



*Obra de Iglesia  
de la Congregación*



*Hermanas de la Caridad  
Dominicas de La Presentación  
de la Santísima Virgen*

## **Proyecto de Desarrollo**

### **Plan Estratégico de Comunicación Interna para la Marca Bive**

**Mónica Liliana Salazar Henao**

**Trabajo de grado para optar al título de especialista en**

**Branding y comunicación estratégica**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, HUMANIDADES Y TEOLOGÍA**

**PROGRAMA DE PUBLICIDAD**

**2017**

## TABLA CONTENIDO

### Lista de tablas

|               |    |
|---------------|----|
| Tabla 1 ..... | 20 |
| Tabla 2 ..... | 43 |
| Tabla 3 ..... | 46 |
| Tabla 4 ..... | 48 |
| Tabla 5 ..... | 67 |
| Tabla 6 ..... | 74 |
| Tabla 7 ..... | 75 |
| Tabla 8 ..... | 89 |

### Lista de gráficas

|  |    |
|--|----|
| <i>Gráfica 1.</i> La aceptación de Negocios Sociales alrededor del mundo .....               | 6  |
| <i>Gráfica 2.</i> La aceptación de Negocios Sociales alrededor del mundo .....               | 7  |
| <i>Gráfica 3.</i> Participación Usuarios compensados .....                                   | 25 |
| <i>Gráfica 4.</i> Prevalencia de ERC en estadio 5, 2013.....                                 | 26 |
| <i>Gráfica 5.</i> Porcentaje de hogares con barreras de acceso a servicios de salud.....     | 27 |
| <i>Gráfica 6.</i> Acceso al sistema general de Seguridad Social en salud.....                | 28 |
| <i>Gráfica 7.</i> Acceso al sistema general de Seguridad Social en salud .....               | 29 |
| <i>Gráfica 8.</i> Distribución de servicios prestados por las EPS en el año 2011.....        | 29 |
| <i>Gráfica 9.</i> Género de usuarios, año 2016. ....   | 31 |
| <i>Gráfica 10.</i> Edades de los usuarios, año 2016.....                                     | 31 |
| <i>Gráfica 11.</i> Estrato Económico de los usuarios, año 2016.....                          | 31 |
| <i>Gráfica 12.</i> Escolaridad de los usuarios, año 2016.....                                | 32 |
| <i>Gráfica 13.</i> Escolaridad de los usuarios, año 2016.....                                | 32 |
| <i>Gráfica 14.</i> Afiliación de los usuarios al sistema de Seguridad Social, año 2016. .... | 33 |
| <i>Gráfica 15.</i> Núcleo Familiar constituido por 6 personas, año 2016.....                 | 33 |
| <i>Gráfica 16.</i> Organigrama, año 2016. ....   | 35 |
| <i>Gráfica 17.</i> Diagrama de nubes .....   | 48 |

## Contenido

|   |    |
|---|----|
| 1. Planteamiento Del problema .....   | 1  |
| 2. Justificación.....   | 2  |
| 3. Antecedentes.....  | 3  |
| 3.1 Antecedentes de la Marca.....   | 3  |
| 3.2 Antecedentes de comunicación interna .....                                      | 10 |
| 4. Objetivos .....  | 19 |
| 4.1. General:.....  | 19 |
| 4.2. Objetivos específicos: .....   | 19 |
| 5. Análisis de Sector .....   | 20 |
| 5.1 Análisis de la competencia .....  | 20 |
| 5.2 Análisis de entidades Administradoras de Planes de Beneficios de Salud:.....    | 25 |
| 6. Identificación de Actores.....   | 30 |
| 6.1 Población de referencia y grupo objetivo meta.....                              | 31 |
| 7. Impacto esperado del proyecto .....  | 35 |
| 8. Marco de referencia teórico .....  | 36 |
| 9. Metodología.....   | 43 |
| 10. Desarrollo de la propuesta.....   | 49 |
| 10.1 Análisis de la situación.....  | 49 |
| 10.1.1 Análisis de entidades Administradoras de Planes de Beneficios de Salud:..... | 54 |
| 10.2 Análisis DOFA .....  | 67 |
| 10.3 Objetivos.....   | 69 |
| 10.3.1 General:.....  | 69 |
| 10.3. 2 Objetivos específicos:.....   | 69 |
| 10.4 Identificación de los públicos y definición de los mensajes .....              | 70 |
| 10.4.1 Identificación de los públicos.....  | 70 |
| 10.5 Los Mensajes.....  | 72 |
| 10.6 Plan de Acción .....   | 76 |
| 10.6.1 Plan Táctico.....  | 76 |
| 10.7 Indicadores .....  | 89 |

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| CONCLUSIONES .....              | 90 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS..... | 92 |

## **A. Nombre del proyecto:**

Diseño de plan estratégico de comunicación interno para la marca Bive con base en el modelo de Andrés Aljure Saab

### **1. Planteamiento Del problema**

Al ahondar en la comunicación organizacional se converge en temas de múltiples disciplinas y áreas de conocimiento, se manifiestan y yuxtaponen estilos de comunicación que determinan las pautas de comportamiento de los equipos internos de trabajo, cuando estos se orientan hacia la consecución de metas organizacionales. Un efectivo y estructurado esquema de comunicación interna tiene profundas y positivas implicaciones en la gestión de las actividades tanto administrativas, como de mercadeo y sin olvidar las comerciales. De esta manera, Bive como negocio social requiere ajustar este esquema de comunicación interna, pues se percibe la importancia de mejorar la codificación y decodificación de la comunicación en un análisis situacional de esta organización, con mensajes claros en asertividad comunicativa. Cada organización se enfrenta en su quehacer a continuos cambios, según las exigencias de su entorno; aceptada la existencia de estas necesidades de cambio, cada organización encuentra oportunidades de crecimiento, conocimiento y mejora; para ello, se pretende vigorizar desde la asimetría de información generada y la ruptura de una comunicación transversal, los procesos quebrantados por los múltiples cambios y dinamismos de la organización. Se indica entonces, encaminar la atención de este proyecto de desarrollo al fortalecimiento de la comunicación de los acontecimientos internos de Bive, proyectados hacia los públicos externos, fundamentales a la hora de la reputación, la percepción, la identidad y la imagen de marca.

## **2. Justificación**

Actualmente, las organizaciones reconocen la importancia que tienen sus colaboradores internos como soporte de gran influencia para la consecución de resultados, reconocimiento que trasluce la necesidad de fortalecer la comunicación interna en la empresa Bive, con la creación de un área donde los procesos de comunicación van desde los de mensajes positivos y temas de interés, hasta crear una cultura y una filosofía a través del Branding Corporativo, con el fin de que dichas estrategias se vean reflejadas en los Clientes externos.

Se advierte además, que por medio de un proceso formal de comunicación interna, las empresas comparten su cultura, filosofía y objetivos entre cada uno de sus colaboradores; se refleja el nivel de contribución del personal frente a la comunicación interna cuando cada uno de los colaboradores está alineado con las estrategias corporativas, mostrando así, que las áreas de trabajo son lo suficientemente efectivas y productivas para alcanzar con éxito lo planteado a nivel estratégico. Así pues, fortalecer, generar y gestionar formalmente la comunicación es esencial para la vida sana y exitosa de las organizaciones, ya que los posibles problemas a que éstas se vean enfrentadas en sus labores diarias, se relaciona directamente con una mala o no planificada gestión de comunicación interna. El no resolver las circunstancias adversas a tiempo por falta de conocimiento, análisis, y herramientas adecuadas, compromete a las empresas y termina con consecuencias en los resultados, en la productividad y rentabilidad de cada organización.

