyo mutuo entre las distintas áreas y posiciones, hace alusión al compromiso que todo colaborador debe adoptar en sus funciones diarias asumiendo un sentimiento de pertenencia con la organización.



Figura 2.8 Logo “Somos un solo PIC” (Elaboración propia)

En el caso de “Somos un solo PIC”, para el logotipo utilizamos las formas de cuatro personas de distintos colores con las manos sostenidas formando un círculo, para demostrar la unión y compromiso que debe existir entre los colaboradores PIC, direccionados a alcanzar un objetivo en común. Además, identificar a cada colaborador como pieza clave en cada proceso, ya que si una de las cuatro personas no genera el sentimiento de pertenencia y de unidad, el círculo se rompe y crea un desbalance. Por otro lado, utilizamos los colores representativos de PIC en la frase, remarcando la palabra “un” en color naranja reafirmando la importancia del trabajo como *un solo equipo* y que, a pesar del cargo o posición, el aporte de cada colaborador es valioso y son parte de un gran equipo que es PIC.

Para que la comunicación sea efectiva, en ambas fases se toman en cuenta la correcta segmentación de los públicos objetivos, sobre todo en la primera fase, ya que separamos

algunos de los canales de comunicación y acciones destinadas a los Gerentes Centrales, Gerentes y Subgerentes con los de los Jefes y Supervisores, respetando la cadena de mando en la distribución del organigrama PIC.

Por otro lado, también se considera en la segunda fase, principalmente, las modalidades de trabajo presencial y remoto en la que los colaboradores desempeñan sus funciones para determinar los mejores canales y herramientas de comunicación.

#### **4. Ámbito estratégico y táctico**

##### **4.1. Fase 1: “Embajadores PIC”**

- Público objetivo:
  - Gerentes Centrales, Gerentes de área, Subgerentes, Jefes y Supervisores.
- Objetivo General:
  - Aumentar en número la categoría de “Líderes PIC Comprometidos” tras el resultado del último diagnóstico de liderazgo realizado por el equipo de Recursos Humanos PIC.
- Objetivos específicos:
  - Crear habilidades de liderazgo en los Gerentes Centrales, Gerentes de área, Subgerentes, jefes y supervisores de PIC.
  - Posicionar los valores y cultura PIC en los líderes.
  - Promover la participación activa de los líderes PIC en los eventos e iniciativas de la organización.
- Ejes estratégicos:
  - Integración y reconocimiento
  - Fortalecimiento de capacidades en liderazgo y cultura organizacional.
- Mensajes Clave:



- “Ser un Embajador PIC es ser un referente para el equipo, que incentiva, comparte y demuestra en todo momento su compromiso con la compañía”.
- “Vivir los valores PIC es un requisito que todo líder debe tener en cuenta en la forma de hacer las cosas en su día a día”.
- “Ser participe de cada actividad es una oportunidad para afianzar los lazos de equipo, fortalecer el sentimiento de pertenencia con la compañía y demostrar las habilidades de cada uno”.
- “Todo líder debe ser un Embajador de la cultura PIC”.



#### 4.1.1. Plan de Comunicación Fase 1

**Tabla 1.1**  
**Fase 1 – Objetivo 1 – Estrategia 1.1**

N°	Objetivo 1: Crear habilidades de liderazgo en los Gerentes Centrales, Gerentes, Subgerentes, jefes y supervisores de PIC						
	Estrategia 1.1: Desarrollo y difusión del programa "Embajadores PIC"						
	Acción	Mensaje/Descripción	Grupo de Interés	Canal/Medio	Frecuencia	Indicadores	Responsable
1	Realizar reunión de propuesta del programa "Embajadores PIC" a la Gerencia General.	Se convocará a una reunión con el Gerente General, Gerente de Recursos Humanos y Coordinadora de CCC para presentar la propuesta y objetivos del programa "Embajadores PIC".	Gerente General	Microsoft Teams (Outlook)	Una vez	Número de propuestas que aprueba la Gerencia General.	Coordinadora de CCC y Gerente de Recursos Humanos
2	Convocar a una reunión de presentación del programa "Embajadores PIC" a los Gerentes Centrales.	Se convocará a una reunión con los Gerentes Centrales, Gerente de Recursos Humanos y Coordinadora de CCC para presentar la propuesta y objetivos del programa "Embajadores PIC" e invitarlos a ser los principales portavoces de la iniciativa y que motiven a los líderes a su cargo a participar activamente.	Gerentes Centrales	Microsoft Teams (Outlook)	Una vez	Número de propuestas que aprueba la Gerencia General.	Coordinadora de CCC y Gerente de Recursos Humanos
3	Presentación del programa "Embajadores PIC" con todos los líderes, a cargo del Gerente General, Gerente de RRHH y Coordinador de CCC.	Reunión virtual donde se les dará la bienvenida al programa a los nuevos "Embajadores PIC", se indicarán los objetivos, propósito y procesos del nuevo programa para líderes.	Líderes de PIC	Microsoft Teams (Outlook) Correo Corporativo	Una vez y una publicación como recordatorio 2 días antes.	Asistentes a la reunión virtual. Número de correos abiertos.	Coordinadora de CCC y Asistente de Cultura

4	Envío de los fondos oficiales del programa para las reuniones virtuales de Embajadores PIC.	Para que exista uniformidad en las reuniones y refuerce el espíritu de pertenencia al programa "Embajadores PIC", se les enviará a los líderes diseños especiales para colocar como fondo al momento de tener reuniones oficiales del programa.	Líderes de PIC	Grupo de Facebook "Embajadores PIC" Correo Corporativo Intranet PIC	Una vez	Número de vistas, reproducciones y reacciones.  Click en el url del video.	Practicante de Comunicación Interna
5	Lanzamiento del grupo cerrado de Facebook "Embajadores PIC".	Creación y publicación del grupo de Facebook como herramienta para enviar invitaciones a actividades y realizar publicaciones referentes al Liderazgo y la Cultura PIC.	Líderes de PIC	Grupo de Facebook "Embajadores PIC"	Una vez	Número de visitas al grupo.  Número de interacciones en la publicación.	Coordinadora de CCC y Practicante de Comunicación Interna
6	Envío de pieza gráfica con el link de invitación para unirse al grupo de Facebook "Embajadores PIC".	Comunicación a modo de refuerzo y de bienvenida a los nuevos integrantes del programa "Embajadores PIC".	Líderes de PIC	Correo Corporativo	Una vez	Número de correos abiertos.	Practicante de Comunicación Interna
7	Realización y publicación de video de bienvenida a los Embajadores PIC.	Vídeo motivacional y que se utilizará como bienvenida al nuevo programa para líderes: "Te invitamos a ser nuestro(a) Embajador(a) PIC".	Líderes de PIC	Grupo de Facebook "Embajadores PIC" Correo Corporativo	Una vez	Número de vistas, reproducciones y reacciones.	Agencia de publicidad y Practicante de Comunicación Interna
8	Realización y publicación de video "Qué significa ser un Embajador PIC"	En este contenido audiovisual se presentará la importancia de ser un líder presente y activo, y cuáles son las características que un Embajador PIC debe tener en su día a día y con su equipo.	Líderes de PIC	Grupo de Facebook "Embajadores PIC" Correo Corporativo	Una vez	Número de vistas, reproducciones y reacciones.  Click en el url del video.	Agencia de publicidad y Practicante de Comunicación Interna

9	Gestión y distribución de material publicitario personalizado del programa "Embajadores PIC".	Entrega de caja de regalo <i>brandeada</i> con el nombre del programa "Embajadores PIC" en la tapa y el logo de la compañía. Se adjuntará una tarjeta de agradecimiento y bienvenida con la firma de Jorge Fuente.	Líderes de PIC	Físico 1. Chalecos con el logo de "Somos un solo PIC" personalizados con el nombre del colaborador. 2. Cuadernos de tapa dura y anillados con el logo y eslogan de "Embajadores PIC" 3. Lapicero naranja de tinta azul con eslogan "Embajadores PIC" 4. Lanyards con gel antibacterial, con las frases "Embajadores PIC".	Una vez	Cantidad de personal que utiliza el merchandising en reuniones/eventos.  Fotos compartidas en el grupo de Facebook.	Coordinadora de CCC, Asistente de Clima y Proveedor de Merchandising
10	Desarrollo de la sección "Embajadores PIC" en la Intranet.	Se habilitará un espacio al que podrán acceder los líderes para encontrar recursos virtuales sobre liderazgo como capacitaciones, cursos, repositorio de sesiones y charlas en vivo grabadas, testimonios, newsletters, calendario de actividades, buzón de consultas, etc.	Líderes de PIC	Intranet PIC	Permanente	Número de visitas a la sección de la intranet.	Practicante de Comunicación Interna y Personal de Sistemas (Desarrollo)
11	Realización y publicación de video tutorial de la sección en Intranet "Embajadores PIC"	Se enviará un breve video explicativo con la nueva sección y los recursos que podrán encontrar para llevar a cabo el programa de liderazgo.	Líderes de PIC	Grupo de Facebook "Embajadores PIC" Correo Corporativo Intranet PIC	Una vez	Número de reproducciones y reacciones al video.  Visitas a la sección "Embajadores PIC".	Practicante de Comunicación Interna

**Tabla 1.2**  
**Fase 1 – Objetivo 1 – Estrategia 1.2**

N°	<b>Objetivo 1: Crear habilidades de liderazgo en los Gerentes Centrales, Gerentes, Subgerentes, jefes y supervisores de PIC</b>						
	<b>Estrategia 1.2: Desarrollar espacios de capacitación para los líderes del programa Embajadores PIC</b>						
	<b>Acción</b>	<b>Mensaje/Descripción</b>	<b>Grupo de Interés</b>	<b>Canal/Medio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Responsable</b>
1	Reunión de selección de cursos de E-Learning para los líderes.	De la mano del equipo de Desarrollo se seleccionarán los cursos de liderazgo que los líderes deberán desarrollar a través de la plataforma virtual Ubits Learning, de acuerdo a su posición en la cadena de mando y perfil.	Elección de cursos de acuerdo a la siguiente segmentación: - Gerentes Centrales - Gerentes de área y Subgerentes - Jefes y Supervisores	Microsoft Teams (Outlook)	Una vez	Cursos seleccionados.	Responsable de Desarrollo y Coordinadora de CCC
2	Envío de calendario de charlas y actividades del programa "Embajadores PIC".	El calendario presentará, además de las actividades regulares corporativas, las específicas del programa "Embajadores PIC" con capacitaciones y reuniones de integración.	Líderes de PIC	Correo Corporativo Grupo de Facebook "Embajadores PIC"	Una vez al mes	Cantidad de correos abiertos. Cantidad de vistas, reproducciones y reacciones.	Asistente de Cultura y Asistente de Clima
3	Creación de la sección de E-Learning en la Intranet de PIC.	Se agregará una sección de aprendizaje en la Intranet que redireccionará a los Líderes a la plataforma virtual Ubits donde podrán realizar sus capacitaciones de liderazgo utilizando un usuario y contraseña especial en el momento que deseen sin límite de tiempo.	Líderes de PIC	Intranet PIC	Una vez	Visitas a la ventana de la sección de E-learning.	Asistente de Clima y Personal de Sistemas (Desarrollo)
4	Envío de credenciales para las capacitaciones virtuales a través de la plataforma Ubits Learning.	A través del mensaje "Queremos prepararte para ser el mejor Embajador PIC", se les hará llegar a todos los líderes con las credenciales de usuario y contraseña para que den inicio a las capacitaciones de liderazgo en Ubits Learning.	Líderes de PIC	Correo Corporativo	Una vez	Número de registros en la plataforma Ubits Learning.	Practicante de Comunicación Interna y Personal de Sistemas (Desarrollo)
5	Envío de video tutorial de uso de la plataforma Ubits Learning.	Se compartirá un video explicativo sobre cómo utilizar la plataforma Ubits Learning y dónde encontrarla en la Intranet PIC.	Líderes de PIC	Grupo de Facebook "Embajadores PIC"	Dos veces (las 2 primeras semanas)	Número de vistas, reacciones y comentarios en la publicación.	Practicante de Comunicación Interna

6	Envío de recordatorios para realizar los cursos de capacitación de Ubits Learning.	Para incentivar a los líderes a realizar los cursos en Ubits, se les enviará un mensaje a modo de recordatorio con el link de ingreso a la plataforma y el tiempo restante para completarlos.	Líderes de PIC	Correo Corporativo Grupo de Facebook "Embajadores PIC"	Cada dos semanas	Avances de cursos en la plataforma Ubits Learning. Reacciones y comentarios en la publicación.	Practicante de Comunicación Interna
7	Publicación de beneficio corporativo "Líder cONectado" – Potencia tus habilidades, donde los colaboradores dispondrán de una hora a la semana para desarrollar sus cursos de e-learning sobre liderazgo.	Para motivar a los líderes a realizar los cursos virtuales, se les comunicará sobre el beneficio "Líder cONectado" en el que dispondrán de una hora semanal durante su horario laboral para desarrollar las capacitaciones. Este será con el mensaje: "Nos preocupamos por el tiempo invertido en tus labores diarias pero queremos ofrecerte un espacio de aprendizaje exclusivo para un #Embajador PIC.	Líderes de PIC	Correo Corporativo Grupo de Facebook "Embajadores PIC"	Una vez por semana	Avances de cursos en la plataforma Ubits Learning. Reacciones y comentarios en la publicación.	Asistente de Clima y apoyo de Practicante de Comunicación Interna
8	Recordatorio de beneficio corporativo "Líder cONectado".	Se enviará una pieza gráfica para que los líderes recuerden el beneficio de una hora semanal que tienen los días miércoles para realizar sus cursos de liderazgo.	Líderes de PIC	Correo Corporativo	Una vez a la semana	Número de correos abiertos. Número de cursos realizados por participante del programa.	Practicante de Comunicación Interna
9	Envío de invitación a las sesiones en vivo de coaching y liderazgo a cargo de un especialista.	Cada 15 días se realizará una charla en vivo de liderazgo a cargo de un especialista y consultora. En este envío se les hará llegar a los líderes la invitación y el link de inscripción.	Gerentes Centrales, Gerentes de área y Subgerentes	Correo Corporativo Microsoft Teams (Outlook)	Cada 15 días	Número de registros a la sesión virtual. Número de asistentes a la sesión de coaching.	Asistente de Cultura
10	Envío de invitación a las sesiones en vivo de coaching y liderazgo a cargo de un especialista.	Cada 15 días se realizará una charla en vivo de liderazgo a cargo de un especialista y consultora. En este envío se les hará llegar a los líderes la invitación y el link de inscripción con el mensaje: "Te invitamos a este espacio de enseñanza y liderazgo especialmente diseñadas para ti. #VivimosNuestraCultura #EmbajadoresPIC"	Jefes y Supervisores	Correo Corporativo Microsoft Teams (Outlook)	Cada 15 días	Número de registros a la sesión virtual. Número de asistentes a la sesión de coaching.	Practicante de Comunicación Interna
11	Envío de sesión de coaching grabada para los líderes que no pudieron asistir.	Se tendrá un repositorio con las grabaciones de las reuniones y charlas realizadas a las que podrán acceder los líderes que no lograron participar en las sesiones en vivo, por motivos de fuerza mayor.	Gerentes Centrales, Gerentes de área y Subgerentes	Correo Corporativo	Cada 15 días	Número de reproducciones.	Asistente de Cultura

