

Universidad de Lima
Facultad de Comunicación
Carrera de Comunicación



PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN EXTERNA PARA DESARROLLAR EL EMPLOYER BRAND DE CINEPLANET

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

Santiago Vallejo Tafur

Código 20131379

Milagros Lizett Muñoz Guzman

Código 20132988

Lima – Perú

Setiembre de 2021





**PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN
EXTERNA PARA DESARROLLAR EL
EMPLOYER BRAND DE CINEPLANET**

TABLA DE CONTENIDO

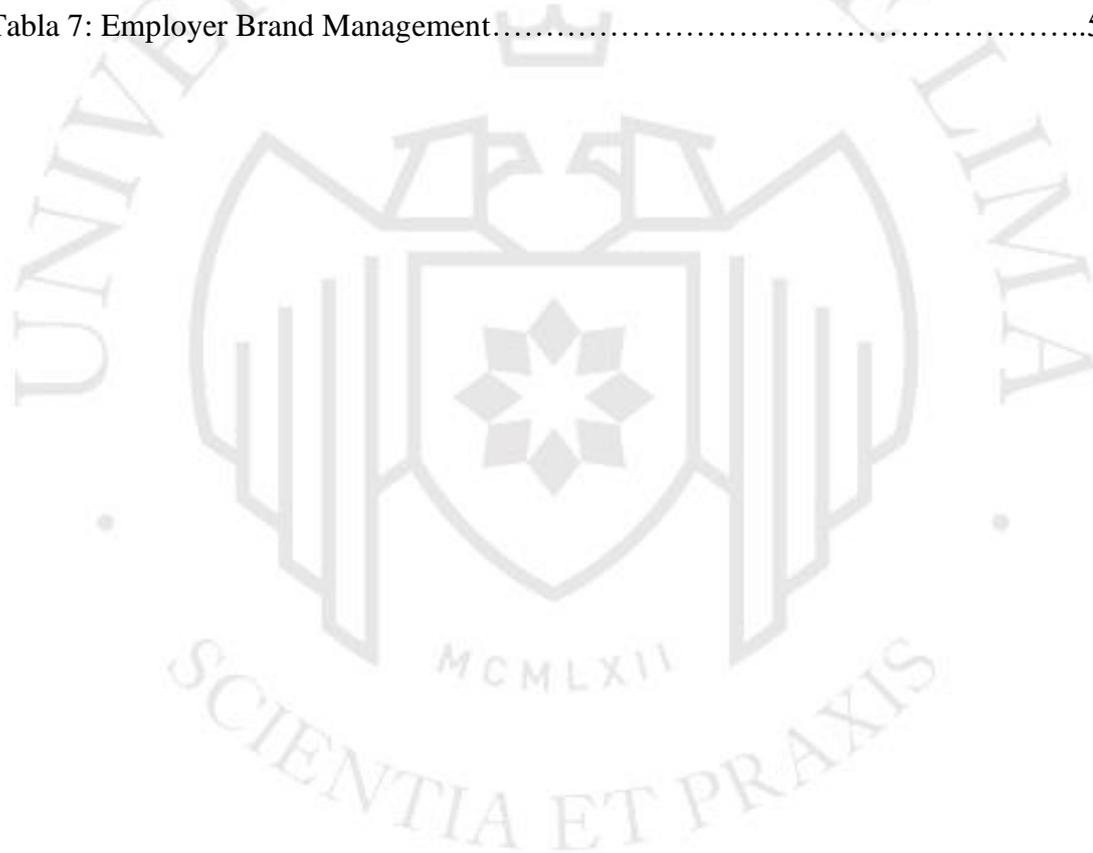
RESUMEN	VI
ABSTRACT.....	VII
INTRODUCCIÓN.....	1
1. PRESENTACIÓN	11
1.1. Bases estratégicas.....	11
1.2. Planeamiento estratégico.....	12
1.2.1. Descripción del problema identificado.....	12
1.2.2. Descripción de los públicos objetivos.....	13
1.2.3. Objetivos.....	15
1.2.3.1. Objetivo General.....	15
1.2.3.2. Objetivo de Comunicación.....	15
1.2.3.3. Objetivos Específicos.....	15
1.2.4. Mensajes.....	15
1.2.5. Estrategia y actividades.....	17
1.2.6. Descripción de actividades.....	18
1.2.7. Descripción de piezas.....	24
1.3. Presupuesto y cronograma.....	30
2. ANTECEDENTES	33
2.1. Análisis de la situación nacional resultado del COVID-19.....	33
2.1.1. Actualidad de la situación económica nacional.....	34
2.1.2. Actualidad de la situación política nacional.....	36
2.1.3. Actualidad de la situación social – laboral nacional.....	38
2.1.4. Actualidad de la situación tecnológica nacional.....	40
2.1.5. Actualidad del publico objetivo.....	
2.2. Análisis de la situación actual en Cineplanet.....	43
2.2.1. Historia reciente de Cineplanet.....	43
2.2.2. Manejo de crisis COVID – 19.....	44
2.2.3. Análisis del Employer Brand actual de Cineplanet.....	45
2.3. Conclusión de actualidad.....	46
3. FUNDAMENTACIÓN PROFESIONAL	48

3.1. Construcción del Employer Brand.....	48
3.2. Importancia del Employer Brand en las empresas.....	51
3.3. Resultados de la aplicación de la estrategia.....	52
4. LECCIONES APRENDIDAS	54
REFERENCIAS	56
ANEXOS	60



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Comportamiento de audiencias - Jóvenes de 18 a 25 años que buscan un empleo temporal.....	14
Tabla 2: Comportamiento de audiencias - Líderes de equipo.....	14
Tabla 3: Comportamiento de audiencias – Colaboradores temporales actuales.....	14
Tabla 4: Matriz de objetivos, estrategias y actividades.....	17
Tabla 5: Matriz de acciones, metas e indicadores.....	29
Tabla 6: Cronograma de actividades.....	31
Tabla 7: Employer Brand Management.....	50



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Comparación anual de exportaciones en el periodo Enero – Marzo.....	35
Figura 2: Proporción de empresas y trabajadores formales por tamaño de empresa....	39
Figura 3: Crecimiento en las audiencias digitales por país en el 2020.....	41
Figura 4: Dispositivos utilizados para conectar a internet por país.....	42



RESUMEN

En el Perú, la categoría de cines tiene una cantidad limitada de jugadores donde Cineplanet se posiciona como el líder indiscutible, contando con cines en todo el país y ofreciendo más de la mitad del total de estos establecimientos. Pero a esta empresa, posicionada y líder en la categoría, la pandemia y la crisis política la afectó por igual que a cualquier otra.

En esta situación que presentaba desafíos, la empresa tomó una serie de decisiones que fueron erradas y la opinión pública tomó parte en el caso. Como resultado de estas acciones, la imagen de la marca se vio fuertemente afectada, y debido a que las acciones influían directamente en los trabajadores, la percepción de Cineplanet como centro de trabajo se vio desafiada.

Entendiendo la coyuntura, las acciones y los actores implicados, este documento busca posicionar a Cineplanet como un espacio atractivo para trabajar con una Propuesta de Valor del Empleador importante. Para eso, se incluyen estrategias y acciones que involucran a cada uno de los participantes claves y busca resolver los puntos débiles del Employer Brand con el objetivo de convertir a la marca en un referente no solo de la categoría, sino también mundial.

Palabras clave: Employer Brand; Comunicación Corporativa; Marca Laboral; Gestión de Talento Humano; Propuesta de Valor del Empleador.

ABSTRACT

In Perú, the Cinema Theatres category is a field with a very limited number of key players, being Cineplanet the category leader, having an offer of entertainment all around the country and having more than half of the total cinemas under its name. Nonetheless, this was not enough to shield the company of the political turmoil and the pandemic effects, suffering just as much as any other business.

In this challenging context, Cineplanet had to made controversial decisions and ended on the wrong side of the public eye. As a result of this actions, the brand took a massive hit in perception, and, because these actions were directly executed on its workforce, the Employer Brand was degraded.

Understanding what the challenge involves, actions and the people affected by them, in this work we strive to position Cineplanet as a go-to workplace with a clear Employer Value Proposition. Having all of this in mind, here are the strategies and actions that involve each and every key player and looks to strengthen the weaknesses in the Employer Brand, so that it becomes the leader in this regard.

Keywords: Employer Brand; Employer Value Proposition; Workforce; Talent Acquisition; Corporate Communication.

INTRODUCCIÓN

En Perú la categoría de cines está dominada por Cineplanet, que cuenta con salas en todo el país y con una ubicación estratégica que permite tener un alcance sumamente alto a diversos públicos en diferentes aspectos demográficos.

Esta diversificación y agresiva estrategia de crecimiento y posicionamiento ha llevado a la empresa a ser un símbolo de entretenimiento, y como tal, atraer a gran parte del talento joven en busca de su primer trabajo.

Acompañando esta estrategia comercial, Cineplanet contaba con un posicionamiento de marca empleadora reconocido en el país, siendo reconocido por premios como Great Place to Work por iniciativas que ofrecían a sus trabajadores oportunidades que en otros espacios eran escasas.

No obstante, las presiones de la coyuntura política y de los efectos generados por la pandemia, llevaron a que las empresas enfrenten disyuntivas difíciles de resolver, y en el caso de Cineplanet, las acciones que se tomaron perjudicaron seriamente la capacidad de la empresa para encontrar nuevo talento.

Es así como se conforma el contexto donde se da la necesidad de realizar este proyecto, donde se investigan los retos principales de las situaciones políticas y sociales, se comparan al ecosistema de la empresa y se plantean soluciones para mejorar y cambiar la opinión pública sobre el Employer Brand de Cineplanet.

Para ello, planteamos además una estrategia que involucra a los principales involucrados para llevar a cabo el cambio de percepción de la empresa y se plantean las acciones necesarias para conseguir lo más importante: Ofrecer una propuesta de valor de empleador que le de prestigio y posicionamiento a la marca laboral de Cineplanet, con esto, aumentar la consideración de la marca en la mente de los jóvenes peruanos a nivel nacional.

1. PRESENTACIÓN

1.1. Bases Estratégicas

En este trabajo buscamos fortalecer la imagen de Employer Brand de Cineplanet. Para eso, nos basamos en la teoría de Richard Mosley expuesta en su libro llamado “*The Employer Brand: Bringing the best of brand management to people at work*”. En este libro se exponen los puntos correctos comprobados para elaborar y estructurar una marca laboral fuerte y diferenciada.

Figura 1: Proposición de valor de Employer Brand



Fuente: The Employer Brand: Bringing the best of brand management to people at work

La importancia de basarnos en este modelo es que ha sido comprobado y aplicado en diversas marcas a nivel mundial. Para este artículo, lo adaptaremos a la coyuntura nacional y de la marca, y buscaremos hacer énfasis en los puntos débiles que se han generado por los efectos de la situación actual.

Para esto, se definen dos aspectos desde donde se debe considerar la construcción del Employer Brand. Estos son los factores de gran alcance comprendidos en Políticas, y los factores de corto alcance comprendidos en la Práctica.

Aquí se ven comprendidos puntos como el Liderazgo, Valores, Relaciones de los trabajadores, Reputación, Compensaciones y Rotación de personal, factores claves en el análisis de la situación interna de una empresa.

Estos factores son los que desarrollaremos y re plantearemos para dar una nueva imagen y cara a Cineplanet, creando una marca laboral fresca y actualizada, en una etapa de la historia que requiere que las empresas aceleren, agilicen y faciliten los procesos en todos los niveles.

Adicionalmente, para generar esto también es importante tener una guía que construya la estrategia como un todo coherente, y eso lo constituye la Proposición de Valor de Empleador.

En el caso de Cineplanet, estará constituida a partir de la idea de: Trabajar en Cineplanet es vivir un mundo de película.

Para esto, en cada una de nuestras acciones y de las estrategias aquí planteadas, buscamos ofrecer momentos y espacios de entretenimiento, distensión e innovación, motivando el trabajo en equipo y la circulación de personal para mantener el interés por el trabajo alto. Con esto, será necesario una actualización de valores y de interacciones en los espacios de la empresa.

1.2 Planeamiento estratégico

1.2.1. Descripción de problema identificado

Cineplanet ha sido expuesto, en el último año, en los medios de comunicación como una empresa poco empática y abusiva.

La crisis provocada por el Covid-19 llevó a Cineplanet a tomar medidas laborales y financieras que desataron una ola de críticas ante la opinión pública.

Al iniciarse la cuarentena obligatoria, la empresa inició el trámite de suspensión perfecta de labores a los trabajadores cuyos contratos coincidían con el inicio de la medida

sanitaria. Los trabajadores comenzaron a publicar las cartas de despido en sus redes sociales y las críticas por falta de solidaridad no se hicieron esperar.

Tomando en cuenta que uno de sus valores rectores para la toma de decisiones consistía en ser “apasionados por su gente”, se generó una incoherencia en el discurso, lo que debilitó la narrativa de la marca.

1.2.2. Descripción de los públicos

Requerimos formular una estrategia de comunicación para jóvenes que vean en Cineplanet una propuesta atractiva para iniciar su vida laboral en un trabajo temporal. Por lo tanto, generacionalmente, nos centraremos en un grupo de Centenitas de mayor edad (aquellos nacidos entre 1996 y 2002) y milenillas de menor edad (entre 1994 y 1995).

Por un lado, los centenials, también llamados generación Z, estudian en su mayoría (65%), ahorran (85%), reciben propina de sus padres (48%), usan smartphones (47%) y disfrutan probar nuevos productos (85%).

Por otro, los milenillas, también llamados generación Y, trabajan (84%), ahorran (79%), usan smartphones (62%), ahorran (79%) y el 59% tiene un salario quincenal o mensual.