Contar con un departamento especializado en comunicación interna exhorta a la organización a encontrar en éste, fortalezas y estrategias para lograr resultados asertivos. Bendezú (2005) afirma. “La comunicación es una actividad estratégica, orientada hacia el logro de conocimientos, percepciones y valores en los destinatarios de la misma” (p.3).

Así pues, se proyecta la finalidad del presente plan estratégico de comunicación interno para la marca Bive, en aras de perpetuar en sus colaboradores, objetivos como la administración eficaz y eficiente de la comunicación interna, compromiso y cohesión grupal entre todos sus miembros. No obstante, generar un sentimiento de marca conlleva a que los colaboradores (clientes internos), al desarrollo de sus actividades, funciones y/o trabajos con calidad, con sentido de pertenencia a la empresa, con involucramiento y conocimiento de los ciclos de la misma. Sumado a esto, lograr un ambiente laboral satisfactorio y productivo, agencia una fluidez de comunicación interna de firme adhesión. Incorporar los resultados de este proyecto de desarrollo en la realidad contractual de la organización, es reflejar la contribución de sus colaboradores en el impacto de sus áreas de trabajo, de sus compañeros, a sí mismos, a su empresa y al público externo.

### **3. Antecedentes**

#### **3.1 Antecedentes de la Marca**

En una mirada holista de los negocios sociales, se alude en su conceptualización a la creación de empresas sociales sin ánimo de lucro que secundan a un público específico en la resolución de situaciones de vulnerabilidad, vistas en diferentes campos (salud, alimentación, trabajo, vivienda, entre otros). Su misión se sustenta en el impacto social, no obstante, como toda organización empresarial debe procurar equilibrio financiero, mediante la generación de ingresos propios; su rentabilidad es reinvertida, con un respaldo financiero por parte de inversionistas que en el trasegar empresarial no solo recuperan lo invertido, sino que apoyan y contribuyen a partir de las reinversiones, al crecimiento y expansión de nuevos proyectos. Sumando a lo descrito, es preciso significar que, “un negocio social es una empresa sin dividendos, que está enfocada en resolver

un problema social. Esa es su vocación, aunque lógicamente debe recuperar sus costos de operación. Mientras tanto, las que son socialmente responsables son para hacer dinero, tienen ganancias personales”. Zamora, H.F. (2015, 01 de Mayo). Negocios sociales son clave para el posconflicto. Portafolio. Recuperado de <http://www.portafolio.co>.

Lo precedente, está vinculado a un empresario Hindú quien ha definido los negocios sociales.

Muhammand Yunus, un emprendedor social, banquero, economista y líder social de Bangladesh, condecorado con el premio nobel de paz en el año 2006. Se le conoce mundialmente como el fundador de los microcréditos para los pobres y un defensor de la idea de que estos pueden ser sujetos de crédito y pagar sus deudas con mayor puntualidad que los ricos.

(Leys, 2016, p.8).

Su sensibilidad social y su experiencia empresarial, le permitió exponer ante el mundo a partir de los años 70 un nuevo modelo de hacer empresa, enfocado a tener impacto social, con objetivos netamente desinteresados. Yunus y Weber, (2010) afirman que los negocios sociales tienen sus preludios en Bangladesh, donde comenzó con la idea de ayudar a erradicar la pobreza con el “Grammen Bank”-que quiere decir, “banco aldeano”.

Profundizar en el tema de empresa social, requiere una aproximación sustancial al mundo de los negocios sociales en pro del favorecimiento de las personas con vulnerabilidad social marcada.

Desde esta perspectiva, Yunus y Weber, (2010) argumentan que una empresa social está por fuera del mundo buscador de ganancias. Su objetivo es resolver un problema social a través de la utilización de métodos empresariales, entre ellos la creación y venta de productos y servicios.

Importa dejar sentado, además, que negocios sociales como Grammen-Danone, Grammen-Veolia Water, Grammen Adidas entre otros, buscan impactar con un cambio social y ayudar a



personas en algún aspecto inerme, bien sea en Salud, alimentación, educación, servicios de empleo y demás áreas que pueden ayudar a mejorar la calidad de vida y problemas de vulnerabilidad. (Yunus y Weber, 2010).

En el entorno nacional, la idea de negocio social descrita en las líneas anteriores, surge en el departamento de Caldas con Yunus Negocios Sociales (YSB), buscando como objetivo central erradicar la pobreza. Si bien, este objetivo enfrenta un sinnúmero de variables de tipo Social, económico, cultural y político, que no compete analizar en el presente proyecto de desarrollo, se reconoce el gran impacto que una actividad social de este tipo tiene y que, en el largo plazo alcanzará en la medida que las empresas creadas para tales fines, tengan objetivos claros; 2011 año en que se emprende este proceso para el departamento de Caldas, año en que se suscita Grameen Caldas promovido por entidades públicas y privadas que, en la actualidad escudriñan las mejores estrategias que les permitan tener el éxito esperado, en el afán de erradicar la pobreza en este departamento.

Desde entonces, se ha posicionado como la organización pionera en incubación de Negocios Sociales en Colombia, contando con un equipo internacional multidisciplinario de profesionales proactivos, enfocados a resultados y comprometidos con la construcción de un capitalismo mas humano a través de los negocios sociales y la filosofía del profesor Yunus.

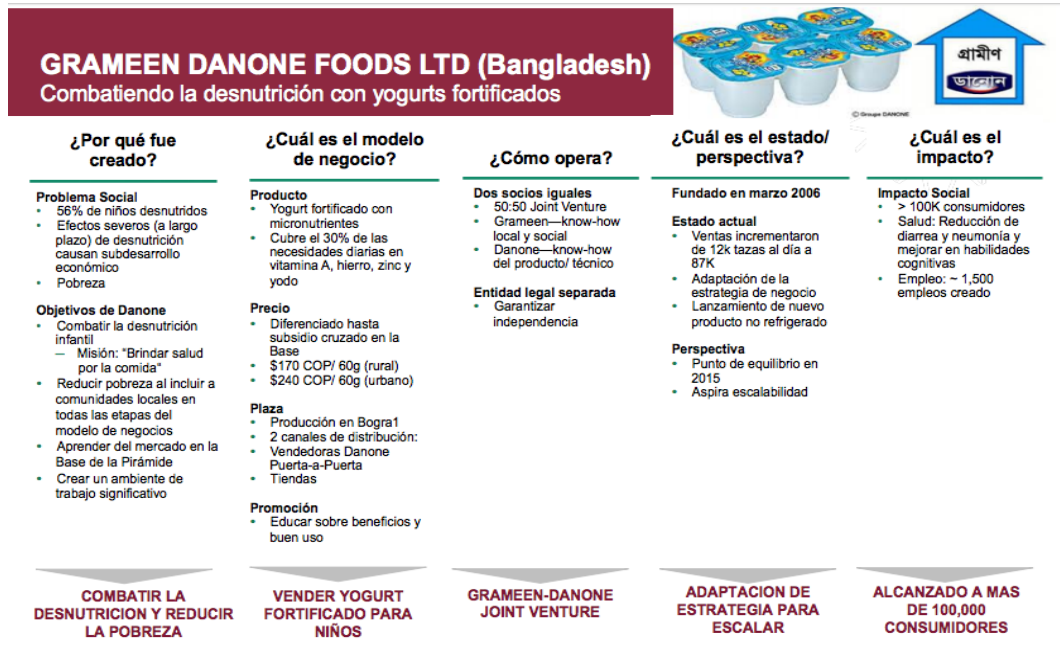
(Yunus y Weber, 2010, p.12).