12	Envío de sesión de coaching grabada para los líderes que no pudieron asistir.	Se tendrá un repositorio con las grabaciones de las reuniones y charlas realizadas a las que podrán acceder los líderes que no lograran participar en las sesiones en vivo, por motivos de fuerza mayor.	Jefes y Supervisores	Correo Corporativo	Cada 15 días	Número de reproducciones.	Practicante de Comunicación Interna
----	---	--	----------------------	--------------------	--------------	---------------------------	-------------------------------------



**Tabla 1.3**  
**Fase 1 – Objetivo 2 – Estrategia 2.1**

N°	Objetivo 2: Posicionar los valores y cultura PIC en los líderes						
	Estrategia 2.1: Generar y compartir contenido referente a los valores y cultura PIC						
	Acción	Mensaje/Descripción	Grupo de Interés	Canal/Medio	Frecuencia	Indicadores	Responsable
1	Desarrollo y publicación del video "¿Qué es la cultura PIC? - un café con Jorge Fuente (Gerente General)	Se desarrollará y compartirá un video con una breve entrevista al Gerente General Jorge Fuente, donde cuente la historia de PIC y qué significa para él la Cultura PIC. Esta pieza iría de la mano con el mensaje: "Los valores PIC son la esencia de la compañía y lo que define nuestro estilo de trabajo".	Líderes de PIC	Grupo de Facebook "Embajadores PIC"	Una vez	Reacciones a la publicación. Reproducciones del video.	Agencia de publicidad y Practicante de Comunicación Interna
2	Desarrollo y publicación de infografía con los 5 valores PIC.	A modo de recordación, se enviará a los líderes una infografía donde se explique claramente los 5 valores en los que se rige la organización. Este acompañado del mensaje: "Es importante poder reconocer los valores que nos impulsan en PIC y ponerlos en práctica en el día a día es nuestra consigna".	Líderes de PIC	Grupo de Facebook "Embajadores PIC" Correo Corporativo	Una vez	Número de vistas, reacciones y comentarios en la publicación. Número de personas que abrieron el correo.	Practicante de Comunicación Interna
3	Publicación de pieza gráfica con el valor PIC de la semana.	Cada semana se trabajará un valor PIC y se compartirá una pieza gráfica con un color determinado y explicando en qué consiste ese valor. Estará acompañado del mensaje: "Nuestros valores son clave para el trabajo diario en nuestra organización y debemos reconocer cuándo ponerlos en práctica. #Vivimos NuestraCultura #SomosUnSoloPIC"	Líderes de PIC	Grupo de Facebook "Embajadores PIC"	Los lunes de cada semana.	Número de vistas, reacciones y comentarios en la publicación.	Practicante de Comunicación Interna



4	Publicación de ejemplo de cómo la organización pone en práctica el Valor PIC de la Semana.	Cada semana se trabajará un valor PIC y se compartirá una pieza gráfica con un color determinado con un ejemplo de cómo ponerlo en práctica en las funciones diarias. Estará acompañado del mensaje: "Nuestros valores son clave para el trabajo diario en nuestra organización y debemos reconocer cuándo ponerlos en práctica. #Vivimos NuestraCultura #SomosUnSoloPIC"	Líderes de PIC	Grupo de Facebook "Embajadores PIC"	Los miércoles de cada semana.	Número de vistas, reacciones y comentarios en la publicación.	Practicante de Comunicación Interna
5	Protector de pantalla con el valor PIC de la semana.	A modo de refuerzo y recordación se colocará un protector de pantalla (bloqueo) predeterminado con el valor de la semana, su explicación y color determinado en los equipos de la compañía que utilizan los líderes.	Líderes de PIC	Computadora de escritorio o Laptop de la empresa	Cambiarla una vez por semana	*Acción obligatoria realizada con el equipo TI.	Practicante de Comunicación Interna y Personal de Sistemas (Desarrollo)
6	Convocar reunión informativa sobre la Cultura PIC con Gerente General, Gerente de RRHH y Coordinador de Comunicación Interna, Clima y Cultura y los Gerentes Centrales.	En esta reunión virtual se hablará sobre la importancia de la cultura PIC y su implicancia en la eficiencia y experiencia de trabajo de los colaboradores. Con esto se busca que los Gerentes Centrales compartan la cultura de PIC e impulsen su práctica en los equipos.	Gerentes Centrales	Microsoft Teams (Outlook)	Una vez	Número de asistentes a la reunión virtual.	Coordinadora de CCC y Asistente de Cultura
7	Edición y publicación de la grabación de la reunión sobre la Cultura PIC liderada por el Gerente General, Gerente de RRHH y Coordinador de Comunicación Interna, Clima y Cultura	Si bien es cierto que la reunión es para Gerentes Centrales, ellos podrán replicar lo aprendido en la reunión con sus equipos y podrán utilizar el video como ayuda memoria y herramienta explicativa.	Líderes de PIC	Grupo de Facebook "Embajadores PIC"	Una vez	Número de reproducciones y reacciones al video.	Practicante de Comunicación Interna
8	Diseño e instalación de cuadro decorativo con información sobre la cultura y valores corporativos de PIC.	Esta infografía enmarcada se colocará en el sitio de trabajo de cada líder para que recuerden la cultura PIC cada vez que se acerquen a su lugar de trabajo. Esto lo tenemos en cuenta para los líderes que realizan trabajo presencial.	Gerentes de área, Subgerentes, Jefes y Supervisores que realizan trabajo presencial	Infografía impresa y enmarcada	Una vez	*Acción obligatoria realizada con el equipo de mantenimiento	Coordinadora de CCC, Practicante de Comunicación Interna y Proveedor externo

9	Realización de video de los líderes "Para ti, ¿qué es la cultura PIC?"	Al completar el programa "Embajadores PIC" se realizará un video con los testimonios de algunos líderes sobre la Cultura PIC que viven en su día a día al cumplir sus funciones y al tratar con sus equipos y clientes.	Líderes de PIC	Grupo de Facebook "Embajadores PIC"		Reproducciones del video y reacciones.	Coordinadora de CCC, Practicante de Comunicación Interna y Agencia de Publicidad
10	Desarrollo y publicación de Newsletter con 8 artículos (entrevistas y noticias) sobre buenas prácticas de liderazgo.	"Líder PIC Informa" será un newsletter que se realizará con entrevistas y noticias que compartan los líderes del programa "Embajadores PIC", para compartir las buenas prácticas con todos los participantes.	Líderes de PIC	Intranet PIC Grupo de Facebook "Embajadores PIC" Correo corporativo	Cada 15 días	Clics en el url del newsletter. Visitas a la sección en la Intranet. Correos abiertos.	Coordinadora de CCC y Practicante de Comunicación Interna



**Tabla 1.4**  
**Fase 1 – Objetivo 3 – Estrategia 3.1**

N°	<b>Objetivo 3: Promover la participación activa de los líderes PIC en los eventos e iniciativas de la organización</b>						
	<b>Estrategia 3.1: Crear espacios de integración, retroalimentación y reconocimiento para los líderes PIC</b>						
	<b>Acción</b>	<b>Mensaje/Descripción</b>	<b>Grupo de Interés</b>	<b>Canal/Medio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Responsable</b>
<b>1</b>	Convocar a una reunión trimestral con los Gerentes Centrales, a cargo del Gerente General, Gerente de RRHH y Coordinador de Comunicación Interna, Clima y Cultura.	En esta reunión virtual se compartirán las acciones pensadas para la celebración de las fechas conmemorativas y celebraciones corporativas más importantes del trimestre dando la oportunidad a los líderes de contribuir con sus ideas y expresar las opiniones y necesidades de sus equipos.	Gerentes Centrales	Microsoft Teams (Outlook)	Trimestral	Número de participantes a la reunión virtual.  Cantidad de información recopilada durante la reunión virtual.	Asistente de Cultura
<b>2</b>	Desarrollo y entrega de una encuesta a los líderes para obtener información sobre sus equipos.	Para PIC es importante que sus líderes conozcan los gustos, intereses y necesidades de sus equipos para utilizarlo como fuente información para la toma de decisiones que los beneficien.	Gerentes Centrales	Encuesta virtual	Trimestral	Cantidad de información recopilada de las encuestas.	Coordinadora de CCC
<b>3</b>	Envío de presente como reconocimiento por parte del Gerente General al Gerente Central con mayor participación en los eventos corporativos.	Se le hará entrega de un presente que constará de una tabla de quesos personal y un vino como reconocimiento por su compromiso hacia los eventos y actividades de la organización. El presente estará acompañado de una tarjeta a nombre del Gerente General.	Gerentes Centrales	Tabla de quesos personal y un vino	Trimestral	Asistencia a los eventos corporativos y reuniones de equipo.	Asistente de Clima con el apoyo de Practicante de Comunicación Interna

4	Envío de presente como reconocimiento por parte del Gerente General al Gerente de área y Subgerente con mayor participación en los eventos corporativos.	Se le hará entrega de una botella de Pisco como reconocimiento por su compromiso hacia los eventos y actividades de la organización. El presente estará acompañado de una tarjeta a nombre del Gerente General.	Gerentes de área y Subgerentes	Botella de Pisco	Trimestral	Asistencia a los eventos corporativos y reuniones de equipo.	Asistente de Clima con el apoyo de Practicante de Comunicación Interna
5	Reconocimiento por parte del Gerente General al Líder con mayor participación en los eventos corporativos, según la cadena de mando.	Se enviará una pieza gráfica de felicitación para premiar a un "Embajador PIC", de acuerdo a su nivel de mando (Jefes y Supervisores), que tuvo mayor participación en los eventos organizados por la empresa, demostrando su compromiso con la cultura de la organización.	Jefes y Supervisores	Grupo de Facebook "Embajadores PIC"	Trimestral	Asistencia a los eventos corporativos y reuniones de equipo.	Asistente de Clima con el apoyo de Practicante de Comunicación Interna
6	Comunicado en nombre del Gerente General indicando las medidas de flexibilidad horaria para los "Embajadores PIC".	Se enviará un comunicado indicando las recomendaciones del Gerente General para que ninguno de los colaboradores se pierda de las celebraciones y reuniones de integración.	Líderes PIC	Grupo de Facebook "Embajadores PIC" Correo Corporativo	Trimestral	Número de vistas, reacciones y comentarios en la publicación.  Número de personas que abrieron el correo.	Gerente General y Coordinadora de CCC
7	Convocar a una reunión de clausura del programa "Embajadores PIC".	Una vez se complete el programa, se enviará una pieza gráfica para invitar a la reunión virtual de clausura liderada por el Gerente General, la Gerente de RRHH y Coordinador de Comunicación Interna, Clima y Cultura.	Líderes PIC	Microsoft Teams (Outlook)	Una vez y una publicación como recordatorio 2 días antes.	Asistentes a la reunión.	Asistente de Cultura
8	Gestión y envío de diploma para clausura del programa "Embajadores PIC".	En la reunión virtual de clausura del programa, los participantes de "Embajadores PIC" recibirán un diploma como agradecimiento a su compromiso.	Líderes PIC	Físico (diploma)	Una vez	Fotos compartidas en Facebook de PIC y Redes Sociales	Practicante de Comunicación Interna y Proveedor externo

#### 4.1.2. Exploración de actividades complejas Fase 1

- Realización y publicación de video "Qué significa ser un Embajador PIC"

Este video servirá como una herramienta para lograr que los Líderes PIC se sientan motivados y sobre todo identificados con una forma de trabajar diaria en compañía de sus equipos. A través de un corto video inspiracional, se compartirán algunas de las características básicas que la organización desea que estén presentes en sus líderes y la importancia de que los pongan en práctica, para que se conviertan en los “Embajadores PIC” que se busca con este programa interno.

Algunas de las características que se mostrarán en el video son: 1) comunicación, ya que es una herramienta que no debe faltar entre el líder y su equipo para comprenderse y desarrollar los proyectos de manera asertiva; 2) enfoque, porque PIC se caracteriza por trabajar bajo objetivos para alcanzar la plena satisfacción del cliente; 3) inspiración, debido a que para sus equipos, los líderes sirven como referente para la toma de decisiones y de cumplir sus funciones con pasión; 4) innovación, porque de esta manera motivan a sus equipos a encontrar soluciones creativas en todo momento, logrando su empoderamiento; y 5) positividad, ya que deben buscar que sus equipos se mantengan firmes frente a la adversidad y no se desvíen de los objetivos de la organización y de los clientes.

- Desarrollo de la sección en intranet "Embajadores PIC"

La intranet de PIC (PIC.NET) es una plataforma interna importante y consideramos que debido a la falta de actualización de algunas de las secciones, es la oportunidad para implementar nuevos espacios en los que los colaboradores puedan interactuar con el contenido. Por otro lado, a lo largo del programa “Embajadores PIC” se tienen programadas diferentes actividades virtuales, charlas y capacitaciones, y se compartirá contenido variado como testimonios de los participantes, *newsletters*, videos informativos, comunicados de la Gerencia General y Recursos Humanos, por ello se utilizará esta sección a modo de repositorio virtual para que los líderes puedan acceder a toda la información cuando la necesiten. Además, tendrán acceso a un calendario con las actividades exclusivas de los “Embajadores PIC” como recordatorio.

Debido a que este es un programa exclusivo para los Líderes de equipo, el ingreso a esta sección requerirá de un usuario y contraseña que se le habilitará a cada participante con el apoyo de TI por correo electrónico.

- Envío de calendario de cursos para líderes

A través de la plataforma Ubits Learning se subirán los cursos de capacitación en liderazgo. De la mano del equipo de Desarrollo se seleccionarán los cursos que los líderes deberán realizar a través de la plataforma virtual, conforme a su cargo. La elección de cursos se hará de acuerdo a la siguiente segmentación: Gerentes Centrales; Gerentes de área y Subgerentes; Jefes y Supervisores.

En su intranet de con una opción llamada “E-learning” donde podrán visualizar sus cursos disponibles. Cada vez que se lance un curso nuevo, se les enviará un mail con el nombre del curso y un enlace para que puedan ingresar a desarrollarlo.

El calendario se publicará en el grupo de Facebook de “Embajadores PIC” y se enviará por mail.