Esta segmentación será transversal a nuestros públicos específicos, que están organizados de la siguiente manera:

- Jóvenes de 18 a 25 años que buscan un empleo temporal
- Líderes de equipo
- Colaboradores temporales actuales

Tabla 1: Comportamiento de audiencias - Jóvenes de 18 a 25 años que buscan un empleo temporal

Comportamiento actual	Comportamiento factible	Comportamiento ideal
No hay conocimiento de los beneficios de trabajar en Cineplanet	Consideran que trabajar en Cineplanet es divertido	Todo joven sueña con trabajar en Cineplanet en alguna época del año
Temor y desconfianza a raíz de la crisis de reputación por la suspensión perfecta	Se recuerda el incidente como un caso aislado	Confían en que todas las decisiones de Cineplanet son las mejores

Tabla 2: Comportamiento de audiencias - Líderes de equipo

Comportamiento actual	Comportamiento factible	Comportamiento ideal
Falta de motivación para impulsar a Cineplanet a recuperarse del golpe económico y social	Entiendan las dificultades de la situación y se comprometan a motivar a los nuevos trabajadores	Impulsen con el ejemplo y sean abanderados de la marca para mejorar el posicionamiento de Cineplanet

Tabla 3: Comportamiento de audiencias – Colaboradores temporales actuales

Comportamiento actual	Comportamiento factible	Comportamiento ideal
Desilusión por el comportamiento de la empresa durante la cuarentena obligatoria	Entienden las decisiones que quiso tomar la empresa, no las comparten, pero están listos para iniciar una nueva etapa en la relación con Cineplanet	Consideran que trabajar en Cineplanet es la experiencia más enriquecedora y divertida que han podido tener laboralmente

1.2.3. Objetivos

1.2.3.1 Objetivo General

Captar talento joven para que trabajen en Cineplanet.

1.2.3.2 Objetivo de Comunicación

Ser una propuesta atractiva para el inicio de la vida laboral de un joven en un trabajo temporal.

1.2.3.3 Objetivos específicos

- Lograr que los jóvenes conozcan los beneficios de trabajar en Cineplanet.
- Consolidar la nueva propuesta de valor como empleador de Cineplanet.
- Retener colaboradores con talento
- Recuperar el sentimiento de pertenencia a la empresa

1.2.4. Mensajes

1.2.4.1. Mensaje Principal

- Trabajar en Cineplanet es vivir un mundo de película

Con este mensaje buscamos apelar a la ilusión de todos de vivir en un mundo de fantasía, en el que nuestros sueños y aventuras se hagan realidad. Este mensaje busca invocar los deseos de los trabajadores y generar un espacio de imaginación y expectativa. A partir de esta idea se construirá la comunicación de la marca laboral, dando un toque de fantasía en cada punto de contacto con los trabajadores.

1.2.4.2. Mensajes secundarios

- Para Cineplanet, cada colaborador escribe el guion de su historia.

Trabajando bajo el concepto de vivir un ambiente laboral “de película”, cada colaborador es visualizado como un personaje que se desarrolla dentro de Cineplanet, como un actor lo hace dentro de las películas que interpreta. Cada día de trabajo es una escena más y su

estancia en Cineplanet conforma su primera película en la vida laboral que va iniciando cada joven.

- Para Cineplanet, no hay actores secundarios.

Es importante demostrar que, sin importar el rol que cada quien desempeñe en la organización, nadie tiene un papel menos importante que el otro. Construyendo este ecosistema de importancia, los trabajadores estarán motivados a cumplir sus metas y buscar superarse a sí mismos. Este mensaje marca una pauta de priorización de la visibilidad de los miembros del equipo de colaboradores y un estilo de comunicación.

- Las mejores sagas empiezan en Cineplanet.

Buscamos reforzar la idea de que Cineplanet es un lugar inmejorable para empezar en el mundo laboral, pues las oportunidades y experiencias que se viven permiten que la historia de cada uno de los trabajadores se desarrolle como en las mejores sagas del cine.

1.2.5. Estrategia y actividades

Tabla 4: Matriz de objetivos, estrategias y actividades.

Objetivos específicos	Audiencia	Estrategia	Acciones
Lograr que los jóvenes conozcan los beneficios de trabajar en Cineplanet	Jóvenes de 18 a 25 años que buscan un empleo temporal	Desarrollar una campaña de conocimiento de marca	Reel animado que presente el nuevo propósito como marca empleadora de Cineplanet

		empleadora en todas las regiones con presencia de Cineplanet	Crear un nuevo concepto creativo Producir un comercial de radio Producir un comercial de TV Colocar paneles publicitarios en paraderos de ciudades con presencia de Cineplanet Crear una campaña en Facebook Ads de atracción de talento Colocar hotspots en paraderos importantes
Consolidar la nueva propuesta de valor como empleador de Cineplanet		Replanteamiento de identidad de marca laboral	Definir nuevos valores de marca Definir un nuevo mensaje publicitario Renovar la página web para nuevos talentos
Retener colaboradores con talento	Líderes de equipo	Línea de carrera Flexibilidad laboral	Crear y comunicar un mapa de carrera Realizar evaluaciones de desempeño Fortalecer el plan de vacaciones para colaboradores part time Establecer un sistema de recompensas por logros de metas laborales
Recuperar el sentimiento de pertenencia a la empresa	Colaboradores temporales actuales	Incentivos y Salario emocional Dinamismo de roles Diversión en el trabajo Colaboradores como embajadores de la marca	Programa #EnLaPantallaGrande Plan de trabajo multiárea Realizar un flashmob en el centro comercial Implementar los viernes de disfraces Diseñar espacios para que los colaboradores generen su propio contenido para Cineplanet

1.2.6. Descripción de actividades

- Definir nuevos valores de marca

Para definir la forma en que la empresa actúa de ahora en adelante y define su futuro, es primordial que los valores en los que nos basamos estén claros y directos. Estos serán los siguientes:

- Nuestros trabajadores primero: En cada una de las acciones y decisiones que pensemos y tomemos se pensará primero en el trabajo, en las consecuencias y ventajas que cada posibilidad tiene en sus vidas. La consigna es hacer sentir a cada colaborador como el personaje principal de la historia que transcurre en su empleo.
- Libertad y creatividad: El trabajo es un espacio para desarrollarse como persona y profesional y Cineplanet potencia la posibilidad de generar una opinión o proponer acciones y actividades creativas sin temor a reproches, siempre que conduzcan a la transmisión del mensaje de la marca.
- En equipo somos más fuertes: Buscamos que las iniciativas que tengamos involucren actividades de equipo, pues el objetivo es generar un ambiente de amistad y solidaridad, donde todos puedan trabajar para apoyar el sueño de los demás.
- La felicidad manda: Nuestro comportamiento está basado en ofrecer en el trabajo un espacio digno donde la calidad de vida en el trabajo sea la mejor posible.

- Crear un nuevo concepto creativo

Parte del posicionamiento como marca empleadora, con nuevos valores y una nueva propuesta creativa, repetiremos la frase “Cineplanet, un mundo de película” en nuestras piezas y/o copys, como en las producciones audiovisuales. No basta que se exprese en rituales de la empresa o diseños creativos.

- Definir un nuevo mensaje publicitario

Para esta nueva imagen de Cineplanet, buscamos jugar con la idea de lo que vende la marca, experiencias de película que llenan los ojos y corazones de todos. Por eso el mensaje ahora se centra en “Trabajar en Cineplanet es vivir un mundo de película”. Esto nos permite construir una comunicación rica en elementos e ideas, y con esto, ofrecer una nueva imagen de marca que llame la atención de los jóvenes de todo el país. Buscamos

con esto un mensaje que se aplique a todos los que trabajan en Cineplanet, desde el punto de venta hasta la gerencia general.

- Reel animado que presente el nuevo propósito como marca empleadora de Cineplanet

A fin de dar a conocer los beneficios de trabajar en Cineplanet, para un joven de 18 a 25 años de edad, hemos considerado dentro de la estrategia de campaña de conocimiento de marca empleadora un reel animado que sea la base del resto de contenidos que invite a los jóvenes a unirse a nuestro equipo de colaboradores, con un formato divertido que enmarque el mensaje principal que afirma que trabajar en Cineplanet es vivir en un mundo de película.

Este reels da inicio a la transmisión del mensaje central de la marca empleadora. Es un manifiesto que condensa los valores y el concepto de vivir “un mundo de película”. En este se muestra el día a día de los trabajadores donde viven acciones conectadas a cada uno de los nuevos valores; por ejemplo, veremos a el trabajador del mes con una capa de super héroe asistiendo a personas a encontrar su sitio en el cine, y el producto final lucirá como si estos se encontrasen en el tráiler de una película.

- Producir un manifiesto de marca laboral para radio

Dada la naturaleza nacional de la campaña y la ubicación en diversas regiones de los centros comerciales en donde se encuentra Cineplanet, hemos decidido utilizar la radio como medio de difusión dentro de nuestra estrategia, ya que es un medio consumido por los peruanos masivamente.

Asimismo, según Manuel Saavedra Castro, socio fundador de la Compañía Peruana de Investigación de Mercados (CPI), la radio es el medio que se extiende en mayor medida a todas las clases sociales, con un énfasis en los sectores C y D. Menciona, en una entrevista a RPP que el 75% de los encuestados de dichos sectores manifestó haber incrementado su consumo de radio durante la cuarentena. Hizo énfasis en que los jóvenes

(de 17 a 25 años) también han incrementado su consumo de radio durante el Estado de Emergencia. (RPP, 2020)¹

Esta actividad está conectada a construir un mensaje de alcance nacional, con el mismo criterio que el reel, busca contar de manera breve lo que significa trabajar en Cineplanet y como cada uno de nuestros trabajadores es el actor principal de su historia y donde cada uno puede construir su propia carrera.

- Crear una campaña en Facebook Ads de atracción de talento

Ya que buscamos atraer a jóvenes en busca de una primera experiencia laboral temporal y que el 12,3% de las mujeres y el 13,4% de los hombres audiencia de anuncios en redes sociales como Facebook e Instagram se encuentran entre los 18 a 24 años de edad (Hootsuite, 2021)² requerimos hacer una propuesta publicitaria dentro de las redes sociales, específicamente en Facebook, la plataforma preferida por los peruanos.

Es una de las acciones más importantes de la campaña, puesto que su correcta segmentación hará posible lograr un mayor alcance hacia los públicos de nuestro interés. La campaña contempla los contenidos gráficos y audiovisuales que expresan los valores que queremos destacar como base del nuevo posicionamiento como marca empleadora.

- Renovar la página web para nuevos talentos

¹ Redacción RPP. (2020, 1 de junio). *CPI: Más del 40% de encuestados menciona que su consumo de radio ha sido mayor en etapa de cuarentena.* RPP.

<https://rpp.pe/peru/actualidad/cpi-mas-del-40-de-encuestados-menciona-que-su-consumo-de-radio-ha-sido-mayor-en-etapa-de-cuarentena-noticia-1269855>

² Branch. (2021, 7 de mayo). *Estadísticas de la situación digital en el Perú 2020-2021.*

WeAreSocial-Hootsuite. <https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-peru-en-el-2020-2021/#:~:text=Este%202021%20el%20pa%C3%ADs%20andino,5%25%20de%20la%20poblaci%C3%B3n%20peruana.>

La cara externa de la empresa para los trabajadores es la web de talento. En este momento, la web no transmite nada especial, por ello, transformaremos la web de búsqueda de talento en una interactiva, con más espacio a fotos y videos de nuestros trabajadores, así como le daremos un espacio a las acciones que tomamos para garantizar el mejor ambiente posible para que nuestros colaboradores se desempeñen.

En este momento es importante que la marca muestre al mundo lo mejor de sí, empezando por los medios de comunicación oficiales. Manejar a la perfección los medios propios es un punto de partida fundamental para empezar a contar nuestra historia bajo los criterios correctos.

- Crear y comunicar un mapa de carrera

Parte de mantener trabajadores motivados e involucrados con la empresa, que buscan invitar y atraer más talento es el conocimiento de las oportunidades que tienen. En los mapas de carrera buscamos diseñar rutas y caminos que nuestros colaboradores pueden seguir para alcanzar sus sueños. Así, es evidente la propuesta de valor de la empresa, en Cineplanet cada trabajador vive su mejor película.

Lo que se busca con esta actividad es demostrar, de manera tangible, que en Cineplanet queremos que todos los actores tengan un rol importante, donde según méritos y capacidad personal, cada uno puede construir su propia historia, que es precisamente uno de nuestros mensajes secundarios.

- Realizar evaluaciones de desempeño

En muchas empresas las evaluaciones de desempeño son una oportunidad para buscar los trabajadores con un rendimiento sub par, despedirlos y remplazarlos por otros. Lo que buscamos con las evaluaciones de desempeño en este caso es identificar los factores que no permiten a nuestros trabajadores a rendir óptimamente, y de identificarse factores de salud, ya sea física o mental, estrés u otros, Cineplanet se compromete a ofrecer las oportunidades necesarias para solucionar este problema y mejorar la calidad de vida de la persona.

Tenemos que hacer énfasis en que para Cineplanet no hay actores secundarios, por eso buscamos entender que lleva y que motiva a nuestros colaboradores a tener mejores resultados, y de poder ayudarlos, sin importar posición o antigüedad, les brindaremos el soporte ideal. Tomamos en cuenta, además, que en nuestra investigación de públicos encontramos que muchos millennials sufren de estrés, pero pocas empresas ofrecen mecanismos para ayudarlos.

- Fortalecer el plan de vacaciones para colaboradores part time

Una de las acciones que mayor reconocimiento le trajo a Cineplanet era la posibilidad de dar vacaciones a trabajadores part time, programa que los llevó a ser reconocido como empresa Great Place To Work antes de pandemia.

Es esencial que las acciones positivas se mantengan y se potencien, por lo que buscamos mantener el programa y dar mayor énfasis al proceso bajo el que se ejecuta. De esta manera, podremos fortalecer la realización de una acción que representa uno de nuestros valores más importantes, nuestros trabajadores primero.

- Establecer un sistema de recompensas por logros de metas laborales

Mantener a los trabajadores motivados y siempre esperando nuevos retos es una de las prioridades de la nueva imagen de marca laboral, pues buscamos demostrar que en espacios donde los valores son sanos y el trabajo no es bajo estrés, el personal alcanza mejor rendimiento. Para eso, se establecerán metas mensuales por equipo, encargo en manos de los líderes de equipo, que deben motivar y apoyar a sus trabajadores a alcanzar las metas del mes. Entre los premios se entregará: Entradas a Premiers, invitaciones a detrás de cámaras de obras patrocinadas por Cineplanet y al mejor rendimiento del año, un viaje a Los Ángeles con acceso a Hollywood y las instalaciones de filmación icónicas de la ciudad.