De esta manera, el área de negocios sociales de Yunus trabaja en Bogotá, Atlántico, Caldas, Cundinamarca y Magdalena, y desarrollan labores con tres tipos de emprendedores: individuales, comunitarios y corporativos. En el mundo, tienen presencia en otros seis países. Ya tienen en marcha 26 negocios sociales y han brindado su apoyo a más de 400 emprendedores. Han

canalizado 7,4 millones de dólares y se han creado cerca de 1,000 empleos directos”. Zamora, H.F. (2015, 01 de Mayo). Negocios sociales son clave para el posconflicto. Portafolio. Recuperado de <http://www.portafolio.co>.



Gráfica 1. La aceptación de Negocios Sociales alrededor del mundo Grameen está presente en más de 50 países, y el movimiento de los Negocios Sociales involucra a empresas, gobiernos, ONGs y universidades a nivel mundial. Recuperado de <http://www.larepublica.co/>



Gráfica 2. La aceptación de Negocios Sociales alrededor del mundo Grameen está presente en más de 50 países, y el movimiento de los Negocios Sociales involucra a empresas, gobiernos, ONGs y universidades a nivel mundial. Recuperado de <http://www.larepublica.co/>

Las explicaciones precedentes dan lugar en el contexto de los negocios sociales a encaminar la atención a un tipo de negocio social orientado a la salud que, en la actualidad se desarrolla en el departamento de Caldas, es así, como se presenta Bive, un Negocio social en salud que pretende ayudar a la población caldense a mejorar su calidad de vida, a través de una atención oportuna al momento de acceder a los servicios de salud, con eficacia y efectividad, evitando la dolorosa realidad que vive una gran parte de la población colombiana, con el sistema de seguridad social en salud. Para ello, es preciso anteponer un fragmento histórico referente al tema de salud en el territorio nacional. Esto conduce entonces a explicar que en el año de 1993 se da inicio a la Ley 100 del sistema de Salud con la pretensión de cambiar el Viejo sistema nacional y dar inicio a un sistema que asegurara la cobertura en salud de toda la población colombiana, basado en las

competencias de las entidades administradoras del seguro y prestadoras del servicio, e impregnado de un gran porcentaje de componente social enfocado a financiar la parte del recurso correspondiente a la población más desposeída y carente del factor económico.

Según Rivera (2005), el sistema que hasta la época tenía vigencia en el plan de salud, tuvo gran efectividad hasta el periodo comprendido entre 1975 y 1984, época en la cual, la crisis fiscal produjo la reducción del rubro asignado al sector de un 8% a un 4%, viéndose notablemente afectada la población de escasos recursos al estrecharse cada vez más las posibilidades de cobertura para este segmento de colombianos, de servicios medianamente aceptables para aquellos vinculados al sistema y haciéndose cada vez más evidente las falencias a nivel regional.

La Reforma parte de definir dos regímenes: el contributivo, para quienes tienen capacidad de realizar aportes a la seguridad social a través de su trabajo o ingresos independientes, y el subsidiado, para quienes no tienen dicha capacidad y a quienes el estado debe financiarlos parcial o totalmente el valor del seguro obligatorio. Rivera, R. (2005, Enero). Revista Salud Colombia. Art. La Reforma, el sistema de seguridad social de salud en Colombia. Recuperado de <http://www.saludcolombia.com/>

Tras esta digresión, se puede evidenciar que “El sistema de Salud Colombiano en la actualidad padece ciertos fraccionamientos que evitan una atención oportuna. No obstante, el país tiene 44 millones de personas afiliadas al sistema de salud, la mitad en el régimen contributivo, trabajadores que aportan al sistema, y la otra mitad son subsidiados por el Estado, y hoy no hay plata que alcance para cubrir la creciente demanda en servicios de toda la población”.

Redacción El país, (2015, 22 de Febrero). El confuso futuro de la salud en Colombia con la ley estatutaria. El país. Recuperado de <http://www.elpais.com.co/>.

Esto refleja los continuos obstáculos que se presentan a la hora de utilizar los servicios de salud, la asimetría de información de las Eps para sus usuarios causa desplazamientos incómodos e innecesarios a diferentes sedes para solicitar autorizaciones, realizar trámites adicionales cuando se requiere de atención especializada, entre otros obstáculos, que en definitiva bloquean el fin primordial del derecho a una atención digna y oportuna. Así mismo, se evidencia como el sistema de selección y clasificación de urgencias (Triage) reduce a los usuarios la oportunidad de ser atendidos rápidamente en sus enfermedades básicas, ocasionando desgaste en los trámites de acceso a la atención. Anexo a lo anterior y no menos importante, se encuentran los pacientes de alto costo y población adulta que en dinero representan más gasto para las Eps; este tipo de usuarios no tiene la suficiente claridad de sus derechos, por ende son vulnerados por el gran problema de corrupción presente en el sistema de salud. Para los directivos de la Universidad de Antioquia, el problema no es de plata, “argumentan que el modelo de salud está basado en la “competencia regulada”, que considera a la salud como un negocio y no como un derecho fundamental.

Dinero, (2013, 25 de Noviembre). Los males que han puesto en coma la salud. Dinero.

Recuperado de <http://www.dinero.com/>

Sentadas las anteriores premisas y tras esta problemática de interés social, Bive nace de un proyecto de emprendedores que manifiestan su interés de ayudar a la población caldense afectada por los problemas de accesibilidad oportuna y con calidad al sistema de seguridad social en salud. De este modo, Bive es apoyado por la incubadora de negocios sociales Yunus Negocios Sociales que apunta hacia la erradicación de la pobreza y la reconstrucción de la economía de la región, haciendo frente a las principales necesidades sociales de Caldas: educación, nutrición,

salud y habitabilidad, un factor social que encuentra múltiples brechas y que permiten a una empresa social como Bive impactar positivamente las familias.

Inherente a lo anterior, cabe concluir que Bive desarrolla una comunidad de descuentos en servicios privados de salud, que le permite a las familias acceder a servicios de salud, rápidos, de calidad y a un precio favorable, es decir, que facilita y mejora el acceso a servicios particulares de salud rápidos, de alta calidad y a un precio acorde a la capacidad de pago de los Caldenses.