#### Cronograma de fechas y cursos propuestos

Cursos Ubits para Gerentes Centrales	Fechas
1. Dirección estratégica para la transformación digital	6/07/21
2. Gestión de cambio	13/07/21
3. Liderar reuniones altamente efectivas	20/07/21
4. Liderazgo ejecutivo: propósito, acción y confianza	27/07/21
5. Coaching ejecutivo: Técnicas de comunicación asertiva	3/08/21
6. Manejo del estrés	10/08/21
7. Liderando con visión y propósito	17/08/21

Tabla 1.5 Calendario de Cursos Ubits para Gerentes Centrales (Creación propia)

Cursos Ubits para Gerentes de Área y subgerentes	Fechas
1. Liderazgo ejecutivo: conceptos y habilidades	6/07/21
2. Gestion de grupos	13/07/21
3. Liderar reuniones altamente efectivas	20/07/21
4. Coaching ejecutivo: Técnicas de comunicación asertiva	27/07/21
5. Manejo del estrés	3/08/21
6. Gestion del talento humano	10/08/21
7. Liderazgo e innovación	17/08/21

Tabla 1.6 Calendario de Cursos Ubits para Gerentes y Subgerentes (Creación propia)

Cursos Ubits para Jefes y Supervisores	Fechas
1. Liderazgo ejecutivo: conceptos y habilidades	6/07/21
2. Integración de equipos de trabajo	13/07/21
3. Manejo de conflictos	20/07/21
4. Coaching ejecutivo: Técnicas de comunicación asertiva	27/07/21
5. Manejo del estrés	3/08/21
6. Delegación de tareas	10/08/21
7. Empodera a tu gente dejando que tomen decisiones	17/08/21

Tabla 1.7 Calendario de Curso para Jefes y Supervisores (Creación propia)

- Creación de la sección de E-Learning en la Intranet de PIC.

Como parte del plan de comunicación, dentro de la primera fase dirigida a los Gerentes Centrales, Gerentes de área, Subgerentes, Supervisores y Jefes, en el inicio de la intranet de PIC, se podrá encontrar un apartado con el nombre “E-Learning”, espacio donde los colaboradores encontrarán un vínculo para poder acceder a la plataforma de Ubits

Learning así como información de sus credenciales. De esta manera, se incentivará el uso de la intranet de manera indirecta.

En Ubits encontrarán cursos grabados de liderazgo seleccionados por el equipo de Comunicación Interna y Recursos Humanos, segmentados para cada nivel de mando, a los que los participantes del programa “Embajadores PIC” podrán ingresar. Para poder acceder a esta plataforma se les otorgará un código de ingreso, que encontrarán en la Intranet PIC (PIC.NET) para que puedan crear su usuario y contraseña y podrán ingresar un número ilimitado de veces, sin límite de tiempo para completar los cursos y sin horarios establecidos.

- Publicación de beneficio corporativo “Líder cONectado” (Anexo 2)

Entre los objetivos de la campaña está fortalecer el compromiso así como reforzar habilidades de liderazgo en los líderes para un mayor entendimiento y trabajo con sus equipos. Un primer paso, es que los líderes conozcan de técnicas de liderazgo y que puedan desarrollar habilidades comunicativas. Para ello, se pondrá a disposición cursos sobre estos temas, sin embargo, realizarlos requiere de tiempo. Por ello, se lanzará un beneficio, que busque dar espacios de tiempo específicos a los líderes para poder capacitarse y ser una mejor versión de sí mismos sin sobrecargarse. Este beneficio les permitirá tener disponible una hora a la semana los días miércoles dentro de su horario laboral, para desarrollar sus cursos de E-learning sobre liderazgo así como otros cursos de interés. Bajo el nombre de “Líder cONectado” acompañado del eslogan “Potencia tus habilidades”, todos los días miércoles de 5pm a 6pm, se bloquearán sus agendas de modo que puedan dedicar ese espacio a su aprendizaje.

- Desarrollo de infografía con los 5 valores PIC (Anexo 3)

Para este material de comunicación infográfico creímos que era importante elaborar las frases y una descripción a cada valor de la organización, así como agregarle un color representativo con el fin de, no solo cumplir con comunicarnos, sino que los colaboradores pudieran entenderlos más a detalle y que ayuden a su recordación.

Estos se colocaron en el capítulo “Microentorno” del presente proyecto como parte de la descripción de la empresa PIC.



- Diseño e instalación de cuadro con información sobre la cultura y valores corporativos de PIC (Anexo 4)

A pesar del trabajo de remoto que se determinó en algunas áreas de la organización debido a las restricciones del gobierno por el Covid-19, tenemos en cuenta que existen equipos de trabajo como el área de operaciones que sí realizan sus funciones de manera presencial y también asumimos que los cargos gerenciales y de jefatura asisten a las oficinas regularmente para hacer rutinas de supervisión así como para llevar a cabo reuniones de urgencia entre áreas, con externos o de equipo. Es por ello que, con el fin de lograr la recordación de la cultura de la organización en los líderes, se plantea colocar cuadros con la misión, visión y los cinco valores corporativos en sus oficinas, de modo que los tengan presente cada vez que ingresen.

- Desarrollo de una encuesta entregada a los líderes centrales para obtener información sobre sus equipos

El área de Comunicación Interna, enviará cada trimestre una encuesta a los Gerentes Centrales de cada área para que, siguiendo la cadena de mando, la envíen a sus equipos y así asegurar la mayor cantidad de respuestas.

La encuesta, contendrá preguntas sobre los gustos y preferencias de los trabajadores con respecto a los eventos realizados por la compañía señalando si realizan trabajo remoto y presencial.

Esa información deberá ser elevada por los líderes en las reuniones trimestrales con la Gerente de RRHH y el área de CCC.

- Comunicado en nombre del Gerente General indicando las nuevas medidas de flexibilidad horaria para los "Embajadores PIC"

Con la finalidad de asegurar y recordar la importancia de la participación de los "Embajadores PIC" en las reuniones, eventos y celebraciones organizadas como parte del programa para líderes y para la compañía en general, se enviará un comunicado trimestral a nombre del Gerente General, Jorge Fuente, donde se les indique a todos los Gerentes Centrales, Subgerentes, Jefes y Supervisores las recomendaciones a tener en cuenta como

la organización de sus horarios, uso del bloqueo de reuniones en sus calendarios, revisar constantemente las actividades en la intranet, etc. para que puedan asistir a las actividades, motivando y acompañando a sus equipos.

#### **4.2. Fase 2: “SOMOS UN SOLO PIC”**

- **Público objetivo:**
  - Colaboradores de PeruIntercargo (PIC)
  
- **Objetivo General:**
  - Fortalecer el compromiso y sentimiento de pertenencia de los colaboradores PIC con la compañía y reforzar la relación entre los equipos con sus líderes.
  
- **Objetivos específicos:**
  - Reforzar la identidad y la Cultura Corporativa de PIC.
  - Evidenciar el rol de los líderes dentro de la organización con sus equipos.
  
- **Ejes estratégicos:**
  - Integración y reconocimiento
  - Fortalecimiento del rol de los líderes y la cultura organizacional
  
- **Mensajes Clave:**
  - “Los valores PIC guían las acciones de sus colaboradores y los encaminan hacia un mismo objetivo como un solo PIC”.
  - “El compromiso del colaborador y el trabajo en equipo son piezas fundamentales para alcanzar el éxito”.
  - “Celebrar los logros y disfrutar en conjunto las fechas especiales potencian el sentimiento de compartir como un solo equipo”.
  - “Los líderes de PIC inspiran y apoyan a sus equipos a lograr sus metas y objetivos”.

#### 4.2.1. Plan de Comunicación Fase 2

**Tabla 1.8**  
**Fase 2 – Objetivo 1 – Estrategia 1.1**

N°	Objetivo 1: Reforzar la identidad y la Cultura Corporativa de PIC						
	Estrategia 1.1: Desarrollar y compartir contenido e iniciativas que propicien los valores y cultura PIC						
	Acción	Mensaje/Descripción	Grupo de Interés	Canal/Medio	Frecuencia	Indicadores	Responsables
1	Envío de comunicados para incentivar la participación de los colaboradores en la encuesta de clima.	Se buscará incentivar al colaborador y recordarle la importancia de que todo el personal de PIC realice la encuesta de clima, pues es la única manera de seguir mejorando como organización y realizar propuestas de mejora.	Colaboradores	Correo Corporativo Facebook Pantallas Whatsapp Banner en Intranet	Una vez por semana  En el caso del banner de la Intranet, se encontrará fijada por un mes.	Número de colaboradores de participan de la encuesta de clima.	Practicante de Comunicación Interna
2	Gestión y distribución de material publicitario personalizado de la campaña "Somos un solo PIC".	Entrega de una bolsa de tela brandeada con la frase de la campaña "Somos un solo PIC" y el logo de la compañía.	Colaboradores	Físico (material publicitario)	Una vez	Cantidad de personal que utiliza el merchandising en reuniones/eventos.  Fotos compartidas en el grupo de Facebook.	Practicante de Comunicación Interna
3	Realización y publicación del video "¿Qué es la cultura PIC? - un café con Jorge Fuente (Gerente General).	Se compartirá el video realizado para el programa "Embajadores PIC" con la breve entrevista al Gerente General Jorge Fuente, donde cuenta la historia de PIC y qué significa para él la Cultura PIC. Esta pieza iría de la mano con el mensaje: "Los valores PIC son la esencia de la compañía y lo que define nuestro estilo de trabajo, nos encamina hacia un mismo objetivo como UN SOLO PIC"	Colaboradores	Facebook	Una vez	Reacciones a la publicación.  Reproducciones del video.	Practicante de Comunicación Interna

4	Desarrollo de infografía con los 5 valores PIC.	A modo de recordación, se enviará a los colaboradores una infografía donde se explique claramente los 5 valores en los que se rige la organización. Estará acompañado del mensaje: "Es importante poder reconocer los valores que nos impulsan en PIC y ponerlos en práctica en el día a día"	Colaboradores	Facebook Correo corporativo	Una vez	Número de vistas, reacciones y comentarios en la publicación.  Número de personas que abrieron el correo.	Practicante de Comunicación Interna
5	Publicación de pieza gráfica con el valor PIC de la semana.	Cada semana se trabajará un valor PIC y se compartirá una pieza gráfica con un color determinado y explicando en qué consiste ese valor. Estará acompañado del mensaje: "Nuestros valores son clave para el trabajo diario en nuestra organización y debemos reconocer cuándo ponerlos en práctica. #Vivimos NuestraCultura #SomosUnSoloPIC"	Colaboradores	Facebook	Los lunes de cada semana.	Número de vistas, reacciones y comentarios en la publicación.	Practicante de Comunicación Interna
6	Publicación de ejemplo de cómo la organización pone en práctica el Valor PIC de la Semana.	Cada semana se trabajará un valor PIC y se compartirá una pieza gráfica con un color determinado con un ejemplo de cómo la organización los pone en práctica en sus funciones diarias. Estará acompañado del mensaje: "Nuestros valores son clave para el trabajo diario en nuestra organización y siempre debemos ponerlos en práctica. #Vivimos NuestraCultura #SomosUnSoloPIC"	Colaboradores	Facebook	Los miércoles de cada semana.	Número de vistas, reacciones y comentarios en la publicación.	Asistente de Cultura
7	Protector de pantalla con el valor PIC de la semana.	A modo de refuerzo y recordación se colocará un protector de pantalla (bloqueo) predeterminado	Colaboradores	Computadora de escritorio o Laptop de la empresa	Cambiarla una vez por semana	*Acción obligatoria realizada con el equipo TI.	Practicante de Comunicación Interna

		en las computadoras con el valor de la semana y su significado.					
8	Diseño e implementación de la sección Vivimos la Cultura PIC en la Intranet.	En esta sección se encontrarán los valores de la organización, testimonios sobre su uso, videos referentes a la cultura PIC, piezas gráficas, calendario de actividades, concursos, premiaciones, etc.	Colaboradores	Intranet	Una vez	Número de visitas y de interacción en la sección "Vivimos la Cultura PIC".	Asistente de Cultura
9	Lanzamiento de pieza informativa sobre la nueva sección "Vivimos la Cultura PIC" que se encuentra en la Intranet.	Como será una nueva sección, es necesario que los colaboradores conozcan la utilidad y contenido que encontrarán en la Intranet.	Colaboradores	Facebook Correo corporativo	Una vez	Número de reacciones a la publicación. Número de correos abiertos. Número de visitas y de interacción en la sección "Vivimos la Cultura PIC".	Coordinadora de CCC
10	Diseño y publicación de banner para intranet y redes sociales con el nombre de la campaña "Somos un solo PIC".	Estas piezas servirán para reforzar la campaña "Somos un solo PIC" en los principales medios de comunicación.	Colaboradores	Intranet Facebook	Una vez	*Acción obligatoria realizada con el equipo de Comunicaciones y TI.	Practicante de Comunicación Interna
11	Lanzamiento del concurso fotográfico: ¿"Cómo vives los valores PIC"?	Esta dinámica será abierta para todos los colaboradores. Se publicarán las instrucciones y el premio a ganar. Tendrán que enviar al equipo de Comunicaciones una imagen en la que demuestren la forma en la que aplican algún valor PIC en su rutina diaria. Las tres imágenes finalistas pasarán a una votación en facebook.	Colaboradores	Facebook Whatsapp Intranet Pantallas	Una vez el lanzamiento. Dos envíos como recordatorio la semana siguiente y dos días antes de cerrar los envíos.	Número de colaboradores concursantes.	Asistente de Clima

12	Difundir el código de ética de la organización a través de la intranet y Facebook.	En PIC estamos comprometidos con nuestro valor "todos decidimos responsablemente" ya que, creemos en la ética como la forma de entender los negocios.	Colaboradores	Facebook Intranet	Una vez	Número de reacciones y comentarios en la publicación.  Número de visitas y de interacción en la sección de intranet.	Practicante de Comunicación Interna
13	Publicación de video de los líderes "Para ti, ¿Qué es la cultura PIC?"	Se compartirá con los colaboradores el video que realizaron 5 líderes en el programa "Embajadores PIC" con sus testimonios sobre cómo viven la Cultura PIC en su día a día al cumplir sus funciones y al tratar con sus equipos y clientes.	Colaboradores	Facebook Intranet Pantallas	Una vez por semana. Por 5 semanas.	Número de reacciones y comentarios en la publicación.  Número de visitas y de interacción en la sección de intranet.	Practicante de Comunicación Interna
14	Actualizar en la Intranet las convocatorias internas.	En línea al valor "Buscamos el crecimiento de nuestro equipo", es importante que los colaboradores sepan que tienen la oportunidad de crecer dentro de la organización.	Colaboradores	Intranet Facebook	Constantemente	Número de postulaciones internas.	Practicante de Comunicación Interna
15	Instalación de viniles con los valores, historia y propósito de la empresa en lobby y comedor en las oficinas del área de Operaciones.	Este material reforzará el posicionamiento de la Cultura PIC en los colaboradores al colocar los viniles en zonas clave y mayormente transitados.	Colaboradores del área de Operaciones	Físico	Una vez	Encuesta sobre la utilidad de la nueva herramienta de comunicación a los colaboradores y la recordación de la información.	Coordinadora de CCC y Practicante de Comunicación Interna
16	Colocar 2 banners colgantes en cada almacén con el nombre de la campaña "Somos un solo PIC" y otro con los 5 valores de la empresa.	Este material reforzará el posicionamiento de la Cultura PIC en los colaboradores.	Colaboradores del área de Operaciones	Físico	Una vez	Encuesta sobre la utilidad de la nueva herramienta de comunicación a los colaboradores y la recordación de la información.	Coordinadora de CCC y Practicante de Comunicación Interna