Es importante que el programa de recompensas gire en torno a la idea continua de vivir en un mundo de película, de que el trabajo te acerca a un mundo de fantasía y te abre las puertas a las diversas ficciones. Asimismo, los programas de recompensas son esenciales para reforzar los conceptos que deseamos transmitir a través de los valores.

- Programa #EnLaPantallaGrande

En Cineplanet se dio un caso muy particular y es que, al utilizar un colaborador para el video de seguridad y buenas costumbres en los cines, se generó un conocimiento y admiración particular por “la chica Cineplanet”. Con la iniciativa #EnLaPantallaGrande buscamos premiar a trabajadores que ganen los concursos internos de los mejores cortos Cineplanet. Estos cortos, creados por nuestros colaboradores serán presentados antes de las películas en el cine para dar una ventana al arte local y una oportunidad a los más grandes sueños de nuestros trabajadores. Estos concursos serán trimestrales y estarán basados en temáticas iguales para todos.

Nuestros colaboradores en muchos casos son personas con escasas oportunidades para explorar sus talentos, así que les daremos la oportunidad de hacerlo y destacar en ello. Además, esto se conecta directamente con nuestros mensajes y valores, pues queremos construir un espacio de trabajo donde cada quien pueda expresarse, aspecto que hace parte de nuestros valores.

- Plan de trabajo multiárea

Uno de los factores más importantes en las empresas cuando se debe gestionar el talento humano es el acceso a nuevas oportunidades. Para fomentar esto, la idea de plan de trabajo multitarea permite que trabajadores que no estén contentos en sus áreas y estén buscando migrar a otra puedan acceder a otra oportunidad siempre y cuando en otra área exista un trabajador en la misma posición o de existir una vacante, tendrá prioridad por encima de una nueva contratación. Lo que se busca es generar crecimiento no solo vertical, pero también horizontal en el organigrama.

Con este alcance le damos la oportunidad a los colaboradores para construir su línea de carrera y tomar decisiones pensando en su bienestar profesional. Buscamos demostrar con este tipo de actividades que nuestros trabajadores son libres, independientes y cada uno puede desarrollar su potencial profesional.

- Realizar un flashmob en centro comercial

A medida que la vacunación progresa a nivel nacional y se acercan fechas navideñas donde la concurrencia a centros comerciales aumenta, después de un año con visitas limitadas, es muy probable que la cantidad de gente que visite los puntos de venta sea la más alta en los últimos años. Por eso, un flash mob, organizado y dirigido por los mismos

trabajadores sobre una escena de su película favorita, a nivel nacional, en cada centro comercial, permitirá tener una exposición alta al ojo público y demostrar cara a cara la calidad de vida que tiene el trabajador de Cineplanet.

Asimismo, luego de haber transcurrido más de un año con las salas de cine cerradas, es preciso generar acciones de comunicación que llamen la atención para recordar a los clientes que los cines ya están abiertos y pueden acudir a ellos, como también, que sepan que ya pueden ver el cine como una opción laboral atractiva nuevamente abierta.

- Implementar los viernes de disfraces

Es importante reconocer que después de mucho tiempo, los trabajos vuelven a tener una carga presencial alta, y en muchos casos, solo pueden ser realizados de esta manera. Para hacer esta transición más ligera y generar expectativa por ir al centro de trabajo, una vez al mes se permitirá a los trabajadores ir disfrazados de sus personajes favoritos del mundo del cine.

Esta es una actividad que, como los cortos Cineplanet, busca permitirles a los colaboradores expresarse y ser quienes quieren ser. Esperamos tener un equipo de personas motivadas, felices y con bajos niveles de estrés, esto no solo mejorará su rendimiento laboral, sino que también los convertirá en embajadores de Cineplanet.

- Diseñar espacios para que los colaboradores generen su propio contenido para Cineplanet

La pandemia convirtió a muchas personas en creadores de contenido sin darse cuenta, con TikTok, el aumento de uso de Instagram y Facebook y las herramientas que surgieron para entretener a las personas en sus casas. Ahora, en Cineplanet, esto será potenciado, con salas ambientadas en películas, backings divertidos de escenas icónicas y nuevas decoraciones constantemente, la empresa invitará a los trabajadores a crear su propio contenido, compartirlo con la empresa y hacerlo público en RRSS. Así, la comunicación será orgánica, real y representativa del día a día de los trabajadores motivados.

Esta es una actividad clave en la estrategia digital, pues como se explica en el artículo de Blue Fountain Media, “Here’s why user generated content is so succesful”, una persona confía más en otra persona que en una marca. Eso es lo que queremos construir,

colaboradores que sean embajadores de los valores de trabajar en Cineplanet, libres, que se expresen, que cuenten sus historias y que cada uno demuestre cómo es posible construir su futuro a su manera.

Cada uno de estos contenidos, que serán replicados en Facebook, Instagram y LinkedIn, irá acompañado de hashtags y etiquetando a Cineplanet. Buscamos ser lo más orgánico posible para que se perciba como real, honesto.

Actividades adicionales complementarias:

- Producir un comercial de TV

Al igual que la radio, el consumo de TV a nivel nacional es masivo. Según el estudio de medición de audiencias de TV de Kantar IBOPE Media (2020), los jóvenes pasan un promedio de 5 horas y 16 minutos al día viendo TV, sintonizando películas, comedias y programas de concurso. (Perú21, 2020)³

Es preciso mencionar que, consideramos pertinente iniciar con una campaña agresiva multicanal dado el cierre de los cines por más de un año y la crisis de reputación que vivió Cineplanet a inicios de la pandemia y vuelve a la opinión pública a través de la actualización de su caso en el ámbito legal.

Así como tenemos el manifiesto radial y para redes sociales, se le suma el comercial de TV como un formato adicional que permitirá llamar la atención marcando un antes y un después en la imagen de Cineplanet.

- Colocar paneles publicitarios en ciudades con presencia de Cineplanet

³ Redacción Perú21. (2020, 23 de noviembre). Cuatro mitos sobre el consumo de televisión en Perú: ¿los jóvenes ya no ven TV?. Perú21. <https://peru21.pe/lima/ibope-media-cuatro-creencias-desmitificadas-sobre-el-consumo-de-television-en-peru-los-jovenes-ya-no-ven-tv-television-en-el-peru-noticia/>

Con la paulatina vacunación, las personas comienzan a salir a la calle y normalizar sus actividades. Buscamos llegar a aquellas personas que no siempre cuentan con señal o datos de internet disponibles, pero hacen uso de los espacios públicos.

- Colocar Hotspots en algunos paraderos importantes

Las campañas BTL utilizando publicidad exterior requiere también, en un mundo conectado, nuevas formas de monetizar y poder medir y abstraer información. Por eso, en las zonas urbanas, cercanas a los centros comerciales, en las que se encuentren paraderos principales y hayamos colocado publicidad, incluiremos wifi a cambio de ver el spot o gráfica publicitaria que aparece en el portal diseñado de acceso a la señal.

Solo en Lima Metropolitana, al 2016, según un estudio realizado por CPI, el 82% de personas, entre trabajadores y estudiantes utilizan transporte público, de las cuales el 89,2% utiliza bus o combi. (CPI, 2016)⁴

De esta forma, Cineplanet es capaz de recolectar información en tiempo real de todas aquellas personas que abran el portal y vean la publicidad de la campaña. A su vez, pueden hacer uso del código QR que los lleve a la página de postulación de Cineplanet.

1.2.7. Rol de medios

- Facebook

Medio de reclutamiento digital por excelencia. Además, de establecer un plan de contenidos que transmita una nueva identidad y valores de marca, así como novedades y estrenos, Facebook está concebido como el medio que se utilizará principalmente para llevar a cabo las campañas de reclutamiento de personal temporal.

Asimismo, este medio social agrupa y explota todos los formatos que se crean para las diversas redes sociales de la empresa, generando también tráfico a la web empleadora.

⁴ Compañía Peruana de Investigación de Mercados. (2016). *Market Report: Transporte utilizado diariamente*. CPI.

https://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/transporte_taxi_201611.pdf

Es así como tenemos videos institucionales, testimoniales, artículos referentes a las películas como a la cultura corporativa que se vive en Cineplanet, fotos y contenido de colaboradores, etc.

Todo ello adicional a los contenidos existentes sobre las películas que se estrenan mes a mes.

- Instagram

Esta red social busca caracterizar la cotidianidad en la que se desenvuelven los colaboradores de la marca a través de las imágenes y los videos. Hacer hincapié en cómo viven desde adentro un mundo de fantasía como parte de la cultura.

En Instagram, el trabajador cobra mayor relevancia y debe transmitir felicidad, creatividad y diversión. Pasamos de una red social netamente comercial a una con personalidad y gente real que haga que la interacción sea con la marca Cineplanet y las personas que le dan vida y no solo con las películas que publicita.

Asimismo, las campañas de reclutamiento de personal también se desarrollarán en este medio.

- LinkedIn

A diferencia de Facebook, LinkedIn no tendrá un foco de reclutamiento del perfil joven en busca de un primer empleo temporal. Por el contrario, será un canal para comunicar a nivel corporativo y de otros profesionales los nuevos valores y conceptos de la empresa. De esta forma, utilizamos nuestro despliegue de employer brand como estrategia de generación de reputación de marca.

En consecuencia y a través del tiempo, se podrá atraer talento con otros perfiles profesionales fuera del esperado en el presente proyecto, pues ven en Cineplanet una oportunidad nueva y divertida de desarrollo. Un efecto colateral, llamar la atención por la forma en la que venimos trabajando para, luego, generar el interés de terceros en participar de la empresa.

1.2.8. Descripción de piezas

A continuación, explicamos las piezas que consideramos más importantes y hemos desarrollado para presentar en este documento. Estas han sido diseñadas para ser utilizadas a nivel nacional, utilizando elementos fácilmente reconocibles y que sean comprensibles en su entorno.

1.2.7.1. Post en Facebook



Esta pieza es un KV para Facebook. Con ella, buscamos demostrar la idea de nuestra campaña que utiliza el concepto de que cada trabajador en Cineplanet vive una película. Para ello, utilizamos el elemento de los carteles de películas en el cine, pero insertamos la imagen de uno de nuestros trabajadores para dar la ilusión de que es un personaje de la misma.

Adicionalmente, buscamos que estas piezas sean realizadas con verdaderos colaboradores de la empresa para que sea real. Nuestro objetivo con esto es llamar la atención de las personas, pero también despertar el espíritu de diversión y alegría de los trabajadores al momento de posar para las fotos y tener un momento de fama.

Este post, por ejemplo, iría acompañado del copy “Queremos que vivas la mejor película de tu vida trabajando en Cineplanet, postula en nuestra web y empieza a vivir una aventura sin igual: LINK A LA WEB”

Facebook es una red social de mensajes breves pero cautivantes, así que buscamos un mensaje lo suficientemente directo para que sea rápido de entender, pero también lo suficientemente diferente para que valga la pena leerlo. Sumado a esto, Facebook tiene el nivel de penetración más alto de cualquier otra red social a nivel nacional, llegando a más de 23 millones de cuentas, según ComScore. (ComScore, 2020).

1.2.7.2. Post en LinkedIn



LinkedIn es una red social más formal, donde usualmente los fines de la comunicación son diferentes, siendo la red más importante para comunicación corporativa formal y directa. Por eso, en este caso, nuestro post en esta red será informativo sobre la nueva campaña de marca laboral y el objetivo que no proponemos como empresa.

Adicionalmente, busca hacer énfasis en uno de los puntos más fuertes de LinkedIn, donde el mensaje debe ser claro desde el inicio y debe ser inspiracional, para generar un posicionamiento de marca clave.

En este caso, la publicación será acompañada del texto: “En Cineplanet nos preparamos para el futuro. Por eso, sabemos que la película de nuestra historia no será la mejor si no contamos con los mejores actores. En Cineplanet nos transformamos para que cuando trabajes con nosotros, te sientas como el actor principal de una película. Entra a nuestra nueva web laboral y descubre todo lo nuevo que hemos preparado para ti”.

Este mensaje apela al lado curioso y emocional. Con él, esperamos que quede claro que Cineplanet reconoce que había cuestiones por mejorar, por eso, ha generado este cambio necesario.

1.2.7.3. Comercial de Radio

<https://drive.google.com/drive/folders/1psqg3Znhym19sPwOZXtIAcqtCLFsGUs6?usp=sharing>

El spot de radio está destinado a llamar la atención a nivel nacional. Según un estudio de CPI publicado en Marzo de 2021, la radio llega a cerca del 80% del total de los peruanos diariamente, consiguiendo con esto una exposición masiva y un acercamiento a cada uno de los hogares del país. (CPI, 2021).

El spot cuenta con el mensaje clave para buscar llamar la atención, pero también es importante tener el call to action del cierre para generar los ingresos en la web y los leads necesarios para concretar las contrataciones.

1.2.7.5. Hotspot en paraderos importantes



A medida que las actividades retoman su cauce natural, los paraderos de vehículos públicos vuelven a convertirse en espacios de interacción y movimiento. En este nuevo contexto, después de que restaurantes y tiendas utilizaran el código QR como elemento de ayuda para enviar cartas, precios y todo lo necesario para concretar las ventas a domicilio, utilizaremos el QR para transmitir la información necesaria para concretar la postulación.

Con solo escanear el código, las personas serán redirigidas a un breve formulario de rápida inscripción para trabajar en Cineplanet, esos datos serán enviados al equipo encargado de selección de personal de la empresa y se agilizará el proceso de selección.

Lo que se busca con esto, es facilitar el acceso de todas las personas a estas oportunidades laborales, con herramientas sumamente amigables para personas jóvenes y ofreciendo internet WI FI en cada uno de estos Hotspots para que no se den problemas.

Tabla 5: Matriz de acciones, metas e indicadores.