### **3.2 Antecedentes de comunicación interna**

La comunicación interna es uno de los pilares fundamentales para un correcto desarrollo empresarial, el cual es facultado por una red humana de colaboradores comprometidos quienes representan cada una de las áreas de la empresa. De esta manera, se pretende resaltar la importancia del cliente interno como el mejor aliado en aras de obtener mejores resultados organizacionales; lo dicho se puede evidenciar en el siguiente caso:

#### **Caso 1**

Avon Cosmetics, Empresa líder en venta de cosméticos a nivel internacional, hizo hincapié en integrar la comunicación de sus empleados y conseguir tenerlos alineados a través de la comunicación interna, herramienta estratégica para la Compañía que interviene fundamentalmente en la mejora del clima laboral. De acuerdo al artículo, el plan estratégico de comunicación en la compañía permitió detectar y conectar más a los empleados, facultando la toma de decisiones mediante la conexión de acciones concretas y específicas, de forma rápida y efectiva, soportado por una estrecha colaboración de todos los departamentos, con resultados esperados de sinergia y coherencia en los mensajes. Hitos, E. (2011, 27 de Octubre). Ejemplo de

comunicación Interna efectiva: Avon Cosmetic. Coaching & Mentoing. Recuperado de <http://coachingmentoringparaprofesionales.com/>.

El plan estratégico de comunicación de Avon involucro puntos metodológicos como: análisis de la situación, definición de objetivos, identificación de los públicos e identificación de los mensajes.

A partir de lo anterior se puede vislumbrar; “LA POLÍTICA DE COMUNICACIÓN INTERNA: el Departamento de Comunicación Interna de Avon Cosmetics nació en 2005 con la vocación de coordinar y formalizar los canales de comunicación ya existentes en la Compañía prácticamente desde su implantación en España, y alinearlos con los planes estratégicos de la Compañía, favoreciendo los flujos comunicativos en la organización y mejorando el clima laboral. Otra de las facetas importantes del Departamento es también la de la investigación y creación de canales que den soporte a las nuevas necesidades que se van creando en la Organización.

**Los principales objetivos que se persiguen con este Plan son:** mejorar el índice de satisfacción, la motivación y la implicación con la compañía por su participación en actividades que van “más allá” de lo que es el negocio base de la empresa.

- Contribuir a la estrategia y los resultados del negocio facilitando la implicación y participación de los empleados.
- Mejorar el clima laboral de la organización propiciando la integración.
- Mejorar los canales de comunicación ya existentes e incluir nuevas acciones.
- Favorecer la adaptación y la de los empleados a las nuevas situaciones de la Organización.
- Integrar a los diferentes públicos de la empresa.

- Mejorar los niveles de “Engagement” de los empleados, a evaluar con las encuestas de compromiso anuales.

## **FASES DE IMPLANTACIÓN**

El desarrollo e implantación del nuevo Plan de Comunicación se llevó a cabo en 4 fases:

**Diagnóstico:** Identificación de la necesidad de desarrollar un Plan de Comunicación Interno Integral como resultado del análisis de los datos del “Engagement Survey”.

**Desarrollo y Definición del Plan:** Una vez analizados los resultados obtenidos tras la aplicación de los distintos métodos de detección de las necesidades de comunicación interna, se definen y desarrollan las actividades, que comprenden acciones y canales ya existentes que se complementan con acciones nuevas.

**Comunicación del Plan Estratégico:** Asumiendo públicamente ese compromiso en enero de 2007. Esta fase comprendió:

- ✓ Presentación a todos los empleados de la Organización del nuevo plan de marketing global, dentro del cual se integra el “Plan de Comunicación Integral de la Compañía”.
- ✓ Producción de materiales específicos.
- ✓ Reuniones departamentales con los directivos de área que explican y entregan el material informativo.
- ✓ Refuerzo de la información en la Revista Interna.
- ✓ Tablones e intranet.

**Puesta en Marcha del Plan:** Desarrollando las actividades y poniendo en marcha las acciones previstas en el “Plan de Comunicación Integral”. Integración de los distintos públicos de la compañía y segmentación de los canales por tipo de público: Mejora significativa dado el alto nivel de complejidad en la adecuación de los canales por los distintos públicos a los que se



dirige. Esto ha supuesto también una mejora de la percepción de la calidad de las actividades comunicativas por parte de públicos tradicionalmente “olvidados” o con un acceso más difícil a la información. Nivel de “transparencia comunicativa”: El “Plan Integral de Comunicación” ha mejorado el nivel de transparencia comunicativa. Uno de los objetivos primordiales del Plan es la mejora del nivel de Compromiso de los empleados con el puesto de trabajo que desempeñan.”

Hitos, E. (2011, 27 de Octubre). Ejemplo de comunicación Interna efectiva: Avon Cosmetic.

Coaching & Mentoring. Recuperado de <http://coachingymentoringparaprofesionales.com/>.

Después de plantear el primer caso de Avon, cuyo interés se centró en la importancia de la comunicación interna con el fin de optimizar los resultados en sus diferentes canales, se hace necesario irrumpir en el análisis de las organizaciones que, asumen la comunicación interna como marco que engloba el direccionamiento de todas las áreas encaminadas al éxito empresarial. El siguiente caso, galardonado por las estrategias de comunicación interna manifiesta resultados sobresalientes, expuestos así:

## **Caso 2**

Estrategia social media de LG Electronics: El programa ‘Todos Aprendemos de Todos’ desarrollado LG Electronics recibió el premio del Observatorio de la Comunicación Interna e Identidad Corporativa en la categoría de mejor estrategia global de Social Media y entornos digitales en Comunicación Interna. LG Electronics se puso en la categoría ‘Estrategia global de Social Media y entornos digitales en Comunicación Interna’ gracias a ‘**Todos Aprendemos de Todos**’, una herramienta con la que un empleado puede formar al resto acerca de una temática que domina, con el fin de compartir conocimientos con sus compañeros.

Tal y como explicaron sus responsables, el programa ‘**Todos Aprendemos de Todos**’ se crea ante la necesidad de alcanzar de forma innovadora el alineamiento de empleados junto a la oportunidad de generar negocio para la compañía.

El programa tenía como filosofía el aprendizaje de mutuo aprovechando las redes sociales como una herramienta estratégica que permite a un empleado formar al resto acerca de una temática que domina, con el fin de compartir dicho conocimiento, desarrollar a sus compañeros y aumentar su visibilidad como especialista en la organización.

**Algunos de los resultados del programa:**

- 14 sesiones realizadas en 12 meses.
- Participación media del 70% de la plantilla.
- 90% de los empleados afirman que han adquirido nuevos conocimientos que favorecen su desarrollo personal y profesional y han descubiertos aspectos desconocidos de otros compañeros.
- 40% de los empleados se han conectado desde su ordenador para asistir a la sesión de forma virtual.

Según el director de Recursos Humanos de LG Electronics, Carlos Olave, un aspecto en el que hemos volcado muchos esfuerzos es en crear un buen ambiente de trabajo. Celebrar y reconocer los éxitos, aunque sea con un evento sencillo; mantener un trato cercano, transparente y horizontal; y dar voz a todos los empleados para que se expresen nos ha permitido tener grandes resultados y un alto compromiso de nuestro equipo.