17	Acrílicos en la puerta de los baños.	Se colocarán acrílicos como herramienta de comunicación interna en los baños de los locales PIC que se utilizarán para realizar comunicados generales importantes, sobre la campaña "Somos un solo PIC".	Colaboradores del área de Operaciones	Físico (acrílicos)	Permanente	Encuesta sobre la utilidad de la nueva herramienta de comunicación a los colaboradores.	Coordinadora de CCC y Practicante de Comunicación Interna
18	Instalación de pantallas electrónicas en las oficinas administrativas.	Esta nueva herramienta será de utilidad para compartir videos, calendarios, cumpleaños, entre otros. En este caso será para la transmisión de videos realizados con el Gerente General, líderes y calendarios.	Colaboradores del de las oficinas administrativas del área de Operaciones	Físico (pantallas)	Permanente	Encuesta sobre la utilidad de la nueva herramienta de comunicación a los colaboradores.	Coordinadora de CCC y Practicante de Comunicación Interna
19	Desarrollo y proyección de video "Somos un Solo PIC".	Video emotivo realizado con colaboradores para reforzar el sentido de integración de la campaña "Somos un solo PIC". En el caso de la proyección en las pantallas instaladas, irá a modo de reel acompañado del video sobre la Cultura Corporativa del Gerente General y los testimonios de los líderes.	Colaboradores	Facebook Intranet Físico (pantallas)	Facebook: una vez Intranet: constante Pantallas: reproducción constante	Número de reacciones, comentarios en la publicación y de clics al URL del video en la Intranet. Número de reproducciones y visitas a la sección de la intranet. Encuesta a los colaboradores sobre la recordación de la información.	Practicante de Comunicación Interna
20	Newsletter virtual con las mejores prácticas realizadas por la empresa en el trimestre.	Se desarrollará un newsletter con 5 prácticas internas o externas de los valores PIC realizadas en un periodo de tres meses.	Colaboradores	Intranet Facebook Whatsapp	Trimestral	Reacciones a la publicación de Facebook y clic en el URL del video publicado en la Intranet.	Practicante de Comunicación Interna
21	Lanzamiento de la pregunta PIC de la semana.	Se publicará una pieza semanal donde se formularán preguntas a modo de trivia, sobre la cultura,	Colaboradores	Facebook	Una vez a la semana	Número de reacciones y comentarios de participación.	Coordinadora de CCC

		valores, historia e hitos de la organización.					
22	Celebración de aniversarios de los almacenes.	Se organizará una celebración por el aniversario de cada almacén que incluirá un almuerzo especial en el comedor del establecimiento y se enviará un marco para <i>selfie</i> para que los colaboradores puedan realizarse fotografías.	Colaboradores que trabajan en almacenes	Presencial	Anual por cada almacén	Número de participantes del almuerzo y número del personal que compartió sus fotografías en sus redes sociales.	Asistente de Clima
23	Instalación de mural en las paredes de cada local en funcionamiento.	Instalación de un mural en la pared de cada local en funcionamiento donde se colocará el nombre de la campaña "Somos un solo PIC" y se dejará un espacio en blanco para que los colaboradores respondan a la pregunta sobre qué les motiva a trabajar en PIC y su firma.	Colaboradores que trabajan en el área de Operaciones	Presencial	Una vez	Número del personal que deja un mensaje.	Practicante de Comunicación Interna

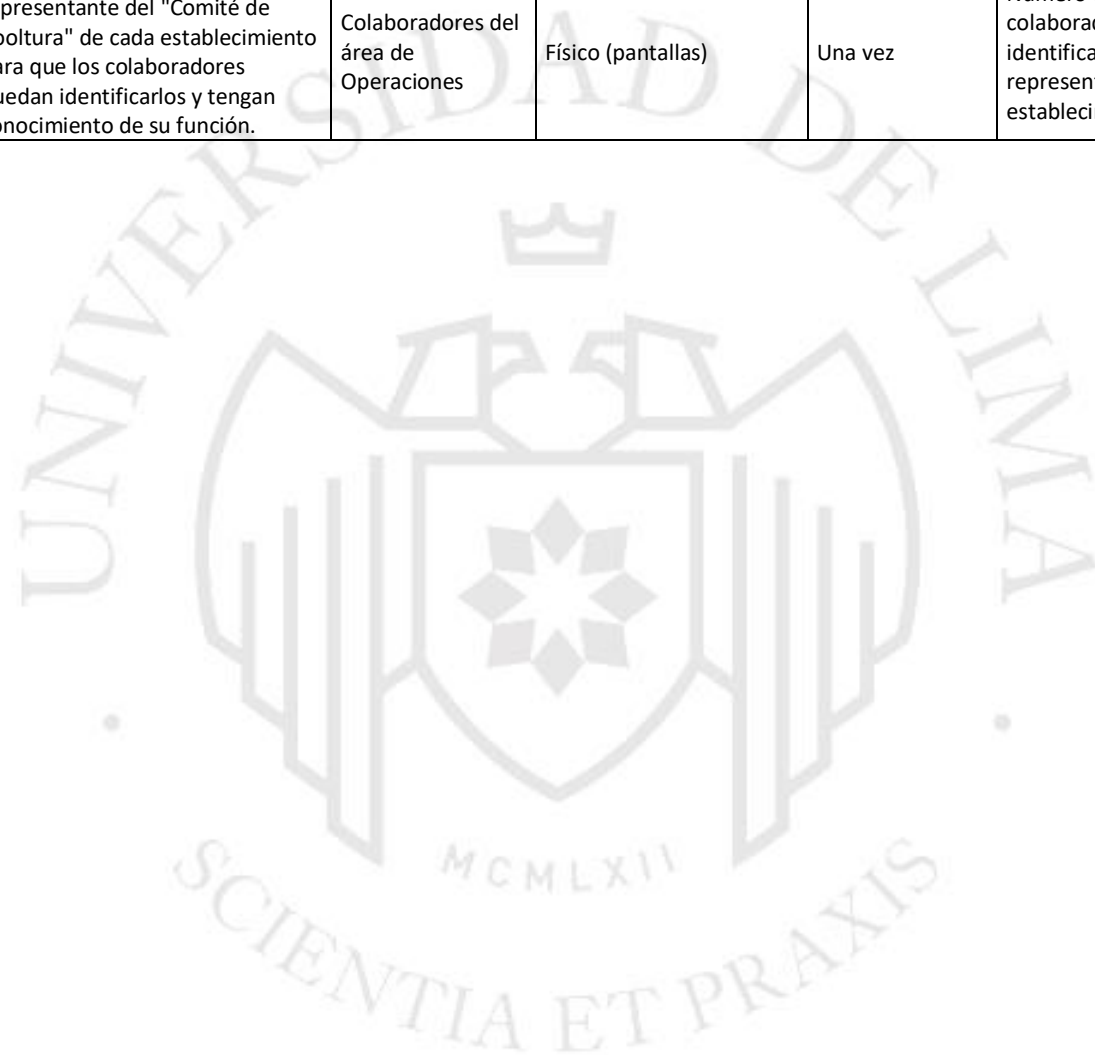


**Tabla 1.9**  
**Fase 2 – Objetivo 1 – Estrategia 1.2**

N°	<b>Objetivo 1: Reforzar la identidad y la Cultura Corporativa de PIC</b>						
	<b>Estrategia 1.2: Creación y desarrollo del programa "Comité de Cooltura"</b>						
	<b>Acción</b>	<b>Mensaje/Descripción</b>	<b>Grupo de Interés</b>	<b>Canal/Medio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Responsables</b>
1	Presentación del programa del "Comité de Cooltura" a los Gerentes Centrales y Gerente General.	En esta reunión se detallará el propósito del Comité y quiénes lo conforman.	Gerentes Centrales	Microsoft Teams	Una vez	Número de asistentes	Coordinadora de CCC y Gerente de Recursos Humanos
2	Lanzamiento del programa "Comité de Cooltura" y convocatoria a los colaboradores.	El programa "Comité de Cooltura" tendrá como objetivo buscar un representante por cada establecimiento de trabajo PIC en Lima y Provincias, que se registrará a través de un formulario virtual, para que sea el portavoz de las actividades de Cultura de la organización y que sirva como nexo de comunicación con el área de CCC.	Colaboradores	Facebook Correo Corporativo Físico (Pantallas) Formulario Forms	Una vez	Número de candidatos total y por establecimiento.	Coordinadora de CCC y Asistente de Cultura
3	Agendar sesiones de entrevistas con los candidatos al programa "Comité de Cooltura".	Para la elección del representante de cada establecimiento de trabajo en Lima y Provincias, se realizarán entrevistas a cargo del Área de Selección, para conocer la motivación y aptitudes de los candidatos que formaría parte del "Comité de Cooltura".	Postulantes al programa "Comité de Cooltura".	Microsoft Teams Correo Corporativo	Una vez por postulante	Número de entrevistados	Asistente de Cultura y Área de Selección
4	Elección de los representantes que conformarán el "Comité de Cooltura".	En conjunto con el Área de Selección se revisará el perfil de los postulantes y junto con sus resultados en las entrevistas se elegirán a los representantes seleccionados por cada	Postulantes al programa "Comité de Cooltura".	Microsoft Teams	Una vez	Número de colaboradores que cumplen con los requisitos para ejercer la función.	Área de Selección, Gerente de Recursos Humanos y Coordinadora de CCC

		establecimiento (Lima y Provincias).					
5	Celebrar reunión con los representantes del "Comité de Cooltura".	Presentación de los lineamientos del programa "Comité de Cooltura", explicación de las funciones de los representantes y agradecimiento. Por último, se solicitará la firma de un acta de compromiso.	Representantes del Comité de Cooltura	Microsoft Teams	Una vez	Número de actas de compromiso.	Coordinadora de CCC y Asistente de Cultura
6	Creación de grupo de Whatsapp del "Comité de Cooltura".	Para poder realizar las coordinaciones necesarias y crear un flujo de comunicación más efectivo se creará un grupo de Whatsapp cerrado entre el "Comité de Cooltura" y los integrantes del Área de Comunicaciones.	Representantes del Comité de Cooltura	Whatsapp	Una vez	Número de mensajes enviados y de respuesta.	Practicante de Comunicación Interna
7	Agendar reuniones de seguimiento con los representantes del "Comité de Cooltura".	Se realizarán reuniones con cada representante para identificar las necesidades de su establecimiento, intercambiar propuestas y definir actividades.	Representantes del Comité de Cooltura	Microsoft Teams	Mensual	Número de acuerdos establecidos	Coordinadora de CCC, Asistente de Cultura con el apoyo de Practicante de Comunicación Interna
8	Publicación de la lista de representantes del "Comité de Cooltura" en grupo de Facebook cerrado PIC.	Se enviará la lista con los responsables del "Comité de Cooltura" para que todos los colaboradores puedan identificarlos y tengan conocimiento de su función.	Colaboradores	Facebook	Una vez	Número de interacciones	Practicante de Comunicación Interna
9	Envío de pieza gráfica presentando a los representantes del "Comité de Cooltura" en grupos de Whatsapp por Gerencia.	Se enviará una pieza gráfica a los Gerentes de equipo con el nombre del responsable del "Comité de Cooltura" de su establecimiento para que lo envíe al grupo de Whatsapp y los colaboradores lo(a) identifiquen.	Colaboradores	Whatsapp	Una vez	Número de mensajes enviados y de respuesta.	Practicante de Comunicación Interna

10	Publicación de la lista de representantes del "Comité de Cooltura" en pantallas.	Se proyectará en las pantallas al representante del "Comité de Cooltura" de cada establecimiento para que los colaboradores puedan identificarlos y tengan conocimiento de su función.	Colaboradores del área de Operaciones	Físico (pantallas)	Una vez	Número de colaboradores que identifican al representante de su establecimiento.	Practicante de Comunicación Interna
----	--	--	---------------------------------------	--------------------	---------	---	-------------------------------------



**Tabla 1.10**  
**Fase 2 – Objetivo 1 – Estrategia 1.3**

N°	Objetivo 1: Reforzar la identidad y la Cultura Corporativa de PIC						
	Estrategia 1.3: Planteamiento de iniciativas de reconocimiento para el colaborador						
	Acción	Mensaje/Descripción	Grupo de Interés	Canal/Medio	Frecuencia	Indicadores	Responsables
1	Gestión y envío de detalles a los colaboradores en las fechas más importantes para ellos.	Con estos detalles se busca mantener a los colaboradores comprometidos y que sientan la importancia que la empresa quiere darle a cada momento especial para ellos.	Colaboradores	Físico	Dependiendo de la fecha de celebración	Encuestas a los colaboradores sobre los presentes recibidos.	Asistente de Clima
2	Publicación del beneficio "Early day" para fechas especiales.	Este beneficio refuerza el interés de la organización por hacer que el colaborador disfrute de las fechas especiales y actividades centrales.	Colaboradores	Correo Corporativo Whatsapp	Dependiendo de la fecha de celebración	Encuestas a los colaboradores sobre el uso del beneficio. Número de personas que utilizan el beneficio (porque lo tienen que reportar a jefes y RRHH)	Asistente de Clima
3	Desarrollar un programa de puntos por asistencia a los eventos.	Programa que busca premiar a los colaboradores y equipos más participativos en actividades corporativas y de apoyo a RRHH.	Colaboradores	Correo Corporativo	Trimestral	Número de participaciones en las actividades desarrolladas por PIC y por RRHH.	Asistente de Clima
4	Publicación de reconocimiento por los años de servicio en la organización.	Se enviará un correo electrónico de agradecimiento al colaborador por los años dedicados en la organización.	Colaboradores	Correo Corporativo	Cada vez que un colaborador cumpla su primer año en la organización y luego cada 5 años	Número de correos abiertos. Número de personas que lo comparten en sus redes sociales.	Practicante de Comunicación Interna
5	Recordatorio a cada gerencia del personal que cumple años de servicio en la organización.	Se enviará un correo electrónico a cada gerente con relación mensual del personal que cumple años de servicio en la organización	Líderes	Correo Corporativo	Mensual	Número de correos abiertos.	Coordinadora de CCC