Actividad	Recursos	Medio/Plataforma	KPI de gestión	Meta	KPI de impacto	Meta	Responsables
Reel animado que presente el nuevo propósito de employer brand de Cineplanet	Animador (\$2,000)	Facebook / Instagram / LinkedIn / TikTok	# de formatos para las redes sociales	1 formato para cada red social	% Interacciones en las publicaciones (Likes + Comments + Shares)	Superior a los Posts anteriores en un +15%	Oficina de comunicaciones
Crear un nuevo concepto creativo	Agencia (nosotros) Editor (\$1500)	Todos los medios	Establecer el concepto creativo de la campaña	Establecer el concepto creativo de la campaña	Implementación en medios laborales	Presente en todos los medios	
Producir un comercial de radio	Locutor (\$2000) Publicidad radial (\$20 x seg)	RPP, La Karibaña, Panamericana F.M.	# de comerciales de radio pensados para cada región	1 comercial radial por cada región	# Leads y postulaciones laborales	20% vs 2019 (Pre Pandemia)	
Producir un comercial de TV (20 segundos)	Producción (\$80 000)	De vuelta al barrio, Esto es Guerra, Partidos de eliminación	Comercial de TV terminado	1 comercial de TV a nivel nacional			
Colocar paneles publicitarios en paraderos de ciudades con presencia de Cineplanet	Espacio publicitario (\$3500 x Aparición 30") \$1000 x panel (39)	Paraderos universitarios	# de paneles seleccionados con paneles	39 paneles para paraderos seleccionados	# Accesos a la web	2000 o más accesos a la web	
Crear una campaña digital de atracción de talento	Pausa en Facebook Ads (\$6000)	Facebook e Instagram	Diseñar la campaña	Implementar la campaña digital	# Interacciones Totales y Leads en la página de empleabilidad de Cineplanet	Superiores a 2000 interacciones y 500 Leads	
Colocar hotspots en paraderos importantes	\$1000 x Access Point instalado	Paraderos universitarios	# de regiones con hotspot implementado	Hotspots en 13 regiones, 2 en Lima	# Cantidad total de Leads y registros en la base de datos	Superiores a 1000	
Definir nuevos valores de marca	Oficina de Recursos Humanos	Plan estratégico	# de valores establecidos	4 valores nuevos	% Recordación de los valores en los trabajadores	95% de los nuevos trabajadores debe saber los nuevos valores y 80% de los antiguos trabajadores	
Definir un nuevo mensaje publicitario	Agencia (nosotros)	Todos los medios	Mensaje publicitario establecido	Establecer el nuevo mensaje publicitario	% Recordación del mensaje	80% de los nuevos ingresos conocen el mensaje	
Renovar la página web para nuevos talentos	Diseñador y desarrollador web (\$5000)	Página web de cineplanet	Página web para nuevos talentos culminada	Página web para nuevos talentos	# Total de accesos únicos y Leads	Más de 1000 accesos únicos y 500 Leads	
Crear y comunicar un mapa de carrera		Presentaciones de líderes de equipo	Mapa de carrera culminado	1 mapa de carrera	# Trabajadores que conocen su mapa de carrera	800 trabajadores	
Realizar evaluaciones de desempeño			Modelo de evaluación de desempeño culminado	1 modelo de evaluación de desempeño	# Trabajadores apoyados por mes	4 trabajadores apoyados	
Fortalecer el plan de vacaciones para colaboradores part time	Oficina de Recursos Humanos	Comunicaciones oficiales de la oficina de RRHH	# de acciones incluidas en el plan de vacaciones	Implementar 2 nuevas acciones en el plan de vacaciones para colaboradores part time	# Trabajadores Part Time con vacaciones por mes	4 trabajadores	
Establecer un sistema de recompensas por logros de metas laborales		Presentaciones de líderes de equipo	Lista de logros laborales y de recompensas por logro	Elaborar la lista de logros laborales y establecer las recompensas	% Trabajadores que alcanzan la meta	90% de los trabajadores	
Programa #EnLaFamiliaGarde	Camarógrafo y editor (\$ 6000)	Pantallas de cine	# de videos al año	3 videos al año	# Cantidad de postulaciones	12 Postulaciones por etapa	
Plan de trabajo multiárea	Oficina de Recursos Humanos	Presentaciones de líderes de equipo	El plan de trabajo multiárea culminado	1 plan de trabajo multiárea	# Trabajadores que migran de área al mes	2 trabajadores migrando de área al mes	
Realizar un flashmob en el centro comercial	Colaboradores temporales actuales	Instalaciones del centro comercial	# de flashmobs realizados	12 flashmobs al año	# Interacciones en posts	10 mil interacciones	
Implementar los viernes de disfraces			# de viernes de disfraces	12 viernes al año			
Diseñar espacios para que los colaboradores generen su propio contenido para Cineplanet	Backing y materiales didácticos	Instalaciones del cine	# de espacios para fotos y videos	1 espacio por complejo	# Interacciones en posts	8 mil interacciones	
							Líderes de equipo
							Oficina de Recursos Humanos



1.3. Presupuesto y cronograma

En esta tabla se condensan las acciones de cada uno de los objetivos específicos, cada una con sus KPI claves y con sus metas definidas. El objetivo de esta tabla es resumir la estrategia de forma que sea fácil de hacer seguimiento y el proceso sea ordenado.

En este punto, una vez enumeradas las acciones, objetivas y maneras de ejecutar cada sección, pasamos a desarrollar el presupuesto. En este punto tomamos los precios referenciales de medios de comunicación que son públicos, por lo que llegamos a estimados que reflejan una realidad cercana al mercado.

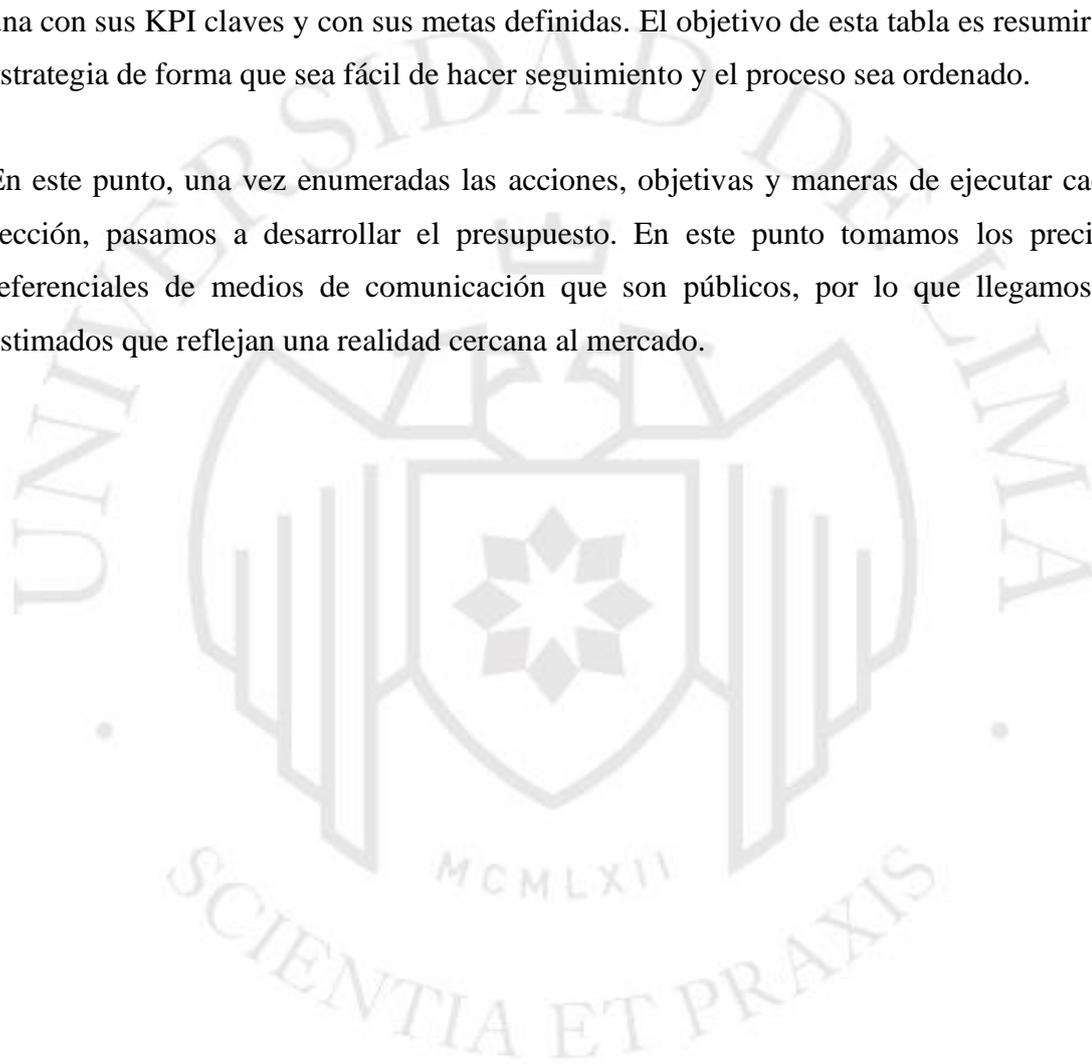
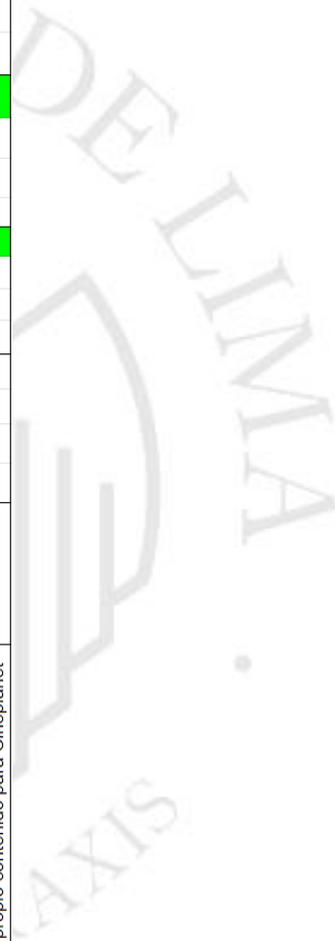
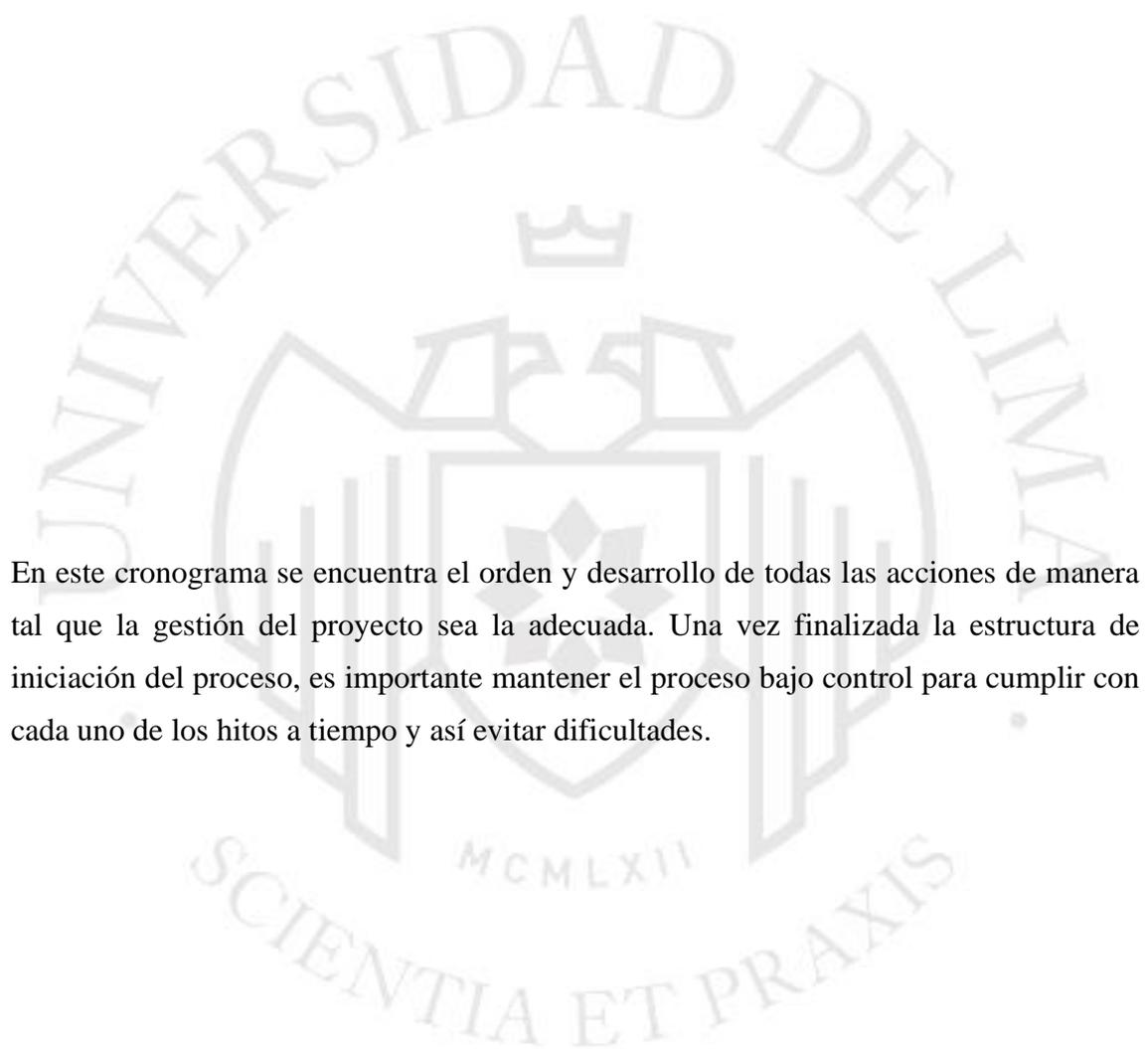