Olave también incide sobre la importancia de la comunicación interna y de que la misma esté alineada con la comunicación externa. De esta manera se logra involucrar a los empleados y que ellos sean los primeros embajadores de la compañía. Redacciónpr. (2013, 25 de Octubre). Caso

de éxito en comunicación Interna: Estrategia social media de LG Electronics. Prnoticias.

Recuperado de <http://prnoticias.com/>.

La comunicación interna es un elemento clave y preponderante para fortalecer la empatía del empleado con la organización, así las empresas en la actualidad le brindan la importancia necesaria a la comunicación interna, pues vitaliza el crecimiento y la competitividad corporativa.

El Banco Santander, que con múltiples actividades de Comunicación interna potencializa el sentido de pertenecía de sus colaboradores y sus familias, como se vislumbra en el siguiente caso, el cual permite evaluar la actividad desarrollada por dicho Banco.

### **Caso 3**

Banco Santander cuenta con un equipo de 182.958 profesionales que son el principal activo del Banco y de sus clientes, beneficios para el empleado, además de las retribuciones fijas y variables que componen el sistema de compensación total en Santander, los profesionales disfrutaban de una serie de beneficios, para ellos y sus familias. Entre los principales beneficios destacan las ventajas financieras especiales en el acceso a productos y servicios bancarios, los planes de pensiones con aportaciones anuales a cargo del Banco, seguro de vida con condiciones mejoradas y programas de retribución flexible, que incluye productos y servicios en condiciones ventajosas (seguro sanitario, ordenadores, cheques guardería, etc.). Santander, (2013). Banco Santander. Informe de Sostenibilidad. Recuperado de <http://www.santander.com/>.

**Santander eres tú. Transmitiendo la oferta de valor de Santander para sus empleados.** El

Banco Santander lanzo “eres tú”, unos de los proyectos más destacados de la política de Marketing de Recursos Humanos de Grupo Santander en todos los países don opera la organización.

“Su misión fundamental es reforzar la estrategia corporativa de Recursos Humanos, que está basada en el modelo de Gestión de Personas, que se apoya en tres pilares: liderazgo con talento, conocimiento y cultura corporativa. Santander eres tú sirve, además, para desarrollar y compartir el orgullo de pertenencia entre los profesionales del Grupo actuando como un elemento unificador, al tiempo que incorpora y respeta la diversidad de los matices locales. Así, por ejemplo, en España hablamos de Santander eres tú, mientras que en Argentina es Santander sos vos, en los países anglófonos Santander is you y así hasta un total de 10 idiomas y variantes. Bajo este paraguas, Santander eres tú comunica a los profesionales los valores que conforman la cultura corporativa del Grupo. Además, Santander eres tú también difunde las ventajas de trabajar y formar parte de Santander y que conforman la oferta de valor del Grupo para sus empleados:

- Reconocimiento: Santander valora la aportación de todas y de cada una de las personas que lo integran. Sus ideas cuentan y el Grupo así lo reconoce.
- Proyección internacional: La visión de una entidad con posiciones de liderazgo en distintos mercados aporta diversidad, riqueza, eficacia e intercambio de mejores prácticas.
- Conocimiento: La formación está enfocada a transmitir el knowhow el Grupo, ayudar a los profesionales en el desempeño de su actual puesto de trabajo y sentar las bases de su futuro crecimiento profesional.
- Desarrollo profesional: Santander potencia el crecimiento profesional de las personas a través de programas específicos que impulsan el talento y enriquecen su experiencia.
- Equilibrio entre vida profesional y personal: Mediante programas de conciliación, flexibilidad y apoyo al empleado.

- Empresa solidaria: Santander es una organización comprometida y responsable con la sociedad, la educación y el medio ambiente.

En constante evolución Santander eres tú es, además, un programa vivo, en continua evolución, al igual que el propio Grupo. Por ello ha ido lanzando nuevas iniciativas y reinventando las existentes para intentar llegar cada vez a más profesionales de Santander.

Entre las acciones puestas en marcha para comunicar e involucrar a las personas de Grupo Santander en la vivencia de los valores y las ventajas destacan:

- Semana Santander eres tú. Durante una misma semana al año, todos los países del Grupo celebran, de forma simultánea, actividades para potenciar el orgullo de pertenencia a Santander, bajo tres elementos comunes: la participación en equipo, la solidaridad y una camiseta roja con el lema ‘Santander eres tú’.

Se trata de actividades informativas, solidarias y de voluntariado corporativo, relacionadas con el medio ambiente, el deporte, la promoción de la salud y el bienestar y el encuentro con equipos y familiares.

- Carrera Santander eres tú. Bajo el lema “Nos mueven los valores”, un grupo de empleados, en representación de todos los países, divisiones y sociedades del Grupo Santander participan en una carrera de relevos en la que abanderan y ensalzan los valores corporativos. En su primera edición, 56 empleados procedentes de 16 países y de todas las divisiones del Grupo recorrieron 510 kilómetros, de forma ininterrumpida, entre la sede del Banco en Boadilla del Monte y la ciudad de Santander.

En su segunda edición, celebrada en Chile en noviembre de 2010, participaron

60 profesionales de 15 países del Grupo, en representación igualmente de todos sus compañeros.

El objetivo en ambas ediciones fue alcanzar una misma meta trabajando en equipo y dar a conocer la diversidad de personas que conforman el Grupo. La actualidad de la Carrera pudo seguirse a través de la web [www.carrerasantanderestu.com](http://www.carrerasantanderestu.com), abierta a la participación de todos los empleados, familiares y amigos de los corredores. En su edición 2010, la web recibió más de 24.735 visitas (21.500 en 2009) y más 7.330 de mensajes de apoyo (1.200 un año antes).

- Campaña Santander eres tú: La imagen de esta campaña fue elaborada en colaboración con los trabajadores a través del concurso ‘Somos los protagonistas’, que invitaba a todos los familiares y amigos de los profesionales del Grupo a participar con sus fotos y testimonios en una web de colaboración. Los materiales más votados por los propios profesionales fueron los protagonistas de esta tercera campaña.

Esta comunicación se realiza a través de diferentes canales y piezas que engloban las noticias en las Intranets locales y corporativas, folletos, carteles, revistas internas, presentaciones de equipo en programas de integración, formación, comunicados digitales, vídeos, merchandising, eventos corporativos, etc.

### ***Medición de resultados***

2008 Santander lanzó una encuesta entre empleados de 8 países (Alemania, Argentina, Chile, España, Estados Unidos, México, Portugal y Reino Unido). El 82,1% de los empleados manifestó conocer mejor las ventajas que conforman la oferta de valor del Grupo gracias a las iniciativas puestas en marcha en el marco del programa. Además, el 69% de los encuestados declaró que Santander eres tú le había ayudado a sentirse más involucrado y comprometido con Santander. Este reconocimiento interno ha ido acompañado de distintos premios y distinciones en España y en otros países:

- Reconocimiento como Empresa Familiarmente Responsable (EFR) en España y Portugal.

- VI Premio Madrid Empresa Flexible en España.
- Mención especial a ‘Santander eres tú’ como Premio a la Innovación en RRHH Expansión y Empleo en España.