6	Publicación de felicitación por crecimiento en la organización.	Se reconocerá a través de las redes sociales de la organización a cada trabajador por su aniversario	Colaboradores	Whatsapp	Cada vez que un colaborador asciende de puesto.	Número de vistas, reacciones y comentarios en la publicación.	Practicante de Comunicación Interna
7	Publicación en pantallas de felicitación por crecimiento en la organización.	Se reconocerá a través de las redes sociales de la organización a cada trabajador por su aniversario	Colaboradores del área de Operaciones.	Pantallas	Cada vez que un colaborador asciende de puesto.	Número de personas que trabajan en cada local.	Practicante de Comunicación Interna
8	Envío de pieza gráfica a los gerentes de área con una felicitación por el crecimiento en la organización de los integrantes de sus equipos.	Se le enviará al gerente una pieza gráfica de felicitación con el nombre y fotografía del colaborador ascendido para que lo compartan a través de su grupo de whatsapp.	Colaboradores	Whatsapp	Mensual	Número de personas que conforman el grupo de whatsapp.	Coordinadora de CCC



**Tabla 1.11**  
**Fase 2 – Objetivo 2 – Estrategia 2.1**

N°	Objetivo 2: Evidenciar el rol de los líderes dentro de la organización con sus equipos.						
	Estrategia 2.1: Generar espacios de integración entre los líderes y sus equipos						
	Acción	Mensaje/Descripción	Grupo de Interés	Canal/Medio	Frecuencia	Indicadores	Responsables
1	Convocar reuniones periódicas presenciales entre líderes y sus equipos.	Se organizarán reuniones entre los jefes directos y sus equipos donde el jefe será el encargado de presentar una dinámica de integración.	Colaboradores del área Operaciones	Whatsapp Correo Corporativo	Una vez al mes	Encuesta realizada a los colaboradores.	Coordinadora de CCC
2	Convocar reuniones periódicas virtuales entre líderes y sus equipos.	Se organizarán reuniones por áreas centrales donde cada gerencia será la encargada de desarrollar la reunión así como una dinámica de integración.	Colaboradores que realizan trabajo remoto	Correo corporativo Microsoft Teams	Una vez al mes	Número de asistentes a la reunión. Encuesta realizada a los colaboradores.	Coordinadora de CCC y Gerentes centrales
3	Desarrollo e invitación al concurso de innovación "Ideas que transforman".	Se invitará a los colaboradores a participar del concurso de innovación "Ideas que transforman" que tiene como objetivo incentivar el trabajo en equipo y la innovación, en el que los trabajadores presentan un proyecto por equipo que resuelva una problemática que hayan identificado en la organización. Se avanzará por fases y el equipo ganador será premiado.	Colaboradores	Correo Corporativo Facebook Intranet	Anual	Número de proyectos	Asistente de Clima y Coordinadora de CCC

4	Desarrollar un manual de recomendaciones para un feedback constructivo a los colaboradores.	Se buscará promover el feedback positivo entre los líderes y sus equipos. Se desarrollará de la mano del equipo de Talento un manual para los líderes sobre feedback positivo y comunicación asertiva.	Líderes PIC	Correo Corporativo Grupo de Facebook "Embajadores PIC" Intranet "Embajadores PIC"	Una vez	Número de correos abiertos y visitas a la sección de la Intranet donde se encuentra el documento.	Asistente de Clima
5	Dinámicas virtuales "Mindfulness" y "Risoterapia".	De la mano de especialistas, se realizarán dinámicas para los trabajadores de la empresa que los ayuden a reducir el estrés, conocerse mejor y trabajar en equipo.	Colaboradores que realizan trabajo remoto	Microsoft Teams	Trimestral	Número de asistentes	Asistente de Clima
6	Dinámicas presenciales de relajación e integración.	Se contratará a un especialista que visite, según su ubicación, los locales del área de Operaciones a nivel nacional 1 vez al mes y organice una dinámica grupal.	Colaboradores del área de Operaciones	Presencial	Trimestral	Número de asistentes	Asistente de Clima
7	Convocar a una reunión virtual posterior al proceso de evaluación 360 entre los líderes con cada colaborador de su equipo.	Se organizarán reuniones de 20 minutos donde cada líder podrá informar los aspectos de mejora, recomendaciones y felicitaciones a cada uno de los miembros de su equipo de manera personal.	Colaboradores que realizan trabajo remoto	Correo Corporativo Microsoft Teams	Trimestral	Número de reuniones realizadas por líder y desempeño de los colaboradores en la siguiente evaluación.	Coordinadora de CCC, Gerentes Centrales, Subgerentes, Jefes y Supervisores.
8	Convocar a una reunión presencial posterior al proceso de evaluación 360 entre los líderes con cada colaborador de su equipo.	Se organizarán reuniones de 20 minutos donde cada líder podrá informar los aspectos de mejora, recomendaciones y felicitaciones a cada uno de los miembros de su equipo de manera personal.	Colaboradores del área de Operaciones	Correo Corporativo	Trimestral	Número de reuniones realizadas por líder y desempeño de los colaboradores en la siguiente evaluación.	Coordinadora de CCC, Gerentes Centrales, Subgerentes, Jefes y Supervisores.

9	Gestión de Webinar: "No somos un área, somos un equipo" para fomentar la comunicación horizontal a cargo de especialista y Gerente General.	En PIC se busca promover la horizontalidad entre todos nuestros colaboradores.	Colaboradores	Microsoft Teams	Una vez	Número de participantes.	Asistente de Cultura
10	Diseño y difusión de invitaciones a los festejos de camaradería por áreas.	Con el apoyo de cada líder de equipo se fijarán fechas específicas mensuales para llevar a cabo sus festejos de camaradería. El área de comunicaciones se encargará del diseño y difusión de las invitaciones y/o piezas gráficas.	Colaboradores	Whatsapp	Según el requerimiento de cada área	Número de asistentes confirmados.	Asistente de Cultura y apoyo de Practicante de Comunicación Interna
11	Desarrollo de formulario de registro para cada festejo de camaradería.	Se creará un formulario de registro para cada festejo de camaradería para confirmar la asistencia de los colaboradores y poder realizar las coordinaciones de ejecución y logística de la actividad. El link del formulario será enviado al líder de equipo para que lo comparta junto con la pieza gráfica de invitación por whatsapp.	Colaboradores	Whastapp Formulario Forms	Según el requerimiento de cada área	Número de registrados.	Asistente de Cultura



#### **4.2.2. Exploración de actividades complejas Fase 2**

- Diseño e implementación de la sección Vivimos la Cultura PIC en la Intranet (Anexo 5)

Dentro de la segunda fase de nuestro plan de comunicación dirigida a los colaboradores, se generará contenido audiovisual variado sobre la Cultura de la organización. Por ello, consideramos que se requiere de un espacio especial donde se pueda colocar toda la información relevante para que esté al alcance de los trabajadores de PIC. En este caso decidimos agregar una sección en la Intranet con el nombre “Vivimos la Cultura PIC”.

Dentro de esta, se encontrarán videos informativos, testimonios, infografías, comunicados de Recursos Humanos y Gerencia General dirigidos a la compañía completa, galería de imágenes por álbum (dependiendo de la actividad o celebración), publicaciones de reconocimientos, calendario de actividades internas, newsletters internos, entre otros contenidos internos dirigidos a toda la organización.

Si bien es cierto que es un espacio creado para su uso durante el tiempo que dure el plan de comunicación propuesto, esta debe ser pensada como una sección permanente, debido a que el contenido puede ir actualizándose.

- Gestión y entrega de material de la campaña "Somos un solo PIC" (Anexo 6)

Se entregará material publicitario para fortalecer la campaña de comunicación y la identidad visual de la misma. Con ello se busca difundir y crear recordación sobre el mensaje “Somos un solo PIC” así como los valores de la organización. Asimismo, este tipo de material es una herramienta para llevar el mensaje fuera de la organización. Ya que los colaboradores serán portadores de la campaña.

Para ello se entregarán los siguientes materiales a cada trabajador:

- a. Pines con los valores corporativos
- b. Block con el logo “Somos un solo PIC”, asimismo, en la primera página, los colaboradores podrán encontrar la historia de la empresa, su misión, visión y valores.
- c. Lapicero con el logo de "Somos un solo PIC"
- d. Lanyards con gel antibacterial, con las frases “Somos un solo PIC”

- e. Bolsa de tela con el logo de "Somos un solo PIC", que funcionará como contenedor de los otros materiales de merchandising.

Además, dentro de cada bolsa se podrá encontrar una tarjeta A5 invitando a todos los trabajadores a vivir la campaña y participar de todas las actividades que se han preparado.

- Lanzamiento del concurso fotográfico: ¿"Cómo vives los valores PIC"?

Se lanzará un concurso a través del grupo cerrado de Facebook PIC el cual tendrá como objetivo que los colaboradores reconozcan los valores de la organización así como que los pongan en práctica.

Para que la actividad sea más dinámica y divertida se pensó en un concurso de fotografía bajo el lema: ¿Cómo vives los valores PIC?, donde los trabajadores deberán subir una fotografía mostrando cómo viven o ponen en práctica algún valor de la organización acompañando de una descripción del valor que representa. Todas las fotografías deberán ser subidas en los comentarios de la publicación. Asimismo, se adjuntará las bases y condiciones del concurso que incluirá, el tamaño mínimo de la imagen, el dispositivo que se deberá utilizar (cámara de celular), criterio de calificación, fecha y hora de cierre del concurso, entre otras reglas del concurso.

Los ganadores del concurso serán 3, quienes recibirán una estatuilla con una cámara, así como una Polaroid Now. Los ganadores serán anunciados a través de Facebook y mail en una nueva pieza en la que se agradecerán a todas las personas que participaron.

- Desarrollo y proyección de video "Somos un Solo PIC"

Este video tendría un tono de comunicación empático, dinámico e inspirador, de tal forma que todos los colaboradores identifiquen cómo se siente ser parte de PIC de manera positiva. Así, en las imágenes se mostrarán algunos de los equipos PIC trabajando juntos de manera virtual, en la instalación central o almacenes, donde se vea reflejada claramente la unión y su compromiso, sin importar los puestos y áreas de trabajo.

La idea es que a lo largo del video se muestre el mensaje clave "Somos un solo PIC", una frase que significa que todas las áreas se apoyan entre ellas para desempeñar sus funciones de manera eficiente, todos los puestos de trabajo son importantes para el futuro

de la organización y el compromiso de cada colaborador es clave para cumplir con los objetivos PIC y de los clientes.

- Instalación de mural en la pared de cada local en funcionamiento

En cada establecimiento de Lima y Provincias donde se esté realizando trabajo presencial se instalará un banner de acrílico donde se colocará el nombre de la campaña “Somos un solo PIC” en vinil al centro. Acompañado de una dinámica de integración presencial se les pedirá a los colaboradores que peguen un *post it* con sus firmas y el motivo por el que se sienten motivados a trabajar y ser parte de PIC.

El objetivo de este mural es que quede una constancia de la dinámica realizada en equipo del que cada colaborador participó dejando un mensaje personal que lo representa, sumando a las acciones para generar el vínculo de pertenencia entre los trabajadores y la empresa. Asimismo, debido a la ubicación estratégica, será parte de la decoración del establecimiento que servirá como recordatorio de la campaña y la motivación diaria para ejecutar sus funciones.

- Colocar 2 banners colgantes en cada almacén con el nombre de la campaña "Somos un solo PIC" y otro con los 5 valores de la empresa (Anexo7)

Debido a la naturaleza del trabajo de los colaboradores que desempeñan sus funciones en los almacenes de PIC a nivel nacional, se colocarán 2 banners colgantes en sus instalaciones para reforzar la campaña “Somos un solo PIC” y mostrar los valores de la compañía, de tal manera que se convierta en una ayuda memoria y recordatorio constante de la cultura PIC en los trabajadores.

- Lanzamiento del programa "Comité de Cooltura" y convocatoria a los colaboradores (Anexo 8)

La creación del nuevo “Comité de Cooltura” surge como necesidad del área de Comunicaciones y Recursos Humanos de mantenerse más conectados con los trabajadores de todos los establecimientos de PIC en Lima y Provincias, por medio de un representante en cada local PIC, que será elegido luego de una convocatoria. Cada representante tendrá la responsabilidad de mantener informado en reuniones mensuales

al área de RRHH sobre las novedades, iniciativas y necesidades que surgen dentro de los establecimientos. Además, será el nexo para realizar las coordinaciones y apoyo logístico de cada actividad planteada para el establecimiento, ya que no hay equipos de Comunicaciones en todos los locales de PIC a nivel nacional.

Para crear el Comité se tiene pensada una convocatoria voluntaria dirigida a todos los colaboradores PIC de Lima y Provincia que realicen sus funciones en uno de los establecimientos que pertenecen a la organización. Luego de haber informado a todos los colaboradores sobre la iniciativa del Comité y lo que buscamos en el/la representante que formará parte de este, se les invitará oficialmente a participar de la convocatoria que consistirá en el registro del colaborador que desea postular y una entrevista a cargo del área de RRHH para evaluar los perfiles y definir qué colaborador cumple con los requerimientos y motivación para unirse. Una vez elegidos los integrantes del Comité, se les presentará oficialmente a través de diversos medios de comunicación interna para que todos los colaboradores identifiquen al representante de su establecimiento. Finalmente, se realizará una reunión privada con los integrantes, RRHH y Comunicaciones para darles la bienvenida e indicarles los lineamientos, responsabilidades y actividades.

- Desarrollo e invitación al concurso de innovación "Ideas que transforman" (Anexo 9)

Alineados a nuestros objetivos de promover el trabajo en equipo, el compromiso y la innovación en la organización se lanzará la primera edición del concurso “Ideas que transforman”.

Este concurso premiará a los 3 proyectos más innovadores, los cuales deberán resolver alguna necesidad de la organización ya sea de cara al cliente externo o interno en equipos conformados de 3 a 6 personas. El concurso constará de varias fases de selección y entre los jurados estarán consultores expertos así como el gerente general Jorge Fuentes. Con el objetivo de mostrar el rol de los líderes como figuras de servicio, apoyo y liderazgo comprometido, se seleccionará a los líderes del top 30 más comprometidos para que puedan servir de mentores, asignándoles un equipo al que puedan guiar y apoyar en su proyecto. Se buscará que los equipos participantes vivan una experiencia enriquecedora y de aprendizaje.

Los 3 primeros lugares recibirán un premio valuado según su puesto y su proyecto será revisado para ser implementado dentro de la organización.