Tabla 6: Cronograma de actividades

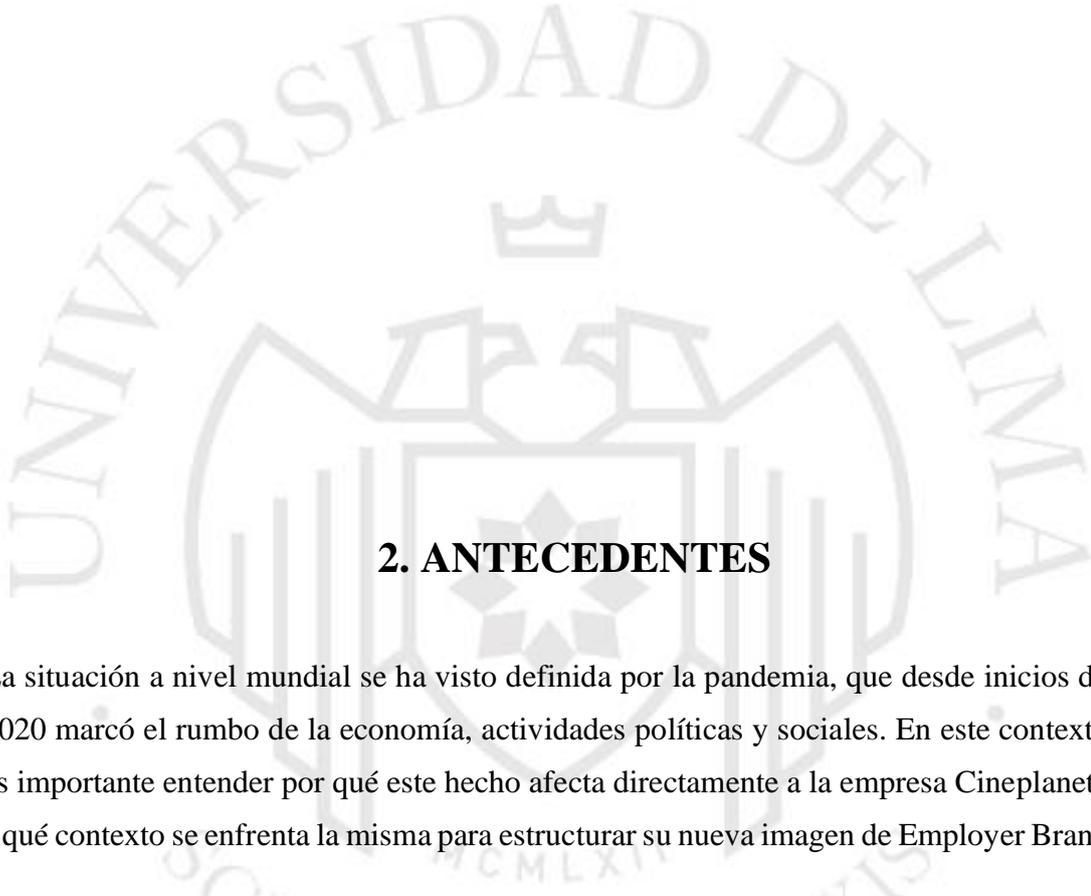


Actividad	Cronograma																							
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20	S21	S22	S23	S24
Reel animado que presente el nuevo propósito de employer brand de Cineplanet																								
Crear un nuevo slogan																								
Producir un comercial de radio (Tiempo al aire)																								
Producir un comercial de TV (Tiempo al aire)																								
Colocar paneles publicitarios en paraderos de ciudades con presencia de Cineplanet																								
Crear una campaña en Facebook Ads de atracción de talento																								
Colocar hotspots en algunos paraderos importantes																								
Definir nuevos valores de marca																								
Definir un nuevo mensaje publicitario																								
Renovar la página web para nuevos talentos																								
Crear y comunicar un mapa de carrera																								
Realizar evaluaciones de desempeño																								
Fortalecer el plan de vacaciones para colaboradores part time																								
Establecer un sistema de recompensas por logros de metas laborales																								
Programa #EnLaPantallaGrande																								
Plan de trabajo multiárea																								
Realizar un flashmob en el centro comercial																								
Implementar los viernes de disfraces																								
Diseñar espacios para que los colaboradores generen su propio contenido para Cineplanet																								





En este cronograma se encuentra el orden y desarrollo de todas las acciones de manera tal que la gestión del proyecto sea la adecuada. Una vez finalizada la estructura de iniciación del proceso, es importante mantener el proceso bajo control para cumplir con cada uno de los hitos a tiempo y así evitar dificultades.



2. ANTECEDENTES

La situación a nivel mundial se ha visto definida por la pandemia, que desde inicios del 2020 marcó el rumbo de la economía, actividades políticas y sociales. En este contexto, es importante entender por qué este hecho afecta directamente a la empresa Cineplanet y a qué contexto se enfrenta la misma para estructurar su nueva imagen de Employer Brand.

Teniendo estos factores como bases claves para el desarrollo de este capítulo, consideramos imprescindible realizar un análisis estructurado del ecosistema que rodea a la empresa, y para ello, seguiremos el modelo del análisis PEST, que desarrollaremos en la primera parte de esta sección.

Por otro lado, la segunda parte de este capítulo condensa la situación actual de la empresa Cineplanet, los retos que afrontó al inicio de la pandemia y como los manejó, así como un breve análisis de su capacidad de manejar una crisis, y evaluaremos cómo se relaciona este comportamiento con el entorno externo.

Finalmente, estos factores nos llevan a la necesidad de entender el público estratégico al que debe llegar la comunicación de la campaña de Employer Brand de Cineplanet, comprendiendo cómo los factores que lo definen y los motivadores de comportamiento han ido fluctuando a lo largo de la pandemia a una velocidad acelerada.

2.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN NACIONAL RESULTADO DEL COVID - 19

Como indicamos previamente, para esta sección nos basaremos en el modelo PEST, que, definido según la EAE Business School de España, PEST o PESTEL, es un marco de parámetros que de ser seguidos de la manera correcta constituyen el eje central de acción para una empresa. (EAE Business School, 2021).

Vale recalcar que PEST es un acrónimo cuyas siglas refieren a los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos.

Precisamente esta serie de parámetros van a definir el terreno de “juego” donde podremos construir la estrategia de Cineplanet de manera coherente con el entorno nacional y con un mensaje relevante para el público objetivo.

2.1.1. Actualidad de la situación económica nacional

La situación económica, así como el panorama global, se vieron duramente afectadas por la pandemia. El gran estrago de la misma es el efecto en cadena que se desarrolla en diversos puntos de la economía global, desde limitaciones en las operaciones logísticas hasta en la limitación de la capacidad laboral de los trabajadores por regulación de cada uno de los países como cuarentenas, aforos reducidos y diversas regulaciones específicas.

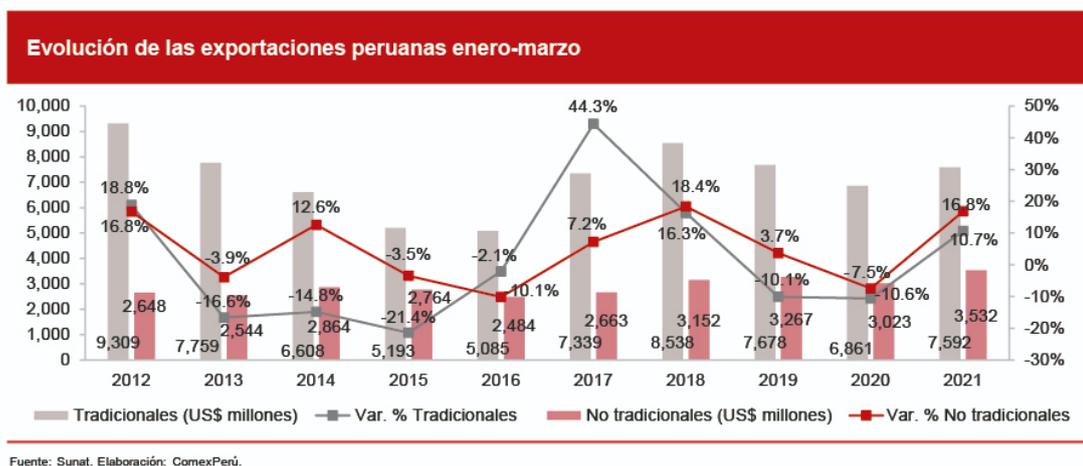
En el caso puntual del Perú, el efecto inicial de la pandemia fue agresivo, llegando a una caída del 11.1% del PBI nacional en el 2020 comparado al mismo periodo del 2019, según el Banco Mundial³. Este retroceso es de tal magnitud, que en el medio El País se menciona como “El mayor retroceso en 30 años” (El País, 2020).

Pero el efecto económico presentó un reto aun mayor para el panorama nacional; durante la pandemia, la desaceleración económica y factores como la pérdida de empleo de una gran cantidad de personas llevó a que el índice de pobreza aumente en un 6%, por el Banco Mundial, deshaciendo el progreso que se había alcanzado en ese campo en los últimos años. (Banco Mundial, 2020).

Para contrarrestar esto, el Gobierno del Perú tomó una serie de iniciativas que buscaban dinamizar la economía nacional. La más considerable de estas, y que ha generado un eco en todo el planeta, es la negociación del bono financiero por 100 años, siendo uno de los pocos países que lo ha conseguido. Esta lista se limita a Bélgica, China, México, Dinamarca, Irlanda y Suecia, como se menciona en el artículo de la BBC “Por qué Perú decidió endeudarse por más de 100 años y qué consecuencias puede tener para su economía”. (BBC, 2020).

Sin embargo, se espera que a finales de este 2021 y de ahora en adelante la economía se agilice, y con esto, mejore la situación del país. A medida que la tasa de vacunación sube, la cantidad de personas que retoman su vida con normalidad crece, las restricciones se reducen y el comportamiento “normal” de los ciudadanos y el gobierno se retoma.

Figura 1: Comparación anual de exportaciones en el periodo Enero - Marzo



Fuente: ComexPerú, 2021

Según el cuadro anterior elaborado por la Sociedad de Comercio Exterior con información de la Super Intendencia Nacional de Administración Tributaria, SUNAT, es

evidente que la recuperación económica está en camino, y que, manteniendo el modelo económico actual, así como las iniciativas de tratados con EEUU., Singapur y Australia, los principales aliados en materia de exportación actualmente, el país irá encontrando lentamente la estabilidad. (ComexPerú, 2021).

Un factor de relevancia particular para Cineplanet es la regulación especial que han tenido Cines y centros de entretenimiento en la pandemia, pues han permanecido cerrados por cerca de un año. Esta coyuntura ha llevado a que las pérdidas totales al 6 de junio sean de más de 300 millones de dólares, según datos de Anasaci (Asociación Nacional de Cines del Perú). (Anasaci, 2021).

En las regulaciones que aún se discuten, se encuentra la venta de alimentos en el cine, pues como lo explica Mónica Verdeguer, titular de Anasaci, en el artículo del diario El Comercio *“Gremio de cines asegura que no hay diferencia en la venta de alimentos en restaurantes y sus locales”* publicado en 2021, *“La venta de alimentos es algo indispensable para lograr una rentabilidad digna, más aún si tomamos en cuenta los altos impuestos que se asumen (más del 28%)”*.

Es así como se conforma el panorama económico nacional, en especial para los cines, que además de estar pasando las mismas dificultades económicas que todas las empresas a nivel nacional, se encuentran con una serie de barreras que dificultan su accionar.

2.1.2. Actualidad de la situación política nacional

En países como Perú, donde lo social, político y económico son factores sumamente dinámicos y altamente ligados, cambios en uno de ellos llevan a efectos notorios en el otro, y la situación 2020-2021 es un claro ejemplo de esta acción-reacción.

El inicio de la pandemia marco un punto clave en el Gobierno del Perú, quien ahora pasaba a ser un eje central en todo lo que ocurría pues las regulaciones, acciones, conversaciones y cualquier otro tipo de comportamiento que decidieran tener repercutiría en los factores anteriormente mencionados de forma directa.

A medida que el estado combatía la pandemia con su limitada capacidad de acción, fueron dándose acontecimientos que generaron aún más inestabilidad en el país. El primer gran hito fue la vacancia del ahora Ex Presidente Martin Vizcarra, la causa fue incapacidad moral invocada por el congreso. Vizcarra fue remplazado con Manuel Merino de Lama, quien al ser presidente del congreso le correspondía el puesto, considerando además la renuncia previa de la vicepresidenta Mercedes Araoz.

Pero, sumando mayor inestabilidad en medio de la pandemia y crisis económica, la movilización social y manifestaciones en todo el Perú llevaron a que Manuel Merino de Lama renuncie, estando menos de una semana en la presidencia.

En paralelo a esto, se dio el escándalo ahora conocido como “Vacunagate”. En este, según el artículo de la BBC, *“Casi 500 personas - Qué también incluía a familiares y amigos de funcionarios, ministros y otros políticos peruanos – tuvo acceso secreto y privilegiado a la vacuna a finales de 2020”*. En este suceso se vieron involucrados políticos de alto rango como Martin Vizcarra, Pilar Mazetti y funcionarios del gobierno del presidente que remplazaría a Manuel Merino, Francisco Sagasti. (BBC,2020).

La cadena de sucesos se mantendría a lo largo de lo transcurrido en el 2021, con el proceso electoral que dividiría al país en diferentes corrientes políticas y con un candidato que, para muchos era desconocido, asumiría la presidencia del país, Pedro Castillo.

Este proceso electoral dejó en evidencia la situación nacional, con los candidatos prometiendo bonos en diversos ámbitos. Keiko Fujimori buscaba repartir el Canon Minero a la población en un determinado porcentaje, Pedro Castillo prometió disminuir la edad de jubilación. Pero esto no son más que espejos a la realidad nacional, un país que atraviesa una crisis económica, con una tasa de desempleo sumamente alta y una inestabilidad política que genera inseguridad sobre el futuro.

Sin embargo, el punto en común que tenían todas las propuestas políticas era optimizar, mejorar y asegurar el proceso de vacunación para todos los peruanos, sin importar la ubicación o nivel socioeconómico; aunque con ideas diferentes, pero buscando siempre el mismo objetivo, inmunizar a la población para retomar la vida normal previa a la pandemia.

En los factores estrictamente relacionados al funcionamiento de los cines, la cuestión es también compleja. Pese que en diciembre de 2020 se realizó la aprobación en Consejo de Ministros de la reapertura de cines, esta implicaba una serie de limitaciones que Anasaci consideraba exagerada, y a manera de protesta, se negaron a abrir sus salas hasta que se cambien algunas cláusulas, como la autorización de venta de alimentos.