### ***Conclusión***

Desde su nacimiento en 2007, Santander eres tú se está consolidando gradualmente como un activo importante en el Grupo. Al hacer balance de la segunda edición de Semana Santander eres tú, el Consejero Delegado del Grupo, Alfredo Sáenz declaró que “Santander eres tú’ transmite el alma del Santander en una organización heterogénea y grande que necesita sentirse miembro de una misma familia”. Como conclusión, más allá de ser una iniciativa de marca de empleador, Santander eres tú recuerda a todos los profesionales que el Grupo para el que trabajan quiere contribuir a su éxito profesional y personal para motivarles, involucrarles, ilusionarles y comprometerles con el proyecto empresarial”. Berceruelo, (2011, 13 de Mayo). Comunicación Interna en la empresa: Claves y desafíos. Biblioteca Recursos Humanos. Recuperado de <http://www.comunicacioninterna.pe/pdf/pdf1.pdf>.

## **4. Objetivos**

### **4.1. General:**

Diseñar el plan estratégico de comunicación interna para la Marca Bive, con base en el modelo de Andrés Aljure Saab.

### **4.2. Objetivos específicos:**

- Elaborar un diagnóstico que permita conocer las necesidades comunicacionales de la

organización, con el fin de mejorar el clima laboral.

- Realizar un análisis de los procesos de comunicación interna en cada una de las áreas de Bive.
- Identificar causas y consecuencias de los actores y procesos que se encuentran directamente implicados en la comunicación interna.
- Implementar canales o medios de comunicación internos, que faciliten el conocimiento, la coordinación y el cumplimiento de las actividades de las áreas que beneficien a la organización.
- Definir plan de acción con el fin de mejorar el posicionamiento de la marca en los diferentes públicos.

## **5. Análisis de Sector**

### **5.1 Análisis de la competencia**

#### **Tabla 1**

Análisis de competencia para la marca Bive



| Competidor                                 | Unniser   | Cooprosalud  | Previred   | Famibienestar                                  | Medescuentos  | Previser  | Contacto Medico  |
|--|---|--|--|--|---|---|--|
| <b>Años en el mercadeo</b>                 | 16 años   | No tiene página web, no se encuentra mayor información                         | Más de 10 años- Seriedad- garantía   | 6 años   |   | 30 años   |  |
| <b>Cobertura Geográfica</b>                | 15 ciudades- Alianzas en cada ciudad  | Manizales  | Cobertura en más de 50 ciudades, 13 departamentos y Ecuador (Sede principal Neiva)                     | 11 ciudades con base en Medellín               | Quindío - alianzas estratégicas en Medellín, Cali y pasto                                 | Valle, Quindío, Risaralda, Nariño   | Armenia, Pereira , Ibagué  |
| <b>Mercado Objetivos</b>                   | Familias de estratos 2, 3 y 4   | Corporativo - uno a uno (natural)  | Uno a uno- asesores comerciales encargados contacto telefónico   |  |   |   | Corporativo crédito - ventas uno a uno solo contado  |
| <b>Cantidad de afiliados/beneficiarios</b> | 3000 afiliados en Caldas (Estimado)   | Sin información  | Más de 21000 usuarios  |  |   | 100.000 familias  | Sin información  |
| <b>Servicio Básico</b>                     | Acceso a servicios de Salud, recreación, Capacitación, asesoría jurídica, Veterinaria, planes de beneficio en fallecimiento, imposibilidad laboral, e incendio. | Acceso a servicios de salud a tarifas preferenciales. Descuentos del 20% y 70% | Acceso a tarifas preferenciales en salud hasta 70% de descuento, con red de servicios en todo el país. | Acceso a especialistas con 70% de descuento    | Acceso a especialidades médicas   | Descuentos en varios establecimientos: Comercial, Turismo, Recreación, Educación y Capacitación | Descuentos en citas de medicina particular, Servicios de laboratorio, imagenología, ambulancia, médico en casa, enfermera en casa o clínica de acompañamiento, terapia física y respiratoria a domicilio |
| <b>Servicios Complementarios</b>           | Empaquetamiento a través de plan vida, planes de prevención, planes estéticos y planes de   | Las personas pueden ser beneficiadas por algunas cooperativas de la ciudad     | Educación, bienestar, belleza y comercio   | Asesoría telefónica, asesoría vía chat directo | Seguros, Gimnasios, Asesoría jurídica, vacaciones, mascotas, odontología, exequiales para | Seguros, sorteos, paquete jurídico, bono regalo Soat (\$20.000), actividades de                 | Bonos de regalo por afiliación: 2 bonos para limpieza oral, 4 bonos para optometría, 1 bono para consulta de   |

|                                |   |  |   |                         |  |   |   |
|--------------------------------|---|--|---|-------------------------|--|---|---|
|                                | protección (seguros)  |  |   |                         | mascotas   | promoción y prevención  | medicina general, 2 bonos para examen de triglicéridos o colesterol por valor de \$10.000 y un bono de \$500.000 para estética. |
| <b>Grupo de beneficio</b>      | 1 suscriptor  |  | 9 en total, ni la edad ni el grado de consanguinidad  | Todo el núcleo familiar | 1 afiliado titular y 7 beneficiarios / sin grado de consanguinidad | 2 tarjetas por grupo familiar - 5 tipos de planes (VIP, Premium, familiar, especial y preferencial) | 1 titular más 7 beneficiarios, sin grado de consanguinidad  |
| <b>Cantidad de Prestadores</b> | 160 (Sólo en Manizales y Caldas)  |  | más de 1900 prestadores a nivel nacional  | 500 a nivel nacional    | 3 médicos por especialidad, todas las especialidades               | 644   | Solo Pereira, armenia, Ibagué nueva, Manizales no cuenta con red, están en apertura   |
| <b>Precio del servicio</b>     | personal \$40.000 / 2 personas \$80.000 / 3 personas \$120.000 anual- No facturan, solo entregan recibo de caja | 25000 titular (anual); por beneficiario adicional a ingresar 20.000 sin ningún tipo de consanguinidad o familiaridad. Cupos adicionales ilimitados | 145000 anual o 2 cuotas mensuales de (72.500) - si paga de contado se obsequia un seguro de muerte accidental o accidente laboral por valor de un salario mínimo. |                         | \$30.000 mensuales o \$20.000 mensuales                            | plan familiar \$180.000 anual   | Plan familiar \$120.000 anual, forma de pago transferencia Colpatria,   |
| <b>Promoción</b>               |   |  | Acceso a bonos especiales de entrada, \$2'000.000 en bonos de regalo  |                         |  |   | Bonos de regalo por afiliación  |
| <b>Web</b>                     | Guía de Servicios   | No tienen página web   | <a href="http://www.previred.com.co/index.php/nuetra-empresa">http://www.previred.com.co/index.php/nuetra-empresa</a>   |                         |  | Bonos, volantes   | Guía medica- Pagina web, redes sociales,  |
|                                | Página web  | N/A  |   | página web              | Página web   | redes sociales y  | <a href="http://www.contact">http://www.contact</a>   |