- Lanzamiento de “La pregunta PIC de la semana”

Se publicará una pieza semanal en Facebook donde se formularán preguntas a modo de trivia, sobre la cultura, valores, historia e hitos de la organización. Ello con la intención de promover la participación e interacción de los colaboradores a través de la red social de la organización. Asimismo se buscará fomentar la búsqueda activa de información de la organización por parte de los colaboradores. A los dos días de la publicación del post, se compartirá la respuesta a la pregunta. Se reaccionará con un Me Gusta o Me Encanta a las respuestas correctas.

- Publicación del beneficio "Early day" para fechas especiales

Como parte de nuestra estrategia para comprometer a los colaboradores con las actividades que realiza la organización, se propone presentar y comunicar el beneficio “Early day”, que consiste en ofrecerles medio día libre a los trabajadores cuando se desarrolle una celebración especial externa o interna para ellos dependiendo de la fecha como por ejemplo, en el día de la madre y el padre. El fin de esta acción es, en primer lugar, asignarles tiempo libre para que puedan asistir a los eventos virtuales o presenciales que se organizan en PIC pues gozan del tiempo para hacerlo; y, en segundo lugar, que los colaboradores tengan la posibilidad de celebrarlo a su manera, ya sea con su equipo inmediato o su familia.

#### **4.3. Cronograma y presupuesto del plan de comunicación**

[https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1FvMYft35DFZaCBemAJ1RxJ\\_TPN8TEoy](https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1FvMYft35DFZaCBemAJ1RxJ_TPN8TEoy)  
2

## SUSTENTACIÓN

El plan de comunicación diseñado para la empresa de logística PeruInterCargo (PIC), ha sido pensada estratégicamente para solucionar un grave problema interno que se observa entre los líderes, su falta de compromiso con la cultura de la organización y cómo esto se ve claramente reflejado en sus equipos, ya que al no tener un sentido de pertenencia ni de identificación, buscan oportunidades de trabajo en otras compañías del sector, aumentando la rotación del personal y afectando las variables de tiempo y costo en la empresa.

Luego de realizar las investigaciones sobre el sector logístico y el contexto actual, comprendimos que existe la posibilidad de que esta falta de compromiso esté relacionada de alguna manera con la situación de incertidumbre sobre la que nos encontramos actualmente, lo que genera que las funciones y cumplimiento de metas individuales sean la única prioridad, dejando de lado aspectos importantes de la identidad y cultura corporativa que son necesarios para fortalecer vínculos con sus equipos y alcanzar una buena comunicación que tendrían como resultado un trabajo aún más eficiente.

Así, cumpliendo con las medidas y tomando en cuenta las restricciones que se presentan actualmente debido a la crisis sanitaria por el Covid-19 y las formas de trabajo presencial y remoto, proponemos una serie de estrategias y acciones desarrolladas dentro de una campaña que se llevará a cabo durante siete meses y en dos fases.

La primera fase del plan de comunicación está dirigida a los Gerentes Centrales, Gerentes de área, Subgerentes, Jefes y Supervisores, quienes consideramos, de acuerdo al análisis, son la pieza fundamental y de inicio para lograr nuestro objetivo principal que es aumentar el compromiso de los colaboradores. Esto se realizará a través “Embajadores PIC”, un programa interno pensado para desarrollar habilidades de liderazgo en los altos cargos y de mando, así como posicionar la Cultura de PeruIntercargo. En esta primera etapa consideramos necesario crear un espacio virtual exclusivo que integrara a todos los líderes PIC, para ello, se planeó el lanzamiento de un grupo cerrado de Facebook exclusivo para los “Embajadores PIC” donde se compartiría toda la información y contenido referente a la cultura de la organización, así como las invitaciones y accesos a las actividades destinadas a este programa. También se pensó el uso de esta herramienta

de comunicación como un lugar de aprendizaje y motivación entre los líderes, ya que a través de este grupo, pueden compartir diferentes experiencias, buenas prácticas y su nivel de satisfacción hacia el contenido y acciones determinadas como parte del proyecto.

Además, se propuso la habilitación de una plataforma virtual de capacitaciones donde se pudieran realizar cursos de liderazgo, a través de “Ubits Learning”, ya que es una herramienta amigable, moderna y cuenta con una amplia variedad de temas que los líderes pueden desarrollar para complementarlos con la selección de charlas en vivo de liderazgo con especialistas y luego poner en práctica todo lo aprendido con sus equipos de trabajo. Al momento de la selección de cursos, a cargo del Responsable de Desarrollo (RRHH) y Coordinadora de Comunicación Interna, Clima y Cultura, se tomará en cuenta la segmentación de los perfiles y funciones de los líderes, logrando la correcta elección de temas destinados a cada nivel de mando para que tenga cursos exclusivos y diferenciados, de tal manera que el aprendizaje esté alineado a la práctica diaria y ejecución del trabajo de los líderes según su cargo.

Sumando al plan de capacitaciones para los líderes, creímos conveniente diseñar un espacio y tiempo especial destinado al desarrollo de sus cursos virtuales sin perjudicar el desenvolvimiento laboral que asume cada colaborador respecto a sus funciones diarias, asumiendo que por los cargos de Gerencia, Jefatura y Supervisión tienen tiempos ajustados. Por ello, creamos “Líder c-ON-ectado”, un beneficio que cada líder podrá utilizar durante una hora los días miércoles, para llevar a cabo los cursos designados, según su posición de mando, en su portal de “E-Learning”.

Por otro lado, esta primera parte del plan de comunicación también busca posicionar la cultura PIC en la mente de los líderes, ya que de esta forma y combinado con las nuevas o mejores habilidades de liderazgo y de comunicación adquiridas, podrán compartir el espíritu de la organización de manera amigable y eficaz con los demás colaboradores, en especial con sus equipos directos. Esto se logrará a través del diseño y publicación de piezas de comunicación virtuales y físicas, tomando en cuenta la segmentación de personal que realizar trabajo remoto y presencial. Para ello, se trabajará con un fuerte proceso de recordación de la misión, visión y valores de la empresa a través de videos informativos, testimonios del Gerente General y materiales físicos en algunos espacios de las oficinas y almacenes, para que los líderes tengan clara la orientación, objetivos y expectativas de las formas de trabajo en PIC. Así, también buscamos generar un vínculo

de pertenencia y compromiso con este programa dirigido a los líderes PIC, a través de material publicitario *brandeado* con la frase “Embajadores PIC” o “Embajador PIC” para que tengan presente que ellos son una fuente de inspiración y referentes de aprendizaje para sus equipos.

Otro punto clave que pensamos trabajar es que los líderes creen un nivel de comunicación horizontal y un vínculo de entendimiento con los colaboradores que pertenecen a sus equipos, por ello, se plantea el diseño de una encuesta trimestral para que los líderes conozcan los gustos, intereses y necesidades de sus equipos para utilizarlo como fuente de información en la toma de decisiones que los beneficien, de tal manera que las futuras acciones realizadas estén lo más alineadas posibles al cliente interno y apoyen a lograr un sentimiento de pertenencia y conexión con la organización, poniendo en claro que PIC se interesa por que sus colaboradores estén a gusto y se encuentren en las condiciones más óptimas de trabajo.

Finalmente, como parte de nuestras acciones para promover la participación activa de los líderes PIC en las actividades de la organización, queremos reconocer el compromiso de todos los líderes con el desarrollo de actividades dentro del programa “Embajadores PIC” y su aplicación. Por eso, consideramos importante realizar comunicados y regalos trimestrales de agradecimiento y reconocimiento a los líderes a nombre del Gerente General, como forma de incentivo y motivación para que continúen poniendo en práctica lo aprendido y trabajado durante este programa. Estos serán diferenciados de acuerdo a la segmentación de los niveles de mando que tienen los líderes, de tal modo que las acciones variarán para los Gerentes Centrales, otra para los Gerentes de área y Subgerentes y una diferente para los Jefes y Supervisores.

Si bien es cierto que esta primera fase se trabajará por cuatro meses desde mediados de Junio 2021 a Octubre 2021, queremos hacer un cruce en el cronograma dando inicio a la segunda fase del plan a partir de finales de Julio 2021 donde vienen a tallar todos los colaboradores de la compañía. Así, se espera trabajar con el apoyo de todos los “Embajadores PIC” mientras adquieren el aprendizaje necesario sobre las mejores prácticas de un líder y cómo es ser específicamente un líder en PIC, para trabajar la campaña “Somos un solo PIC”.



En esta parte del proyecto se utilizará como herramienta interna el Facebook cerrado de PIC, el correo corporativo, grupos de Whatsapp Corporativos, la Intranet PIC y plataformas de encuestas y de reuniones virtuales para llegar a todos los colaboradores que se encuentren trabajando de manera presencial o remoto, y cumplir con uno de los objetivos clave de esta fase que es reforzar la cultura corporativa y promover el sentimiento de pertenencia con la organización. Esto se llevará a cabo con una serie de comunicados, infografías y videos que generen la recordación constante de la cultura PIC. Además, de la comunicación virtual, entendemos que por el tipo de trabajo que conlleva ofrecer el servicio en el sector logístico, existen algunas áreas de trabajo que se encuentran realizando trabajo presencial. Por ello, dentro de las acciones a llevar a cabo, se propone la instalación de herramientas de comunicación física, para que el mensaje pueda llegar a todos los colaboradores a nivel nacional. Entre estas se encuentra la instalación de televisores en cada establecimiento de Lima y Provincia, acrílicos en los baños, banners en los almacenes y vinilos con contenido de la cultura corporativa. El fin de estas nuevas herramientas, es que se puedan utilizar no solo para la presente campaña, sino para futuras comunicaciones que se necesiten.

Por otro lado, otra de las metas que se espera alcanzar con este plan de comunicación es que los colaboradores se sientan motivados a participar de las iniciativas de la organización, para ello, proponemos reconocer al colaborador a través de incentivos que lo hagan sentir valorado dentro de la compañía y por su compromiso con las actividades que involucran a todos los equipos. Asimismo buscamos generar programas e iniciativas más atractivas, como el concurso de innovación “Ideas que transforman”, donde se obtienen beneficios tanto personales como profesionales, ya que los colaboradores pueden desarrollar habilidades específicas por el trabajo en equipo, así como el reconocimiento por la participación.

Además de que puedan obtener aprendizaje y reconocimiento a través de estas actividades, consideramos importante generar espacios de integración con sus líderes donde se fomenten la horizontalidad y la conversación entre los equipos para que sirvan como fuente de inspiración y se convierta en un efecto en cadena, donde el líder demuestre su compromiso con la organización mientras ejerce sus funciones, realizando buenas prácticas, y el colaborador pueda asumirlo como parte de su día a día. Asimismo, apoyar e incentivar a momentos de retroalimentación, apoyando a los planes de Recursos Humanos, respecto al desarrollo del talento humano en la organización.

Sumando a las iniciativas para los objetivos en esta segunda fase, decidimos convocar a un “Comité de Cooltura”, que sirva de apoyo al área de Comunicaciones para desarrollar las actividades de Comunicación Interna a nivel nacional. Este Comité constará de un representante por cada establecimiento PIC en Lima y Provincias, de tal manera que se conviertan en un nexo de comunicación y coordinación óptima, volviendo además a estos representantes en portavoces de todos colaboradores que forman parte de su local de trabajo. Esto se realizará también con el objetivo de crear una conexión que facilite el contacto con el personal en provincias e identificar sus requerimientos, preferencias y opiniones respecto a su situación en la organización. Para lograr esto último, se programarán reuniones de seguimiento con cada representante para intercambiar propuestas y sugerencias relacionadas al beneficio y compromiso de los colaboradores.

Finalmente, ambas fases están diseñadas con programas y acciones que permitan mantenerse activas de manera constante y en el futuro, para ello, se crearon secciones específicas en la Intranet de la organización “PIC.NET”, como el caso de “Embajadores PIC” y “Vivimos la Cultura PIC”, donde se puedan encontrar los diferentes contenidos compartidos durante los programas y la campaña, con la idea de actualizarlo con próximas acciones alineadas al mismo objetivo del plan.

## RECOMENDACIONES

Presentamos las siguientes recomendaciones con el objetivo de plantear futuras consideraciones para la mejora del plan de comunicación interna de la organización así como el cumplimiento de sus objetivos a largo plazo.

- **Reforzar el trabajo con los líderes**

Si bien es cierto que aún se tiene que trabajar con los líderes, estos son de suma importancia para lograr el vínculo de compromiso con sus colaboradores. Sobre todo los gerentes centrales quienes son los que tienen el conocimiento de todas las actividades y deberían mostrar el mayor compromiso para lograr un efecto paraguas en sus equipos.

Se sugiere que se refuerce el rol de “Embajador” y modelo a seguir con los líderes de la organización. Mantener el programa de “Embajadores PIC” por los siguientes dos años, haciendo una constante evaluación de la evolución de cada líder hasta que los comportamientos deseados se encuentren posicionados.

- **Mantener los espacios de integración propuestos y seguir desarrollando nuevos.**

Incentivar la creación de espacios de cohesión entre los líderes es vital puesto que permite forjar conexiones humanas más profundas entre los equipos. Ello repercute en una mejor y más fluida comunicación, confianza, trabajo en equipo, y solo trabajando en equipo hacia un objetivo es que un área puede crecer de manera óptima.

- **Definir el perfil del colaborador PIC**

Si bien es cierto que el perfil de un colaborador se puede trabajar y moldear, se debe definir de manera estratégica el perfil que debe tener un colaborador de PIC, en base a los valores, aspiraciones y objetivos de la organización. Ello permitirá llevar a cabo procesos de reclutamiento y selección más eficientes así como contar con personal que se sienta más a gusto con la organización y que viva la cultura de la organización.

- **Definir un plan estructurado y formal de línea de Carrera**

Este proceso es vital para una empresa que busca retener el talento. Identificar los puestos clave en una organización y las personas que podrían cubrir esas plazas dentro de ella, promueve el crecimiento interno y de esa forma mejora la expectativas del colaborador con respecto a la organización en la que trabaja y aumenta su compromiso y perseverancia con su puesto de trabajo.