Esta apertura, como se detalla en el artículo “*Cines volverán a abrir sus puertas con un aforo de 40%*” publicado en el diario Gestión en diciembre de 2020, estaría a cargo de Produce, quien administraría todo el proceso de control de reglas y normas para evitar el contagio, aforo y qué salas de qué cines se encontraban en condiciones salubres.

Este proceso de control de regulaciones y conversaciones entre Produce y Anasaci también se ha visto entorpecido por la situación política nacional, que además ahora enfrenta el cambio de mandato y aun no se llegan a nuevos acuerdos.

2.1.3. Actualidad de la situación social – laboral

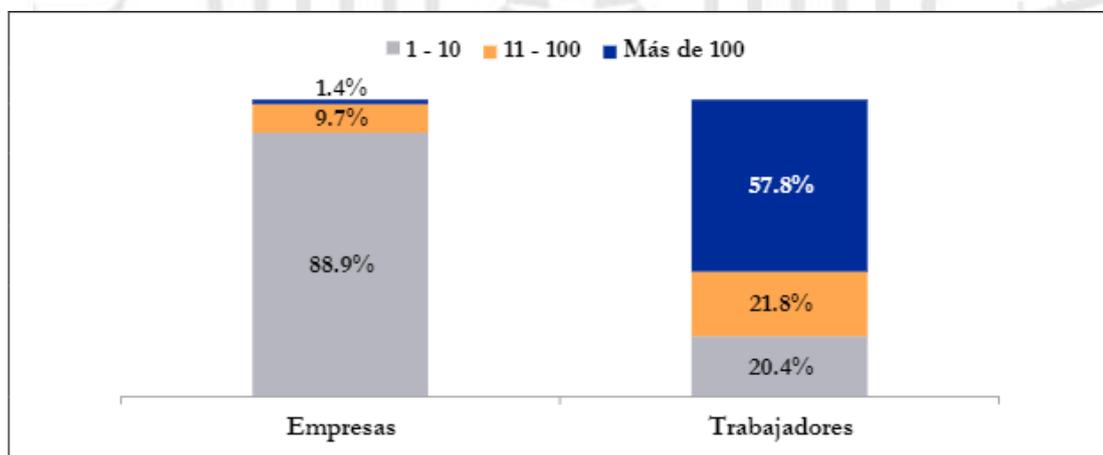
La situación social, analizada desde el indicador laboral nacional es el resultado de la combinación de factores económicos y políticos. Después de haber repasado estos factores en las secciones previas de este capítulo, es de esperarse los datos sumamente comprometedores que encontramos a continuación.

A finales de 2020, según datos de CONFIEP (Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas) y la OIT (Organización Internacional del Trabajo) publicados en el informe “Mercado Laboral Peruano: Impacto por COVID – 19 y Recomendaciones de Política” elaborado por el Instituto Peruano de Economía; se perdieron cerca de 6 millones de empleos y el impacto en lo que conforma la PEA (Población Económicamente Activa) llevo a que esta se reduzca en un 39,6%. (IPE, 2021).

En este informe se detalla además la distribución laboral en el país, donde explica que el 95% de las empresas son de tipo microempresa y emplean aproximadamente al 65% de la población peruana. Sin embargo, este tipo de empresa es la más vulnerable a crisis

económicas y políticas, como las que se vivieron en el periodo 2020 – 2021, esto explica gran parte de la pérdida de empleos a nivel nacional.

Figura 2: Proporción de empresas y trabajadores formales por tamaño de empresa



Fuente: IPE, 2020.

En el gráfico anterior, elaborado por el Instituto Peruano de Economía (IPE) con información del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), se ve la distribución del número total de empresas por cantidad de trabajadores y que proporción del total del empleo formal condensan.

Este gráfico es importante porque ilustra la realidad nacional, con casi el 89% de empresas teniendo 10 o menos trabajadores, pero siendo tan solo el 20.4% del total de la población con trabajo formal. En el otro opuesto, tenemos que las empresas de más de 100 trabajadores conforman tan solo el 1.4% del total de empresas, pero emplean a cerca del 58% del total de trabajadores formales.

Así entendemos el porqué del impacto de la pandemia en la condición laboral de tantos peruanos, que, al trabajar en pequeñas y medianas empresas, no cuentan con la capacidad financiera ni de negociación para soportar una crisis prolongada y otorgar estabilidad a sus empleados.

Por todo esto, el empleo formal, en la pandemia según este mismo informe, se vio afectado de forma intensa, perdiéndose cerca del 46% de estos puestos de trabajo en solamente Lima Metropolitana.

Pero, vale recalcar que Perú es un país altamente informal y estos puestos de trabajo en el mismo periodo de tiempo se redujeron en 62%. Una tasa mayor a la que se dio en empleos formales, y como corresponde a un número absoluto mayor, la cantidad de empleos perdidos en números absolutos es inmensamente superior.

2.1.4. Actualidad de la situación tecnológica nacional

La situación tecnológica nacional será abordada desde el ángulo que corresponde al tema que buscamos resolver en este documento, así que nos centraremos en plataformas digitales, herramientas de comunicación y la interacción con los medios y productos digitales.

Así, partimos con el proceso de aceleración digital por parte del Gobierno del Perú, que en este tiempo de distanciamiento social y aforo reducido ha mejorado notablemente las plataformas digitales de la mayoría de sus entidades y que conforman organismos autónomos como es el caso del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – RENIEC, la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria - SUNAT, y más instituciones públicas, dando un paso enorme hacia el futuro.

Esto está en línea con el comportamiento de la población en la pandemia, que ha llevado a una aceleración masiva de la digitalización en distintos niveles, como lo reporta Deloitte en su artículo “*COVID - 19, Un acelerador de la transformación digital*”. (Deloitte, 2020).

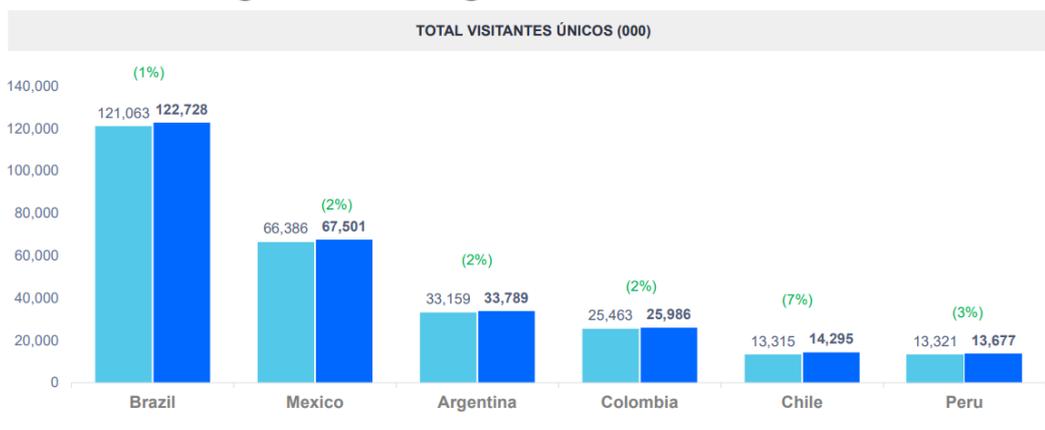
En este artículo se exploran 3 bases que han sido cruciales en la acelerada transformación digital de empresas y estados. En primer lugar, responder, que le permite a las empresas y negocios mantener la rentabilidad mientras se ajustan a la nueva realidad. El segundo punto es recuperar, una vez que se responde y se mantiene el negocio en funcionamiento, se deben buscar las oportunidades para mejorar y salir adelante. Finalmente, el último factor es crecer, donde se establece este cambio previo como la nueva normalidad y en ese momento, desarrollar planes a futuro que permitan el crecimiento en estas nuevas condiciones.

A esto se suma un nuevo panorama en el consumo de medios. En el 2020 se vio un incremento en el consumo de todos los medios, llevado principalmente por las regulaciones del gobierno y las limitaciones de opciones de entretenimiento. (Gestión, 2020).

Entre estos incrementos de consumo de medios, destacan la televisión y la mensajería instantánea, según información de Kantar IBOPE Media. El consumo de televisión aumento en un 23%, y el consumo de medios fue mayor en el 90% de los peruanos. Además, redes sociales como Facebook, Instagram y WhatsApp se vieron ante un aumento masivo en uso y usuarios. (Gestión, 2020).

Figura 3: Crecimiento en las audiencias digitales por país en el 2020.

Chile muestra el mayor crecimiento en el tamaño de la audiencia digital en la región en el último año

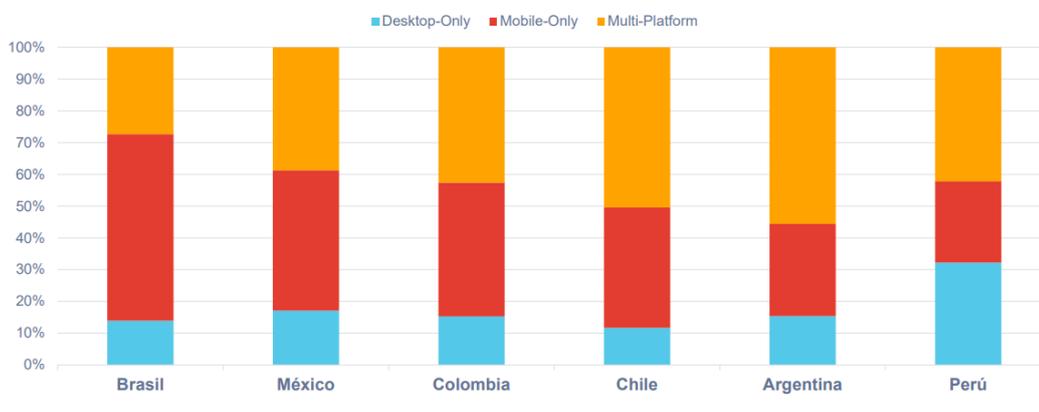


Fuente: Comscore, 2020

Sin embargo, comparado al resto de la región, el crecimiento de la audiencia digital en el Perú fue llamativo, tan solo por detrás de Chile que creció en un 7%, Perú alcanzó un crecimiento del 3%, pero aun cuenta con una de las audiencias más bajas de la región. (Comscore, 2020).

Figura 4: Dispositivos utilizados para conectar a internet por país

Brasil y México los países de mayor conexión móvil, Perú desktop y Argentina Multiplataforma



Fuente: Comscore, 2020

Una de las particularidades más interesantes de esta transformación digital, es que, a diferencia de los demás países de la región, Perú no abandona el uso de desktop, convirtiéndolo en el país líder en su uso.

En Perú, durante la pandemia, las RRSS vieron un crecimiento en interacciones, pero la red social que vio el mayor crecimiento fue TikTok, red que en Perú es más consumida que en cualquier otro país de la región. El crecimiento de uso de esta red alcanzó el 266% y los niveles de interacción llegaron al 84%. (IPSOS, 2020).

Tomando estas variables en consideración, entendemos que el Perú en pandemia dio pasos agigantados al futuro en conexión y tecnología, pero esto se dio principalmente por lo atrasado que se encontraba el país y lo inevitable que se hizo el cambio. Aún quedan plataformas por mejorar, regulaciones por implementar y medidas de seguridad que pueden desarrollarse, pero es notorio el cambio que se ha vivido.

2.1.4. Actualidad de la situación tecnológica nacional

Como se ha mencionado en secciones previas de este documento, buscamos construir una estrategia de posicionamiento de marca empleadora en el público millennial a nivel nacional con el objetivo de lograr que este sector de la población este interesado en trabajar en Cineplanet en el futuro y así tener acceso a capital humano de alta calidad.

Para entender este público partimos del análisis de sus actitudes y como se conforma.

Según Deloitte en su investigación anual llamada “Encuesta Millennial y Gen Z 2021 Perú”, los millennials están conformados por 50% hombres y 50% mujeres. Del total, el 53% ya terminó sus estudios superiores (universitarios o instituto) y el 10% está por terminar sus estudios superiores.

Ahora, si indagamos en la situación laboral y de ocupación, encontramos que el 11% está desempleado y el 20% trabaja por su cuenta o sin un trabajo formal constante. Esto demuestra una de las principales realidades de los jóvenes en el país, que encuentran

difícil hallar trabajo y, por lo tanto, o son desempleados o trabajan en pequeñas iniciativas personales para subsistir.

En factores de comportamiento, los de mayor impacto en esta generación han sido la preocupación por la salud personal, donde el 65% declara que lo considera ahora un factor al que le da mayor importancia que antes y el 88% ahora considera que la pandemia le ha permitido entender las necesidades de las demás personas que conforman su comunidad.

Y, es que si cruzamos las variables que se evidencian en las respuestas de los millennials, vemos que la empatía en general es el factor que mayor importancia ha ganado en el último año, donde ahora el compromiso es de todos y no solo personal ni de unos pocos.

Todo este cúmulo de factores impactan directamente en la salud de los trabajadores, donde el 37% dice estar fuertemente estresado constantemente y de este número, solo el 35% reconoce que se hayan tomado acciones en su centro laboral para reducir esta carga mental.

Sin embargo, en el consumo de medios Perú marca una fuerte diferencia comparada a los países del mundo ya que el consumo de televisión es muy alto, llegando al 97% de los peruanos. Y en la pandemia, esto se intensificó, pues la televisión llegó a un público que la había abandonado.

Según los datos publicados por Kantar Ibope Media, la población entre los 12 y 35 años del Perú que comprenden los Gen Z y Millennials consume cerca de 5 horas y 16 minutos de televisión por semana, y este número alcanza a más de 3 millones de peruanos.

Lo que vemos en este público es una masificación de consumo de medios, un acercamiento a la importancia de las personas de su comunidad y un interés por el desarrollo personal. Sin embargo, esto contrasta con el mercado laboral y la situación nacional, donde en raras ocasiones el empleador presta la ayuda que requieren los empleados y un país en crisis que no ofrece garantías y solo aumenta el estrés y presiones que enfrentan sobre su futuro.

2.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE CINEPLANET

2.2.1 Historia reciente de Cineplanet

Cineplex, comercialmente llamado Cineplanet, se fundó en 1999 y se dedica a la operación de salas de cine. Actualmente opera 39 complejos (23 en Lima y 16 en provincias).