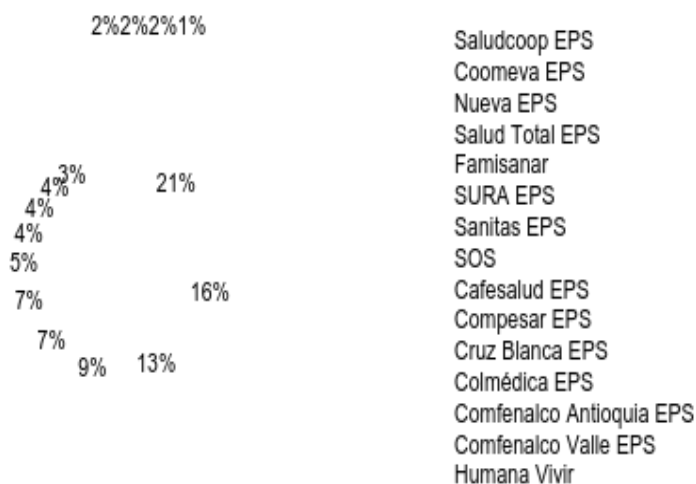
|  |  |   |  |   |  |   |  |
|--|--|---|--|---|--|---|--|
|  |  |   |  |   |  | pagina web  | <a href="http://omedico.net/index.php">omedico.net/index.php</a>   |
| <b>Redes Sociales (Presencia y cantidad)</b> | Facebook (119 likes) / Twitter (5 followers)   | No aparece  | Facebook (3.296)   | Facebook (133 likes)  | Facebook (23 likes)  | Facebook (2.001 likes)  | Facebook (217 likes)   |
| <b>Slogan</b>                                | "Unidos hacemos lo que solos no podemos"   |   | "Medicina Especializada a su alcance"  | "¡hace tu vida mejor!"  | "Privilegios a su alcance"   | "Un nuevo estilo de vida"   | "Salud de calidad al alcance de todos"   |
| <b>Modelo de venta</b>                       | Consultiva   | Venta en punto de venta   |  |   |  | Consultiva  | Consultiva   |
| <b>Canales de venta</b>                      | Uno a uno  |   | Call center  |   |  |   |  |
| <b>Activa en Zona Geográfica (Caldas)</b>    | Si   | Manizales   | Si (Dorada)  | Si  | No   | No  | No   |
| <b>Observaciones</b>                         | Cupos ilimitados para beneficiarios por el mismo precio, las asesorías jurídicas cubren todos los temas (demandas de alimentos, laborales, temas de salud, divorcios etc. - hay extensiones para las llamadas, la primera - los descuentos oscilan entre el 40% y el 70% - las citas se solicitan directamente en Unniser. | Médicos especialistas que brindan descuentos en las citas particulares programadas. Las citas se otorgan para la misma semana o máximo en 7 días. Las personas con un carné pueden acceder a los servicios por el precio mencionado. Cualquier persona con un plan puede beneficiar a otra. Si la persona es afiliada a una cooperativa o | Producto similar a Bive, pago mensualidad, red de servicios amplia, seriedad, trayectoria, estabilidad. Facilidad de acceso, pago a través de consignación por Bancolombia, se activa el plan enviando copia del recibo. Sede principal Neiva, se entrega un carne con el nombre de todos, funciona a nivel nacional | La página web tiene un sitio para un chat directo con un asesor. El tipo de vocabulario que maneja en la página web es agresivo y directo. Tiene un formulario de inscripción. Se pueden solicitar citas a través de la página web. | Paquetes vacacionales y tiquetes aéreos nacionales e internacionales, planes de salud para mascotas, asesoría jurídica de toda clase, seguros familiares, seguro de asistencia familiar domiciliaria, pólizas de hospitalización y cirugías, seguros exequiales, seguros generales, restaurantes y diversiones. Promociones: 8 citas gratis para el afiliado y la esposa de medicina | Beca estudiantil, descuentos en el sector comercial, bono regalo de soat, paquete de descuentos jurídicos, auxilio económico en accidente laboral, bono para rifa de sueldazo millonario. Por pronto pago y fidelidad podrá acceder a un bono pro vivienda. Descuentos del 25% al 40%. Atención | Producto similar a Bive, 19 especialidades, convenios con los mejores especialistas e IPS, a bajos costos, oportunidad, resolutividad y sentido humano. Descuentos del 20% al 60%, se manejan urgencias las 24 horas, y ambulancias en el Eje cafetero. Red de prestadores Armenia, Pereira, Ibagué. Todas las especialidades excepto psiquiatría. |

|  |   |  |  |   |                            |  |
|--|---|--|--|---|----------------------------|--|
|  | fondo de pensiones de la ciudad le puede salir económico. |  |  | particular, 8 profilaxis y 8 citas de oftalmología totalmente gratis para el plan familiar. | profesional vía telefónica |  |
|--|---|--|--|---|----------------------------|--|

En la tabla se describe la información de las empresas del sector, que en la actualidad presentan un modelo económico de similares características con la empresa Bive.

## 5.2 Análisis de entidades Administradoras de Planes de Beneficios de Salud: ¿Quiénes son?

Son las Entidades Promotoras de Salud, Asociaciones mutuales, Empresas solidarias de salud, cajas de compensación familiar, divididas en diferentes regímenes, como los Contributivos, Subsidiados, Especiales, Medicina Prepagada, todos estos son los que administran los recursos de Seguridad Social en Salud, y son las responsables de la afiliación y prestación del Plan obligatorio de salud a los beneficiarios de éste, por medio de Instituciones que prestan este servicio (IPS), suministrando así, todos los recursos necesarios para la recuperación de la salud y la prevención de la enfermedad.



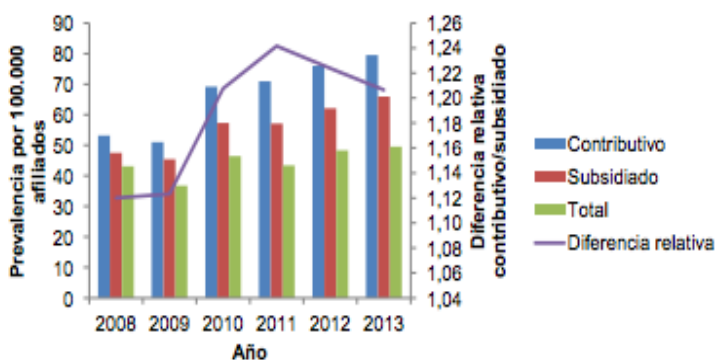
Fuente: FOSYGA, 2010; citado por Saludcoop, 2010

*Gráfica 3.* Participación Usuarios compensados datos FOSYGA 2010. Recuperado de <http://www.fosyga.gov.co/>.

En la Gráfica se aprecia la participación del mercado por cantidad de usuarios y utilidad neta en régimen subsidiado y contributivo para las entidades administradoras de planes de beneficios de salud. De acuerdo a lo anterior, en Colombia se encuentran en los resultados del acceso de los

colombianos al Sistema de salud en 2014 habían 3.055.568 personas afiliadas al Sistema General de Seguridad Social, Así mismo para 2013, la proporción de mujeres afiliadas al Sistema General de Seguridad Social captadas en estadios 3 y 4 fue mayor que la proporción de hombres, mientras que en estadios 1, 2 y 5 la situación se invirtió.