## LECCIONES APRENDIDAS

En nuestra experiencia realizando el presente estudio, pudimos recoger los siguientes aprendizajes:

- a) A fin de determinar los mensajes comunicacionales a desarrollar fue necesario y útil, clasificar a los trabajadores que forman parte de PIC de acuerdo a su modalidad de trabajo, cargo y ámbito laboral (lugar de trabajo). Ello nos ha permitido desarrollar estrategias diversificadas de comunicación tomando en cuenta las características mencionadas. Segmentar a las audiencias nos ha permitido también, analizar el tipo de canal que mejor se adapta a cada una de ellas. Asimismo, debimos considerar herramientas y canales de comunicación nuevos que creímos importantes para adecuarnos al contexto de crisis sanitaria.
- b) Es importante contar con información de primera mano de las necesidades, limitaciones y dinámicas laborales del personal según su ubicación geográfica y su función dentro de la organización. Luego de plantear distintas propuestas de mejora, se llegó a la conclusión de la necesidad de la formación de un comité de cultura, permitiéndonos desarrollar una gestión más participativa dentro de la organización y con ello conectar de forma eficiente con el cliente interno.
- c) Realizar este trabajo nos ha mostrado que la transformación cultural de una organización requiere del compromiso de todo el grupo humano que la conforma, especialmente de sus líderes, quienes necesitan contar con habilidades de liderazgo y comprender la filosofía del nuevo plan y de las futuras propuestas del área de RRHH, para poder estar alineados a la cultura, valores, misión y visión de la empresa. De esta forma, podrán transmitirlos eficientemente a sus equipos de trabajo para reforzar el sentimiento de pertenencia en cada uno de ellos.
- d) Por otro lado, también nos dimos cuenta de que el papel de la Gerencia ocupa un lugar clave en la comunicación de algunos mensajes, ya que con su participación e interacción con los colaboradores se propicia un ambiente de horizontalidad y el involucramiento puede ser percibido por el trabajador como un escenario donde la empresa se interesa por ellos y son escuchados. Siguiendo esta línea, también

identificamos la importancia de mantener espacios de integración entre los equipos, en especial donde se involucren a los líderes, no solo para lograr el intercambio de experiencias, conocimientos y promover el aprendizaje continuo, sino que es una excelente oportunidad para crear vínculos de pertenencia y de generar habilidades de trabajo en equipo que benefician a la dirección de trabajo hacia un objetivo. Asimismo, se pueden identificar habilidades y aspectos de mejora del equipo que deben ser puestos en conocimiento de cada colaborador a través de espacios de retroalimentación que son altamente valorados por ellos.

- e) Una de las acciones más importantes que consideramos dentro de nuestro plan de comunicación interna y que pudimos validarla con el caso de éxito presentado de General Motors, es el reconocimiento que siempre se debe tener presente hacia los colaboradores. Este no debe realizarse únicamente en fechas especiales, sino que se debe tomar en cuenta la participación y evolución que tienen en la organización. Tener acciones de reconocimiento como parte de una estrategia, no solo incrementa la motivación constante del trabajador a continuar realizando sus funciones y querer seguir mejorando, sino que refuerza el sentimiento de identificación con la empresa.
- f) Finalmente, enfrentarnos a este caso nos ha permitido conocer más a fondo el funcionamiento del sector logístico y sus características. Hemos podido identificar que este sector está estrechamente vinculado a la tecnología y la digitalización, por lo tanto su personal debe estar familiarizado con estos conceptos y adaptarse a los cambios constantes que suponen. El área de Comunicación Interna tiene la tarea de estar a la vanguardia y utilizar a la tecnología como un aliado para la mejora de los procesos y para poder crear conexiones efectivas con sus colaboradores a través de herramientas de comunicación que se mantengan alineadas, en el caso de PeruIntercargo a sus principios de tecnología e información.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agencia de comunicación (2020). ¿Qué es la comunicación empresarial y corporativa? Recuperado de: <https://www.agenciasdecomunicacion.org/buenaspracticas/que-es-la-comunicacion-empresarial-o-corporativa.html>
- Alessandra Saavedra (2020). Coronavirus en el sector logístico: retrasos y mayores costos en envíos. Semana Económica. Recuperado de: <https://semanaeconomica.com/sectores-empresas/industria/efectos-del-coronavirus-en-el-sector-logistico>
- Asociación peruana de agentes marítimos (2020). Coronavirus en el sector logístico: Retrasos y mayores costos en envíos. Recuperado de: <http://www.apam-peru.com/web/coronavirus-en-el-sector-logistico-retrasos-y-mayores-costos-en-envios/>
- Beatriz Peña, David Caldevilla, Pablo Batalla (2016). Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna
- Blue Management (2020). ¿Qué es la comunicación empresarial y corporativa? Recuperado de: <https://www.bluemg.eu/1/%C2%BFque-es-la-comunicacion-empresarial/>
- Carnegie, D (2011) Cómo ser un buen líder. Ediciones Obelisco. Barcelona, España. Pág.8-13
- Centro de Información y Gestión Tecnológica de Santiago de Cuba (2007). Importancia de la cultura organizacional para el desarrollo del sistema de gestión de calidad.
- Chevrolet (2017). GM GANA EL PREMIO ENERGY STAR® POR SU LIDERAZGO AMBIENTAL. Recuperado de: [https://media.gm.com/media/us/en/chevrolet/global\\_news.detail.html/content/Pages/news/mx/es/2017/apr/0417-energy-star.html](https://media.gm.com/media/us/en/chevrolet/global_news.detail.html/content/Pages/news/mx/es/2017/apr/0417-energy-star.html)
- Chiavenato, Idalberto (2004) Comportamiento Organizacional. México, Thomson,
- Conexión ESAN (2020). Logística en tiempos de crisis. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2020/04/logistica-en-tiempos-de-crisis-recomendaciones/>

- Consejo superior de investigaciones científicas (2020). Una visión global de la pandemia Covid-19. Qué sabemos y qué estamos investigando desde el CSICNA
- Council of Supply Chain Management Professionals (sf) Recuperado de: [https://cscmp.org/CSCMP/Academia/SCM\\_Definitions\\_and\\_Glossary\\_of\\_Terms/CSCMP/Educate/SCM\\_Definitions\\_and\\_Glossary\\_of\\_Terms.aspx?hkey=60879588-f65f-4ab5-8c4b-6878815ef921](https://cscmp.org/CSCMP/Academia/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx?hkey=60879588-f65f-4ab5-8c4b-6878815ef921)
- Diario Gestión (2018) Perú tiene los costos logísticos más caros de la Alianza del Pacífico, señala Comex. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/comex-peru-costos-logisticos-caros-alianza-pacifico-251569-noticia/?ref=gesr>
- Diario Gestión (2021) FMI eleva a 9% el crecimiento proyectado para PBI peruano en 2021. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/fmi-eleva-a-9-crecimiento-proyectado-para-pbi-peruano-en-2021-noticia/?ref=gesr>
- Diario sustentable (2021). NESTLÉ por Niños Saludables recibe premio de Red Pacto Global Chile por su aporte a la Agenda de Sostenibilidad 2030. Recuperado de: <https://www.diariosustentable.com/2021/01/nestle-por-ninos-saludables-recibe-premio-de-red-pacto-global-chile-por-su-aporte-a-la-agenda-de-sostenibilidad-2030/>
- Diego Padilla (2020). Impacto del covid-19 en el sector logístico. Logística 360. Recuperado de: <https://www.logistica360.pe/impacto-del-covid-19-en-el-sector-logistico/>
- Dinet (2020). “Los marketplaces se convirtieron en plataformas imprescindibles durante la cuarentena”. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/dinet-los-marketplaces-se-han-convertido-en-plataformas-imprescindibles-durante-la-cuarentena/>
- Distribución y actualidad Retail (2016). Nestlé, 150 años de innovación. 4 premios Innoval y 11 Best Awards en Alimentaria 2016
- Education at a Glance (2020). El impacto del COVID-19 en la educación – Información del Panorama de la Educación
- El Comercio (2021) El 50% de operadores logísticos cuenta con tecnología para entrega de productos. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/el-50-de-operadores-logisticos-cuenta-con-tecnologia-para-entrega-de-productos-ncze-noticia/?ref=ecr>
- Ernesto Fidel Cantillo-Guerrero, Julio Mario Daza-Escorcía (2011). Influencia de la Cultura Organizacional en la Competitividad de las Empresas.



- EY (2018) ¿Qué nos traerá el futuro? Megatendencias latinoamericanas, más allá de la disrupción.
- Fernández, Gordon. (1992). La comunicación Humana
- GS1 Perú (2015). PepsiCo y Nestlé: Premio Medalla de Oro por Estrategia Colaborativa. Recuperado de: <https://gs1pe.org/gs1-newsletter/content/pepsico-y-nestle-premio-medalla-de-oro-por-estrategia-colaborativa>
- Helman Enrique Hernández Riaño, Jorge Mario Lopez (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición
- José Guadalupe Salazar Estrada, Julio Cristóbal Guerrero Pupo, Yadira Bárbara Machado Rodríguez, Rubén Cañedo Andalia (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral.
- Koontz, Harold (2008) Administración, una perspectiva global y empresarial. 13ª edición, México, McGraw Hill
- Lelia Zapata (2011). El departamento de comunicación interna en NESTLÉ. leliazapata.com. Blog especializado en comunicación interna. Recuperado de: <http://bit.ly/2gJMuAv>
- Logistica 360 (2020). Supply Chain Management, 7-55.
- Makovský, Pavel (sf) “¿Cómo llegar a ser un líder exitoso?”. EEUU: Ligs University.
- Mesa de Concertación para la lucha contra la pobreza (2020). Informe nacional sobre el impacto del Covid-19 en las dimensiones económica, social y en salud en el Perú
- Mg. Lizandro A. Molina-Sabando, Mg. Ítalo B.
- Briones-Véliz<sup>1</sup>, Ing. Helen S. Arteaga-Coello (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas.
- MINCETUR (2013) Promoviendo Exportación. Guía 8: Transporte y Logística Internacional.
- Motores a pleno (2021). General Motors obtiene la recertificación de la norma ISO 14.001. Recuperado de: <http://www.motoresaplenu.com.ar/2021/03/general-motors-obtiene-la-recertificacion-de-la-norma-iso-14-001/>
- Naciones unidas (2020). El impacto del COVID-19 en América Latina y el Caribe
- Nae Global (sf) Retos de la digitalización en el sector logístico. Recuperado de: <https://nae.global/es/retos-de-la-digitalizacion-en-el-sector-logistico/>

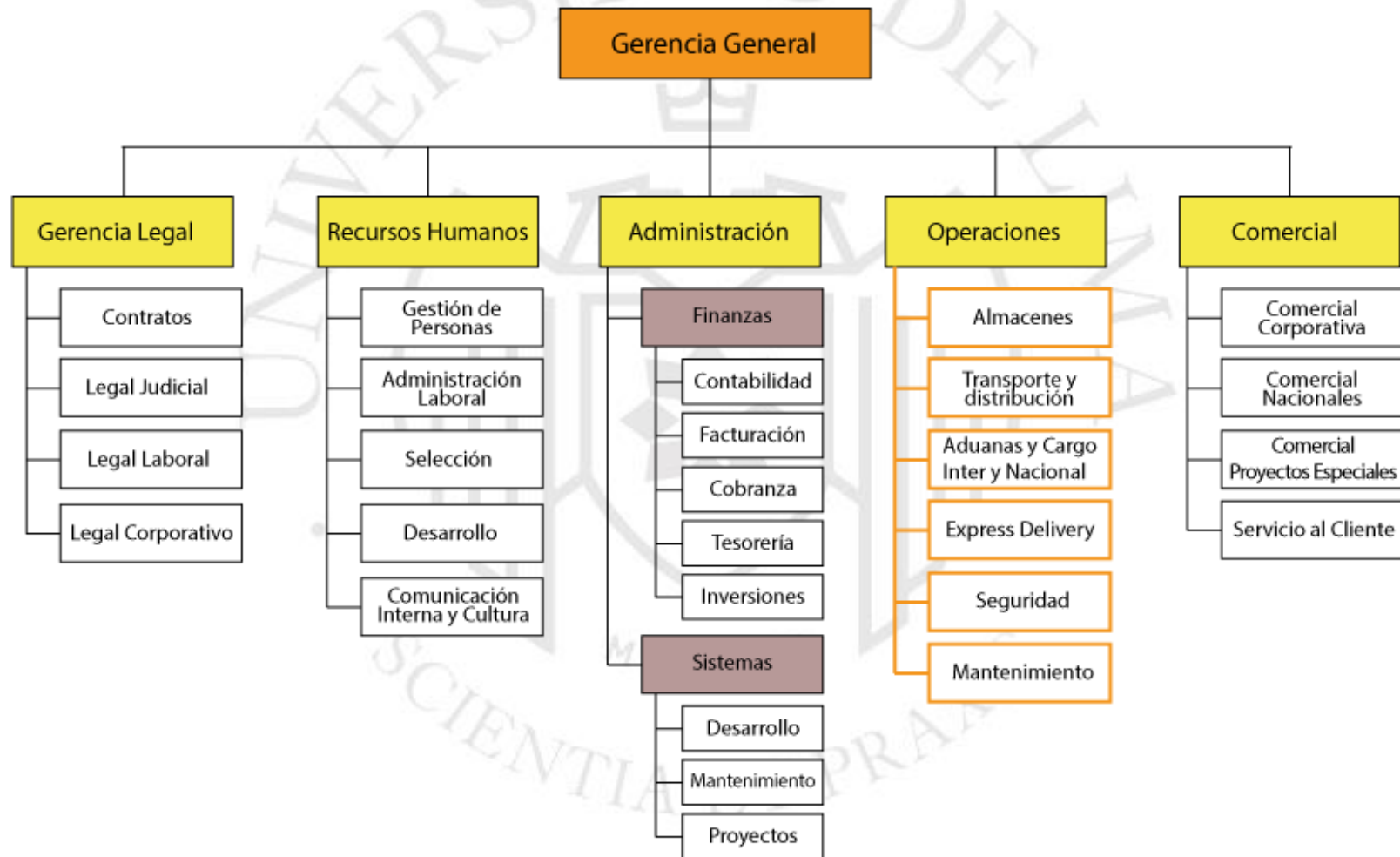
- Nestlé Centroamérica (2018). Nestlé es reconocida con el Premio a la Excelencia en Gestión Humana 2018. Recuperado de: <https://www.nestle-centroamerica.com/featuredstories/nestle-es-reconocida-con-el-premio-a-la-excelencia-en-gestion-humana-2018>
- Noticias corporativas (2018). General Motors es reconocido por FIRST tras 12 años de sobresaliente participación. Recuperado de: <https://www.gmchina.com/media/mx/es/gm/home.detail.html/content/Pages/news/mx/es/2018/mar/0305-FIRST.html>
- Organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura. (2000). La recesión económica mundial causada por la COVID-19: evitar el hambre debe ser un objetivo central del estímulo económico
- Pilar Quinteros (2020). ¿Trabajo remoto o presencial? Liderazgo en el futuro entorno laboral. EY.
- Portafolio (2011). Reconocimiento a Nestlé por su responsabilidad ambiental. Recuperado de: <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/reconocimiento-nestle-responsabilidad-ambiental-281914>
- PwC Argentina (2016) Megatendencias: Avances tecnológicos.
- PwC Colombia (2015) Cinco Megatendencias y sus posibles implicaciones.
- Ransa (2020). ¿Cómo mantener activa la cadena de abastecimiento en tiempos de COVID-19?, Recuperado de: <https://www.ransa.biz/como-mantener-activa-la-cadena-de-abastecimiento-en-tiempos-de-covid-19/>
- Renck, Carlos (2002) A influência como base de liderança.-Entrevista-. Porto Alegre. IV Fórum Universidad-Empresa. Centro de Eventos de PUC-RS. 12 de Setiembre, 2002
- Responsabilidad social empresarial Perú (2020). Nestlé recibe premio por iniciativa que busca reutilizar 32 millones de litros de agua al año. Recuperado de: <https://noticias.rse.pe/nestle-recibe-premio-por-iniciativa-que-busca-reutilizar-32-millones-de-litros-de-agua-al-ano/>
- Revista 4x4 (2021). GM Recibe la Mayoría de Premios a la Calidad Inicial entre los Fabricantes de Automóviles. Recuperado de: <https://www.revista4x4.es/gm-recibe-la-mayoria-de-premios-a-la-calidad-inicial-entre-los-fabricantes-de-automoviles/>
- Revista Conexión ESAN (2018) ¿Qué es el cross docking y para qué sirve? Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/10/que-es-el-cross-docking-y-para-que-sirve/>