Desde el 2001 mantiene el liderazgo del mercado peruano. Al 2019, Cineplanet registraba el 54.9% de la facturación por taquilla del mercado y el 53.3% del total de espectadores.

Fue la primera cadena de Cine en traer al Perú el cine Digital Movie 3D con su slogan “la pantalla cobra vida”.

Cineplanet ha llevado a cabo un plan de expansión con el objetivo de mantener su liderazgo. De esta forma, entre el 2013 y 2014 inauguraron diez complejos de cine, de los cuales, cinco estuvieron ubicados en provincia y otros cinco en Lima. Además, se terminó la ampliación del Cineplanet San Miguel.

En febrero de 2013, Cineplanet inauguró un nuevo concepto en salas, Cineplanet Prime, que brinda una experiencia diferente al espectador, con atención a la sala, servicio personalizado y cómodas butacas reclinables.

El 2015 se renovaron implementando una plataforma de venta de entradas en línea, para los canales virtuales vía página web y teléfonos inteligentes, lo cual facilita el acceso de sus clientes.

En el 2016 y 2017, se abrieron dos nuevos complejos por año, mientras que, en el 2018, solo se inauguró un complejo adicional. Durante el 2019, se abrieron tres complejos (Caminos del Inca y Puruchuco en Lima y Paseo Central en Arequipa).

Tomando en cuenta el desarrollo de estas acciones, la participación de la empresa en recaudación se incrementó de 39.2% en el 2013, a 54.9% en el 2019⁵.

Desde que se inició el Estado de emergencia, los ingresos de Cineplex, empresa dueña de Cineplanet, registraron una caída de -99% interanual en cada trimestre. Para mantenerse a flote, la empresa realizará aportes de capital por S/95.7 millones este año y por S/9.1 millones en el 2022, según un informe de Apoyo y Asociados⁶.

2.2.2 Manejo de crisis COVID – 19

A fin de hacer frente a la crisis provocada por la propagación del COVID-19 y el posterior cierre de las salas de cine, Cineplanet tomó diversas medidas, como la no repartición de dividendos, la obtención de 10 millones de soles a través de Reactiva Perú, la revisión de contratos de alquiler, el aplazamiento de proyectos que aún no habían iniciado, personal de atención bajo la modalidad de suspensión perfecta y contratos a plazo fijo no renovados. Asimismo, suspendieron gastos en marketing y tecnología y se buscó renegociar algunas condiciones de los Programas de Bonos Corporativos.

Dentro de todas estas acciones, la suspensión perfecta de labores a trabajadores significó un golpe en la reputación de Cineplanet. Se solicitó para 2 170 trabajadores de diversos periodos comprendidos entre el 17 de abril de 2020 al 9 de julio de 2020⁷.

Hasta antes de esta situación, era reconocido como una de las mejores empresas para trabajar, según Great Place To Work.

⁵ Apoyo&Asociados. 2020. Informe Anual Cineplex S.A. (Cineplanet). https://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2020/05/Cineplanet_Dic-19-Primer-Prog.-P%C3%BAblico.pdf

⁶ NOCEDA, W. (11 de julio del 2021). Cines en riesgo de quebrar luego de 15 meses sin operar. Semana Económica. <https://semanaeconomica.com/sectores-empresas/servicios/cines-en-riesgo-de-quebrar-luego-de-15-meses-sin-operar>

⁷Redacción El Comercio. (22 de abril del 2021). Cineplanet deberá pagar a sus trabajadores bajo suspensión perfecta, tras nueva negativa del MTPE. *Diario El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/negocios/cineplanet-debera-pagar-a-sus-trabajadores-bajo-suspension-perfecta-de-labores-tras-nueva-negativa-del-ministerio-de-trabajo-mtpe-nndc-noticia/>

2.2.3 Análisis del Employer Brand actual de Cineplanet

Cineplanet es una empresa cuyos colaboradores son mayormente jóvenes, cuyas edades oscilan entre los 19 y 35 años de edad. Según las cifras brindadas por Great Place To Work, el 97% de trabajadores son millennials.

Cineplanet, se ha mantenido en el ranking de mejores empresas para trabajar por 12 años. Los dos programas que lo posicionan en este ranking son “Juntos por un Sueño”, en el que los colaboradores buscan un compañero de trabajo que necesita apoyo social y desarrollan una puesta en escena para recaudar dinero que posteriormente se lo entregan al compañero.

También cuenta con el programa “Vacaciones para colaboradores Part Time”, en el que Cineplanet otorga siete días de vacaciones pagadas, para aquellos colaboradores con trabajo parcial que cumplen su aniversario laboral, a pesar de que la ley no lo exige.

Por otra parte, su cultura se basa en 3 pilares: Familia, camaradería y orgullo. En el primer caso, se prioriza un comportamiento de confianza y autenticidad entre los colaboradores. En el segundo, se fortalece una relación de apoyo y colaboración entre trabajadores. Y, en el tercero, un profundo sentir que cada integrante está contribuyendo a construir los objetivos y resultados de la empresa.

De esta forma, el clima laboral, hasta antes de la crisis de reputación que devino de la decisión de solicitar la suspensión perfecta de labores era positivo.

En ese sentido, los valores de la empresa están sostenidos en 4 puntos: íntegros y transparentes, apasionados por nuestra gente, cálidos en el servicio, impulsamos la innovación y nos encanta ganar. Estos valores fueron puestos en duda por las acciones ya mencionadas y trajo consigo el cuestionamiento de toda la columna vertebral que conformaba la esencia de la cultura organizacional y aquello que hacía sentir tranquilos a los colaboradores.

2.3. Conclusión de actualidad

Entendemos que una empresa consiste en una serie de activos y pasivos tangibles y no tangibles, como lo son los trabajadores y la moral de sus trabajadores, sus dispositivos electrónicos y las plataformas digitales que utilizan, por mencionar algunos. Sin embargo, lo que hace una empresa exitosa a lo largo del tiempo es la capacidad de adaptarse al cambio y a lo nuevo.

Empresas como Ford que se basaban en el modelo del auto americano de alto consumo de gasolina y motor grande poco a poco han migrado a contar con más autos híbridos y eléctricos, incluyendo variantes del icónico Mustang ahora en opciones eléctricas; empresas como los supermercados que tenían un público cautivo en tienda que prefería el supermercado por factores tradicionales (precio, surtido, cercanía) se vieron obligados a desarrollar plataformas de e-commerce para estar realmente más cerca del público.

Y, es que cómo lo define Janet Balis en el artículo *“Brand Marketing Through the Coronavirus Crisis”* para el Harvard Business Review, “Some of these behaviour changes may be temporary, but many may be more permanent”. Es decir, algunos de estos cambios de comportamientos se desvanecerán (una vez que la pandemia deje de serlo), sin embargo, hay muchos otros cambios permanecerán en el tiempo. (HBR, 2020).

Un ejemplo que humaniza esta capacidad de adaptación al cambio es aquel explorado por Richard Dawkins en su libro *“El relojero ciego”*, quien ha estado en la lista de la revista Times de las 100 personas más influyentes del mundo y en el 2013 fue considerado como el intelectual más importante del mundo por la revista Prospect.

Dawkins dice en su libro, y parafraseamos: Las personas ciegas desarrollan una habilidad mal llamada “tacto facial” pues lo definen como la capacidad de sentir obstáculos u objetos en su camino, como si sintiesen en su cara que hay algo cerca. Pero se ha descubierto que es su capacidad auditiva es la que se agudiza. Al perder la vista, su capacidad auditiva se desarrolla a tal punto, que puede ser considerada una versión menos

desarrollada del sonar de los murciélagos. Es una de las demostraciones más impresionantes de la naturaleza y su capacidad de ajustarse a los cambios.

Menciono este ejemplo porque sirve como analogía para la pandemia, que puede ser entendida como la pérdida de vista en el ejemplo anterior. Esto presenta una limitación en las acciones y capacidades de una empresa, sin embargo, surgen nuevas oportunidades, como la audición en las personas ciegas. Aquí radica la adaptabilidad de la empresa, como afrontar esta nueva etapa y obtener los mejores resultados, como aprovechar el contexto para desarrollar nuevas capacidades, así se presentan en un ecosistema definido por dificultades y adversidades.

Por eso, y teniendo clara la idea de lo importante que es para las empresas y sus marcas adaptarse en el tiempo, tomamos esta línea como la guía clave para el desarrollo de la estrategia, entendiendo que, a nuevos tiempos, nuevas reglas.

El mundo actual se define por tendencias, como TikTok, se define por cambios bruscos en los comportamientos, evidente en la gran cantidad de influencers, ahora los eventos son diferentes debido a la pandemia; sin mencionar que nos encontramos con una serie de factores que componen lo que es ahora digno de vivir y compartir.

Nuestra estrategia se basa en entender que los tiempos han cambiado, que las necesidades de las personas en esta coyuntura son diferentes y que el nivel de estrés se encuentra sumamente elevado en todos los públicos, ahora los espacios de trabajo no solo deben ofrecer un espacio de realización personal, también deben ser un refugio de la difícil coyuntura.

Buscamos que la empresa, partiendo de sus valores clásicos adaptados al 2021 e historial como marca líder e importante, se acople a estas nuevas situaciones de manera exitosa y el público en general sea consciente de que trabajar en Cineplanet genera un impacto positivo en sus vidas.

3. FUNDAMENTACIÓN PROFESIONAL

3.1. Construcción del Employer Brand

Las marcas son meramente construcciones mentales asociadas a una serie de elementos, estos pueden ser nombres, logos, signos y símbolos que nos ayudan a diferenciar las empresas y que solo se realizan en su totalidad en la mente de las personas.

Como se explica en el artículo “*What is a Brand, Anyway?*” de la revista Forbes, donde se cita la definición de David Ogilvy, una de las mentes más destacadas en la historia de la publicidad y marketing, las marcas son la suma de todo lo que piensan las personas cuando escuchan el nombre de la marca o empresa. (Forbes, 2011).

Y, por eso, el Employer Brand se ha convertido en un factor sumamente importante a la hora de construir un espacio atractivo para el talento y personas de calidad humana. Si la marca es una construcción del total de elementos en los que piensa una persona sobre una empresa o marca, Employer Brand o Marca Laboral, es la construcción mental de lo que piensa una persona sobre determinada empresa como espacio para trabajar y desarrollar su talento.

Precisamente, Richard Mosley, considerado el padre del marketing de empresas y talento humano, define el Employer Brand como los sentimientos y pensamientos con los que un determinado trabajador puede asociar a un empleador. Esto implica que esta combinación de factores no sea solamente positiva, también puede ser lo opuesto. (Employer Brand Management, 2014).

Esto hace evidente la importancia de una clara estrategia de Employer Brand y una construcción cuidadosa de los factores que la componen. Tener una cultura laboral llamativa, ofrecer un trabajo en condiciones y remuneraciones dignas, además de contar con iniciativas propias que permitan a la empresa diferenciarse del resto.

En el libro “*Employer Brand Management: Bringing the best of brand management to people at work*”, Mosley plantea una serie de ángulos desde donde el manejo de

Employer Brand y de la empresa en si debe analizarse; a continuación, se encuentran resumidos en un cuadro comparativo:



Tabla 7: Employer Brand Management

ITEM	INDICADORES	RESULTADOS ESPERADOS
Reputación como empleador	¿Qué hace la oferta de la empresa única?	Debe ser una respuesta decisiva e importante
	¿Cuántas personas aceptan las ofertas laborales de la empresa?	Debe ser mayor al 75%
	¿Existen personas que hayan logrado grandes cosas trabajando o después de trabajar en la empresa?	Deben mencionarse nombres
Liderazgo	¿Cuántas personas que componen hoy el grupo de gerencia se asignaron con ascensos internos?	Debe haber un balance entre ingresos y ascensos
	¿Cómo se lidera y manejan los cambios?	Debe haber ejemplos de manejo con buenos resultados
	¿Cómo se comunican las decisiones de gerencia?	Debe haber un mix sano de comunicación, no solo digital
Comunicación	¿Qué sistemas de críticas constructivas tiene la empresa?	Debe haber un sistema horizontal y vertical
	¿Qué sistemas existen para que todos los trabajadores conozcan el rendimiento financiero de la empresa?	Debe haber un esquema de reuniones y acceso a datos
	¿Qué sistemas existen para compartir información y reducir la dependencia de trabajadores claves?	Debe haber un sistema bien estructurado
Valores	¿Cuáles son los valores de la empresa?	Deben ser afirmaciones, mínimo 4 menciones
	¿Cómo se conectan con la empresa?	Debe haber indicadores o áreas concretas
	¿Se reflejan estos valores en el comportamiento de los trabajadores?	Debe haber una conexión directa
Relaciones de los trabajadores	¿Cuántas contingencias laborales se han dado entre trabajadores?	Debe ser un número exacto, a menor, mejor
	¿Existe algún tipo de sindicato o unión de trabajadores? De ser positivo, indagar a fondo	Debe haber una clara estructura y análisis del sindicato
	¿Cuántas veces al año faltan los trabajadores, ya sea por enfermedad u otro motivo?	Debe ser un número menor a 5 días por persona
Compensaciones	¿Qué porcentaje del total de costos corresponde a trabajadores?	Debe ser un número exacto
	¿La proporción del total de costos de trabajadores es mayor que en la competencia?	De ser verdadero, investigar las causas para corregir
	¿A cuánto se espera llegar a cubrir con la política de compensación?	Debe haber una cantidad sana
Rotación de personal	¿Cuál es el nivel de rotación comparado a la competencia?	Debe estar en el mismo margen
	¿Existe algún patrón en las renunciaciones?	Debe analizarse y resolverse
	¿Existe algún mecanismo de entrevistas a quienes dejan la empresa y análisis de motivos?	Debe existir un mecanismo con indicadores clave

Estos puntos ofrecen ángulos de análisis en secciones específicas del negocio, de manera que se puede entender la situación de la marca laboral y tomar acciones para mejorar. Como se puede ver en el cuadro, la relación con la Cultura Laboral es inevitable, pues la construcción de uno requiere de la existencia del otro.

3.2. Importancia del Employer Brand en las empresas

Retomando la definición de Ogilvy sobre marca, podemos explicar la verdadera importancia de Employer Brand. Cuando una marca es atractiva, estamos dispuestos a pagar más y a esforzarnos más por encontrar sus productos. Sin embargo, si la marca tiene una percepción negativa o conocemos malas experiencias, haremos lo posible para evitarla.

Con el Employer Brand ocurre lo mismo, si la percepción de una empresa como espacio laboral es positiva, el talento humano será abundante, la ratio de postulaciones será mayor y lo más probable es que la retención de talento y motivación personal sea más alta.

En el artículo digital del portal *Entrepreneur* “*Why Employer Branding is so Important*” se tocan cuatro puntos clave para entender el valor de este aspecto. (Entrepreneur, 2018).

Estos son:

1. Retener talento y reclutar nuevo talento: Cuando una empresa ofrece un espacio de desarrollo de talento personal y es percibida como una mejor oportunidad laboral que la competencia, el porcentaje de trabajadores que deciden migrar a la competencia es mínimo y el interés del personal de otras empresas por pertenecer a la misma aumenta.

2. Reducción de costos: Una marca establecida como referente de Employer Brand no requiere mayor inversión en la búsqueda de talento, los candidatos encuentran a la empresa, la buscan constantemente. Eso permite ahorrar un

presupuesto en campañas de publicidad que puede ser destinado a mejorar servicios y productos.

3. Los empleados se convierten en embajadores: Uno de los factores más importantes a la hora de recomendar un producto o servicio, son las referencias de boca a boca. Precisamente eso es lo que sucede en una empresa con un Employer Brand definido y positivo, las personas conversan, se hace conocida y la publicidad nace de los trabajadores, siendo básicamente gratuita.

4. Mejora el vínculo laboral de los trabajadores: En las empresas que cuentan con un entorno poderoso para desarrollar y atraer talento, los trabajadores se esfuerzan más para cumplir con las expectativas de la empresa. Este comportamiento es una reacción automática a la calidad del espacio, y con un comportamiento orientado al éxito y a mejorar, los procesos de las empresas se aceleran, el rendimiento aumenta y así la productividad de la empresa mejora.

Estos cuatro puntos mencionados anteriormente condensan la importancia del Employer Brand y el rol que desempeña en las empresas. Así como Mosley lo indica en sus libros, en este artículo también se menciona lo cambiante que es el panorama y lo difícil que puede ser para algunas empresas implementar acciones en este ámbito, no obstante, es de los aspectos más importantes para el futuro de las empresas.

3.3. Resultados de la aplicación de la estrategia

En la sección de estrategia de este artículo explicamos los indicadores claves que se pueden alcanzar con la implementación de lo desarrollado en este. Sin embargo, cabe una mención especial a resultados reales que se podrían alcanzar y que en ocasiones se alcanzaron en otras empresas.

Además del fuerte posicionamiento de la marca en la mente de los nuevos trabajadores a los que va orientado el desarrollo de este artículo, el Employer Brand se construye en todos los niveles de la organización; es un todo que une desde el personal en punto de venta hasta el Gerente General, en una línea e idea para motivar el trabajo y resultados.

Con eso, se logra construir una marca única, fuerte, reconocible por todos. Es además el inicio de una empresa llena de talento humano del más alto nivel, motivado siempre a mejorar y hacer su carrera en ese espacio.

Uno de los ejemplos más notables es el de Marriot International. Esta empresa construye toda su propuesta de valor al empleado basándose en un punto fundamental: El bienestar de sus trabajadores es lo más importante para el éxito de la empresa.

Cómo se puede observar en su página de LinkedIn y Facebook, la propuesta de valor se realiza en diversas acciones, estas están comprendidas por charlas de ayuda financiera, respaldo para aspectos de salud mental y más.

Esta fuerte estrategia basada en un principio clave ha llevado a la cadena Marriott a ser un referente a nivel mundial en la categoría, razón por la que gran parte del talento que compone el sector de Hotelería y Turismo sueña con trabajar algún día en la empresa.

Así, en múltiples oportunidades la marca ha recibido el premio de Great Place to Work y la revista FORTUNES, considerándola una de las mejores 20 empresas para trabajar para los millennials. Este posicionamiento le permite atraer el mejor talento joven del mundo, que, con el tiempo se convierten en líderes y fortalecen el crecimiento de la empresa.

El éxito puede ser medido de muchas maneras, pero en este rubro, una de las mejores mediciones es la disposición de los trabajadores talentosos a permanecer en la empresa y la disposición de nuevos trabajadores a buscar trabajar en ella. Al lograr esto, la empresa accede a un universo de oportunidades basadas en la calidad de sus trabajadores, y como resultado, el mejor talento en óptimas condiciones, una empresa que crece y mejora.

Sin embargo, nada de esto será posible sin una fuerte presencia de RRHH que debe tomar en cuenta 2 aspectos claves para tener éxito:

- a. La estrategia hace mucho énfasis en la creación de contenido generado por los mismos trabajadores ya que es el mejor factor de confianza al público que busca trabajar en Cineplanet. Debido a ello, RRHH debe gestionar que precisamente el

contenido generado sea promovido en todos los canales de la empresa, principalmente LinkedIn, Instagram y Facebook, donde el alcance es masivo y de bajo costo.

Para ello, es clave hacer seguimiento a la respuesta de los empleados a cada iniciativa y ajustar cada uno de los puntos débiles a los comentarios generados.

- b. Es importante que RRHH establezca herramientas de seguimiento a cada una de las actividades y que estas herramientas permitan que se lleven a cabo de forma exitosa. Estas herramientas son claves para gestionar como cada uno de los valores llega a los colaboradores y como cada uno de los mensajes es comunicado en el canal adecuado de manera adecuada.

4. LECCIONES APRENDIDAS

Las empresas son un todo complejo conformado por una serie de elementos tangibles e intangibles que se relacionan de manera directa. Es así como empresas como Cineplanet, que cuentan con una participación de mercado mayoritaria y con una cultura laboral reconocida por iniciativas importantes, tras tomar decisiones equivocadas o confusas, pueden cambiar la percepción del público por completo.

En la elaboración de este documento, a medida que se investigaba la situación de Cineplanet y el complejo panorama de situaciones que llevaron a que se tomaran las acciones que se tomaron, entendimos que, por reducir costos financieros inmediatos, las empresas pueden tomar decisiones sin analizar la identidad que unía a los colaboradores, y así, perjudican la capacidad de la misma para encontrar talento y enfrentar la crisis.

Esto conforma un círculo vicioso en el que la empresa pierde la capacidad para afrontar la situación. En el caso de Cineplanet, el impacto en la imagen de marca laboral es considerable y eso limita la capacidad de la misma de encontrar trabajadores de primer nivel que estén dispuestos a esforzarse para trabajar y mejorar en su lugar de trabajo.

El desarrollo de este proyecto nos permitió entender cómo las situaciones de riesgo pueden llevar a minimizar conceptos intangibles, como los valores corporativos, sin notar que son los ejecutores de decisiones dentro de la empresa quienes tangibilizan esas creencias. Cualquier acción que, por lógica que sea financiera o administrativamente, se tome sin considerar la coherencia en el discurso y la construcción de la marca a través del tiempo, trae consigo el riesgo de perder la confianza y credibilidad de quienes trabajan en el proyecto o aquellos que lo consumen.

En el caso de Cineplanet, se hablaba de la existencia del valor de apoyar a sus trabajadores, “su gente”, sin embargo, llegada la crisis, las acciones tomadas no guardaron coherencia con el discurso planteado.

San Antonio, Pastelería, que en el mismo momento en el que Cineplanet solicitaba la suspensión perfecta de labores (una medida de última ratio) hizo públicas sus actividades de ayuda a los trabajadores contribuyó a la construcción de un discurso enfocado en la humanidad de la marca, pues entendieron que la crisis no era financiera, esencialmente, sino humanitaria.

Aún más, en este trabajo hemos aprendido la importante lección de tener la capacidad de adaptarse a los nuevos tiempos y plataformas no es una virtud ni una cualidad adicional, es una necesidad en empresas que buscan ser exitosas y buscan mantener un posicionamiento claro con logros importantes. Es así como en esta pandemia las marcas se reinventaron, discotecas se convirtieron en tiendas temáticas de conveniencia, restaurantes pasaron a ser bodegas, pero cada uno manteniendo y actualizando sus valores para conservar y fomentar su promesa de valor.

Entendemos que, a partir de este momento, cada situación que involucre tomar acción con empresas requiere sopesar los valores de la misma, el impacto a corto y largo plazo de las acciones y sobre todo, en que coyuntura se toman estas acciones. Adicionalmente, entendemos el importante rol que cumple la comunicación en la toma de decisiones, ya que, en muchas ocasiones, el problema no es el acuerdo al que se llega, pero si el cómo se comunica.

Asimismo, hemos descubierto la posibilidad de utilizar el employer branding como una estrategia central en la construcción de reputación de marca, hoy, que las generaciones que conforman el grueso de la PEA ven los valores de una empresa, su propósito y el clima laboral como fundamentales para considerarlas positivamente.



REFERENCIAS

Adco, P. (2020, 4 diciembre). *Estadísticas de redes sociales 2021 en Perú y Latinoamérica*. DataTrust. <https://www.datatrust.pe/social-media/estadisticas-redes-sociales/#Estadisticas-de-Tik-Tok>

Balis, J. (2020, 6 abril). *Brand Marketing Through the Coronavirus Crisis*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/04/brand-marketing-through-the-coronavirus-crisis>

Banco Mundial. (2021, 5 abril). *Perú Panorama General*. <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>

Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. John Wiley & Sons, Ltd.

ComexPerú. (2021, 14 mayo). *En el primer trimestre de 2021 las exportaciones peruanas crecieron un 12.5%, con envíos no tradicionales un 16.8% mayores*. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/en-el-primer-trimestre-de-2021-las-exportaciones-peruanas-crecieron-un-125-con-envios-no-tradicionales-un-168-mayores>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. (2021). *Resultados de Exportaciones Perú 2020*. GOB.PE. <https://www.gob.pe/institucion/promperu/campa%C3%B1as/3906-resultados-de-exportaciones-peru-2020>

Cubukcu, C. (2018, 17 marzo). *Why Employer Branding Is So Important*. Entrepreneur. <https://www.entrepreneur.com/article/310546>

Deloitte. (2021). *Encuesta Millennial y Gen Z 2021*. <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/about-deloitte/articles/encuesta-millennial-generacion-z-2021.html>

La Radio: El medio de comunicación que llega al 80 % de personas diariamente* (N.º 002). (2021, marzo). CPI. [https://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/cpi_market%20report%20marzo%202021%20\(02\).pdf](https://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/cpi_market%20report%20marzo%202021%20(02).pdf)

El Comercio. (2021, 15 junio). *Gremio de cines asegura que no hay diferencia en la venta de alimentos en restaurantes y sus locales*. <https://elcomercio.pe/economia/negocios/anasaci-asegura-que-no-hay-diferencia-en-la-venta-de-alimentos-en-restaurantes-y-cines-nndc-noticia/>

Fosk, A. (2021, 18 febrero). *Perspectivas del Escenario Digital Latinoamericano*. Comscore. <https://www.comscore.com/lat/Prensa-y-Eventos/Presentaciones-y-libros-blancos/2021/Perspectivas-del-Escenario-Digital-Latinoamericano>

Fowks, J. (2021, 15 febrero). *La economía en Perú cayó un 11% en 2020, el mayor retroceso en 30 años*. El País. <https://elpais.com/economia/2021-02-16/la-economia-en-peru-cayo-un-11-en-2020-el-mayor-retroceso-en-30-anos.html#:~:text=Crisis%20por%20coronavirus%3A%20La%20econom%C3>

[%ADa,30%20a%C3%B1os%20%7C%20Econom%C3%ADa%20%7C%20EL%20PA%C3%8DS](#)

Marriott Careers. (2017, 6 octubre). *Marriott International named a best workplace for millennials*. <https://careers.marriott.com/marriott-international-named-best-workplace-millennials/>

McLaughlin, J. (2011, 21 diciembre). *What is a Brand, Anyway?* Forbes. <https://www.forbes.com/sites/jerrymclaughlin/2011/12/21/what-is-a-brand-anyway/?sh=3f0dca372a1b>

Redacción BBC Mundo. (2020, 27 noviembre). *Por qué Perú decidió endeudarse por más de 100 años y qué consecuencias puede tener para su economía*. BBC Mundo. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-55052497>

Redacción BBC Mundo. (2021, 18 febrero). *Coronavirus y «vacunagate» en Perú: claves del escándalo de la vacunación secreta de políticos y funcionarios*. BBC Mundo. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-56114937>

Redacción Gestión. (2020, 4 diciembre). *Cines volverán a abrir sus puertas con un aforo de un 40%*. Gestión. <https://gestion.pe/economia/cines-volveran-a-abrir-sus-puertas-con-un-aforo-de-un-40-segun-ministro-de-la-produccion-nndc-noticia/>

Redacción Gestión. (2020, diciembre 10). *El 85% de consumidores de medios ahora prefiere plataformas digitales, según Kantar*. Gestión.

<https://gestion.pe/economia/el-85-de-consumidores-de-medios-ahora-prefiere-plataformas-digitales-segun-kantar-pandemia-covid-19-coronavirus-nndc-noticia/>

Redacción Perú 21. (2020, 23 noviembre). *Cuatro mitos sobre el consumo de televisión en Perú: ¿los jóvenes ya no ven TV?* Peru 21. <https://peru21.pe/lima/ibope-media-cuatro-creencias-desmitificadas-sobre-el-consumo-de-television-en-peru-los-jovenes-ya-no-ven-tv-television-en-el-peru-noticia/>

Retos Directivos EAE. (2021, 28 abril). *Análisis PESTEL: En qué consiste, cómo hacerlo y plantillas*. EAE Business School. <https://retos-directivos.eae.es/en-que-consiste-el-analisis-pestel-de-entornos-empresariales/>

ANEXOS

<https://drive.google.com/drive/folders/1psqg3Znhym19sPwOZXtIAcqtCLFsGUs6?usp=sharing>

- Spot de radio
- Post de Facebook
- Post de LinkedIn
- Panel Publicitario en Paradero de Tránsito