- Revista Conexión ESAN (2020) Camino a la transformación digital en el Perú.  
Recuperado de:  
<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2020/12/14/camino-a-la-transformacion-digital-en-el-peru-1/>
- Revista digital EY (2019) Más allá de la transformación digital: La empresa inteligente. Recuperado de: <https://perspectivasperu.ey.com/2019/01/03/mas-alla-de-la-transformacion-digital-la-empresa-inteligente/>
- Revista Logistec (2018) Business Intelligence aplicada a la supply chain ¡El futuro ya está aquí! Recuperado de: <https://www.revistalogistec.com/index.php/equipamiento-y-tecnologia/gestion-de-almacenes/item/3166-business-intelligence-aplicada-a-la-supply-chain-el-futuro-ya-esta-aqui>
- Revista Logistec (2018) Logística Peruana: una industria en movimiento de cara al futuro. Recuperado de: <https://www.revistalogistec.com/index.php/logistica/pymes/item/3407-logistica-peruana-una-industria-en-movimiento-de-cara-al-futuro>
- Revista Logistec (2020) Las cinco tecnologías que impulsarán la cadena de suministro del mañana. Recuperado de: <https://www.revistalogistec.com/vision-empresarial/analisis-2/3008-las-5-tecnologias-que-impulsaran-la-cadena-de-suministros-del-manana>
- Revista Uno (2016) Desarrollando ideas de Llorente y Cuenca: La transformación digital. Recuperado de: <https://www.revista-uno.com/wp-content/uploads/2014/04/UNO24.pdf>
- Rincón Serrano, A. (2003) “Mauro: El camino del líder”. Barcelona: Robinbook, SL Cop.
- Robert N Lussier, Christopher F Achua (2010) “Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades”. 4ta edición, pag. 6.
- Ronald H. Ballou (2004) Logística Administración de la cadena de suministro. Quinta edición. Pearson Educación. México.
- Semanario 977 (2019). Coronavirus en el sector logístico: retrasos y mayores costos en envíos. ComexPerú. Recuperado de: <https://www.comexperu.org.pe/articulo/logistica-para-el-comercio-exterior-retos-y-oportunidades>

- T21 (2005). Reconocen a General Motors como la mejor en seguridad. Recuperado de: <http://t21.com.mx/automotriz/2005/04/28/reconocen-general-motors-como-mejor-seguridad>
- ULMA (2020). La nueva modalidad de trabajo: Combinación de teletrabajo y presencial. Recuperado de: <https://www.ulmaforge.com/noticia/combinacion-de-teletrabajo-y-presencial/>
- Unipymes (2014). Nestlé, líder en sostenibilidad en la industria de alimentos. Recuperado de: <https://www.unipymes.com/nestle-lider-en-sostenibilidad-en-la-industria-de-alimentos/>
- Vinatea & Toyama (2020). Conoce las diferencias entre teletrabajo, trabajo remoto y trabajo a domicilio. Recuperado de: <https://www.vinateatoyama.com/blog/actualidad/conoce-las-diferencias-entre-teletrabajo-trabajo-remoto-y-trabajo-a-domicilio-peru-vinatea-toyama-jorge/>
- CEPAL (2020) Los efectos del COVID-19 en el comercio internacional y la logística. Recuperado de: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45877-efectos-covid-19-comercio-internacional-la-logistica>

# ANEXOS

## Anexo 1: Organigrama PIC



## Anexo 2: Publicación de beneficio corporativo “Líder cONectado”



# Líder cONectado

¡Potencia tus habilidades!

¡Contamos contigo para ser parte de la nueva transformación de líderes PIC!

Ahora **todos los miércoles de 5:00 a 6:00 p.m.** podrás disfrutar de un espacio dedicado a ti y al desarrollo de tus habilidades.

### ¿Qué hacer en esta hora?

- **Ubits** - Tu plataforma de formación en liderazgo. Ingresa desde tu intranet o a través de la página: [www.ubitslearning.com/](http://www.ubitslearning.com/)
- **Plataforma de Capacitación PIC** - Puedes ingresar a través de tu intranet.
- Libros, webinars, cursos u otros medios que consideres interesantes y aporten a tu desarrollo.

\*Durante esta hora tu agenda se encontrará bloqueada.

Tu crecimiento nos importa



## Anexo 3: Desarrollo de infografía con los 5 valores PIC

# NUESTROS VALORES

1

### NUESTROS CLIENTES, NUESTRA PASIÓN

Nos enfocamos en que todos los procesos de la cadena de suministros de nuestros clientes sean desarrollados de la mejor manera para que cumplan con sus objetivos asegurando la satisfacción plena de sus necesidades.



2

### BUSCAMOS EL CRECIMIENTO DE NUESTRO EQUIPO

Nos preocupamos por que todos nuestros equipos de trabajo se desenvuelvan en un ambiente respetuoso, inclusivo y de escucha, donde obtengan espacios de aprendizaje, tengan la oportunidad de empoderarse y logren cumplir sus metas personales y profesionales.



3

### SOMOS RESPONSABLES DE NUESTRAS DECISIONES

PeruInterCargo busca ofrecer el mejor servicio del sector logístico cumpliendo siempre con los más altos estándares de calidad, ética y transparencia, y haciéndonos responsables de las acciones que decidimos llevar a cabo y sus resultados.



4

### SOMOS EMPÁTICOS

Trabajamos con entusiasmo pensando no solo en el beneficio de nuestra compañía, sino en el de nuestros clientes y equipos de trabajo, entendiendo los diferentes escenarios que enfrentan.



5

### NOS PREOCUPAMOS POR LOS DETALLES

Comprendemos el sentido de urgencia que demanda el sector logístico y las expectativas de nuestros clientes por obtener resultados rápidos, sin descuidar cada paso en los procesos para lograr aumentar la precisión.



# Anexo 4: Diseño e instalación de cuadro con información sobre la cultura y valores corporativos de PIC

Opción 1

**PIC**  
PERU INTERCARGO

**MISIÓN**  
Ofrecer las mejores alternativas logísticas de manera rápida y eficiente con el apoyo de la mejor tecnología, siempre al servicio de nuestros clientes creando conexiones de alto valor.

**VISIÓN**  
Ser la empresa líder en operaciones logísticas en Perú y un referente de innovación en América Latina, de la mano de los mejores talentos.

**NUESTROS VALORES**

- NUESTROS CLIENTES, NUESTRA PASIÓN
- SOMOS RESPONSABLES DE NUESTRAS DECISIONES
- NOS PREOCUPAMOS POR LOS DETALLES
- BUSCAMOS EL CRECIMIENTO DE NUESTRO EQUIPO
- SOMOS EMPÁTICOS





## Opción 2



**PIC**  
PERU INTERCARGO

**MISIÓN**

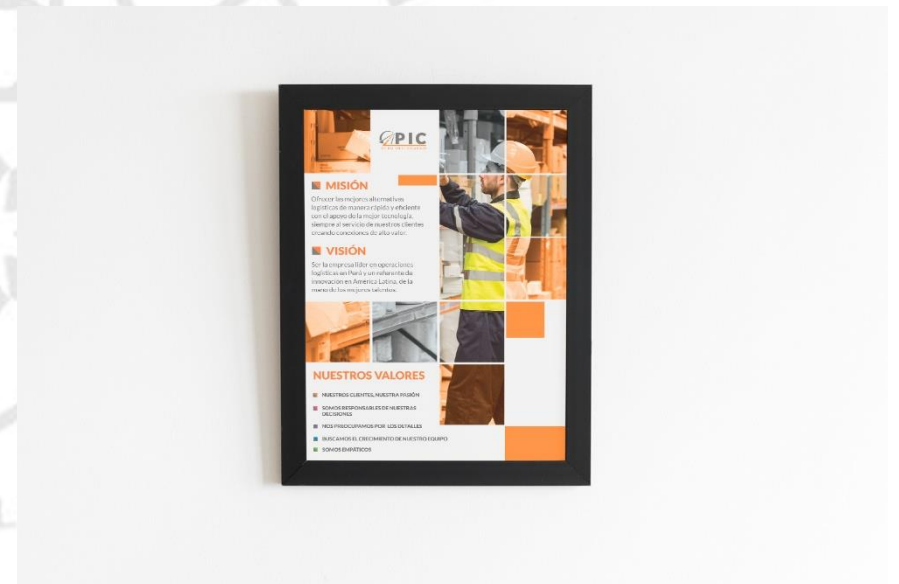
Ofrecer las mejores alternativas logísticas de manera rápida y eficiente con el apoyo de la mejor tecnología, siempre al servicio de nuestros clientes creando conexiones de alto valor.

**VISIÓN**

Ser la empresa líder en operaciones logísticas en Perú y un referente de innovación en América Latina, de la mano de los mejores talentos.

**NUESTROS VALORES**

- NUESTROS CLIENTES, NUESTRA PASIÓN
- SOMOS RESPONSABLES DE NUESTRAS DECISIONES
- NOS PREOCUPAMOS POR LOS DETALLES
- BUSCAMOS EL CRECIMIENTO DE NUESTRO EQUIPO
- SOMOS EMPÁTICOS



# Anexo 5: Diseño e implementación de la sección Vivimos la Cultura PIC en la Intranet

**PIC PERU INTERCARGO | PIC.NET**

abril 26, 2021  
Hola María Paula Núñez

Buscar **Personas** **Contenidos**  
Introduce la palabra de referencia

**Sobre PIC** **Noticias** **Herramientas y aplicaciones** **Vivimos la Cultura PIC**

**Nuevas Oficinas PIC Lima**  
Inauguramos las nuevas oficinas PIC para estar cerca a nuestros clientes.

**Noticias**

**40 Aniversario PIC**  
Octubre del 2020  
El pasado 18 de Octubre, PIC celebró sus 40 años de trabajo. Siempre contribuyendo al buen desarrollo de la industria en el Perú, a través de sus servicios de courier, almacenaje y logística.

**Nuevos Protocolos ante el COVID-19**  
Marzo del 2021  
Planifique, prepárese y responda a la enfermedad del coronavirus. Su seguridad y la de su familia es lo más importante.

**Transformación en el servicio de transporte y distribución: TMS**  
Febrero del 2021  
Te compartimos los 4 puntos clave expuestos durante el evento virtual "Innovación en la Gestión de Transporte y Distribución"

**Cumpleaños de la Semana**

**Abr 26 | Juan Pérez - Área Comercial** >>> **Felicitar**

**Abr 26 | Chloe Vargas - Almacenaje** >>> **Felicitar**

**Abr 28 | Erick Torres - Recursos Humanos** >>> **Felicitar**

**Abr 29 | Daniel Gutiérrez - Distribución** >>> **Felicitar**

**Abr 30 | Ximena Rodríguez - Contabilidad** >>> **Felicitar**

**Próximos Eventos**

**Día de la Madre PIC**  
Mayo del 2021  
Nos sumamos a las celebraciones virtuales por el Día de la Madre dada la realidad que imponen estos tiempos, aunque se vivirá de manera diferente, es una buena oportunidad para compartir con nuestras engraidas y regalarles una experiencia online que no olvidarán.

**Galería de Eventos**

**Integración Familiar**  
Marzo del 2021

**San Valentin**  
Febrero del 2021

**Blue Monday**  
Enero del 2021

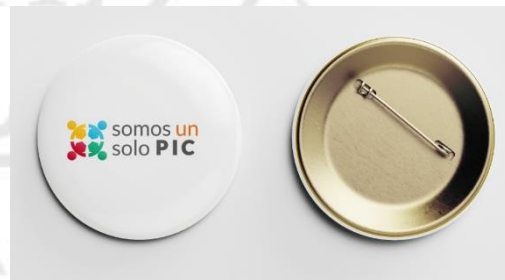
**Links útiles**  
PeruInterCargo

**Ayuda y soporte**  
Contáctanos  
Tour virtual

**Términos y uso**  
Política de privacidad  
Términos y condiciones

## Anexo 6: Gestión y entrega de material de la campaña

### "Somos un solo PIC"



## Anexo 7: 2 banners colgantes en cada almacén



## Anexo 8: Convocatoria del Comité de Cooltura

Convocatoria:

Anímate y sé parte del

# Comité de cooltura



**Queremos mantenernos cerca de todos nuestros colaboradores.**

Tú podrías ser el/la representante de tu establecimiento y unirte al equipo que para transformará la experiencia de ser parte de PIC.

### ¿Quiénes pueden participar?

Todos los trabajadores de PIC de Lima y Provincias.

### ¿Cómo participar?

- PASO 1:** Completa el formulario de registro con tus datos.
- PASO 2:** Explícanos qué te motiva a ser el/la representante de tu establecimiento.
- PASO 3:** Participa de la entrevista con el equipo de Recursos Humanos.

Haz clic aquí y postula



## Anexo 9: Desarrollo e invitación al concurso de innovación "Ideas que transforman"



Si eres **inquieto, creativo** y sueñas con **reinventar** la logística en América Latina este desafío es para ti.



BUSCAMOS EL CRECIMIENTO DE NUESTRO EQUIPO

Concurso de innovación

# IDEAS QUE TRANSFORMAN

Te invitamos a ser parte de la **primera edición de nuestro concurso de innovación.**

Vivirás experiencias únicas, de la mano de expertos en el rubro y el apoyo un grupo seleccionado de líderes de la organización que serán tus mentores en esta aventura, donde desarrollarás un proyecto que resuelva alguna necesidad de la organización.

### ¿TE APASIONA EL DESAFÍO ?

Forma equipos de 3 a 6 personas y da rienda suelta a tu creatividad. No importa el área a la que pertenezcas, todos tenemos algo que aportar.

### PREMIOS



#### PRIMER PUESTO

HP OMEN 15 Intel Ci7 para cada integrante del equipo



#### SEGUNDO PUESTO

PS5 para cada integrante del equipo



#### TERCER PUESTO

SAMSUNG GALAXY TAB S6 para cada integrante del equipo

#Somosunsolopic #Innovamosjuntos