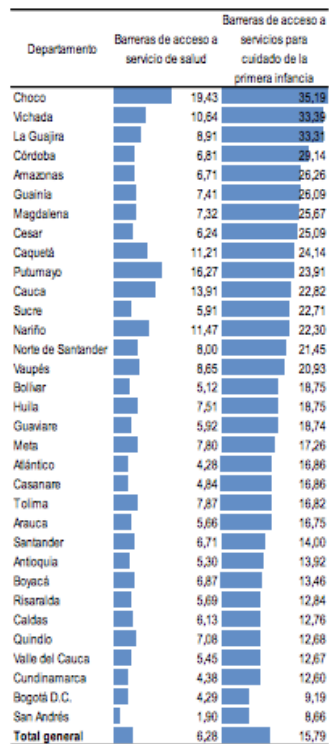
Entre 2008 y 2014 la prevalencia en servicios de salud tendió al incremento independientemente del régimen de afiliación al Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS), y la brecha se ha mantenido entre un 12% y un 24%, mayor en el régimen contributivo que en el subsidiado.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de Situación de la Enfermedad Renal Crónica en Colombia, 2013. Base de datos resolución 4700 / 2008 APB, EOC, Fuerzas Militares y Policía. Fecha medición: 30 junio de 2013.

Gráfica 4. Prevalencia de ERC en estadio 5, 2013. Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/>.

Analizando el entorno del sector se encuentran múltiples variables en las cuales se representa la situación de alerta frente a la población colombiana con el sistema de salud, “el 16% de los hogares en Colombia tienen barreras de acceso a los servicios para el cuidado de la primera infancia; en Chocó, Vichada y La Guajira más del 33% de los hogares encuentran estas barreras. Así mismo, el 6% de los hogares en Colombia tiene barreras de acceso a los servicios de salud; los departamentos donde esta proporción es más alta son Chocó y Putumayo, con un 19% y 16% de hogares; el archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina tiene el 2% de sus hogares con barreras de acceso a estos servicios”



Fuente: cálculos DNP-SPSCV con datos Censo 2005

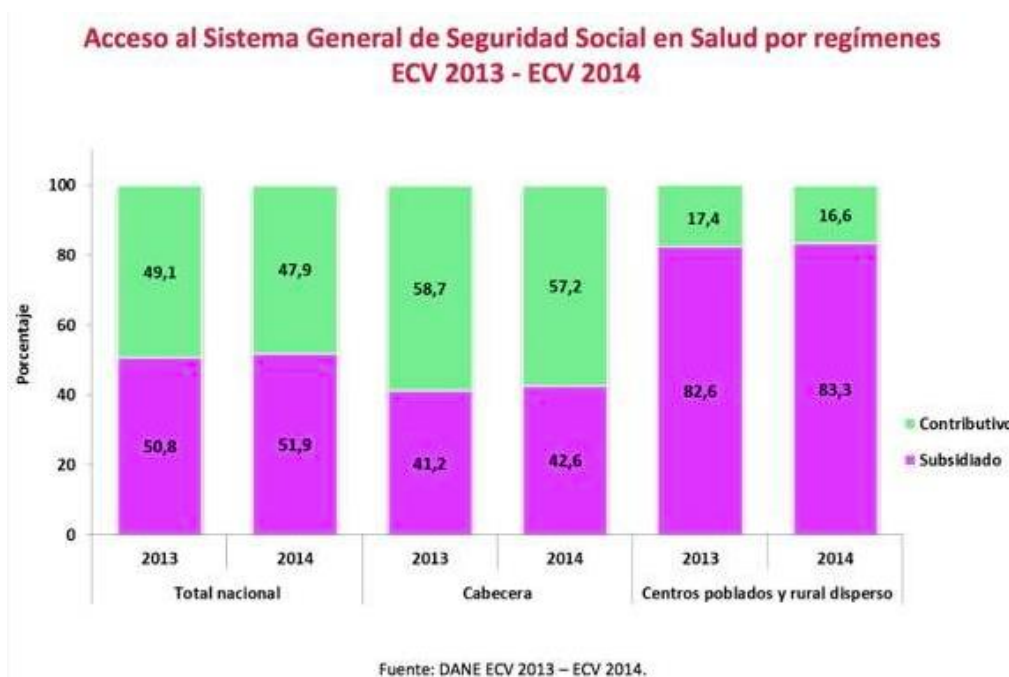
Gráfica 5. Porcentaje de hogares con barreras de acceso a servicios de salud según departamentos, 2005. Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/>. De acuerdo a la información, se evidencia múltiples cifras como; el 94 de los hogares colombianos tienen acceso al sistema General de Seguridad Social en Salud.



Gráfica 6. Acceso al sistema general de Seguridad Social en salud ECV 2013-ECV 2014.

Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/>.

El 52% de los hogares colombianos tienen acceso al régimen subsidiado, y el 48% al régimen contributivo.

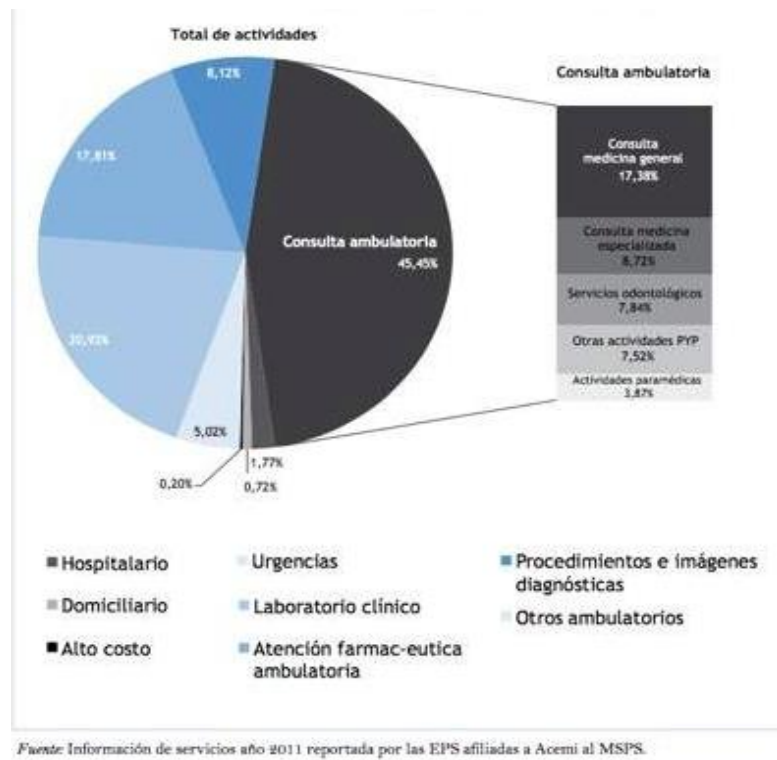




Gráfica 7. Acceso al sistema general de Seguridad Social en salud ECV 2013-ECV 2014.

Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/>.

En el gráfico siguiente se evidencia claramente los servicios prestados de salud por la EPS son servicios ambulatorios, seguido por laboratorio clínico y atención farmacéutica ambulatoria. Sólo el 9 % de los servicios son consultas de medicina especializada.



Fuente Información de servicios año 2011 reportada por las EPS afiliadas a Acemi al MSPS.

Gráfica 8. Distribución de servicios prestados por las EPS en el año 2011. Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/>.

### 5.3 Análisis de la estructura de la Industria

Intermediarios: E.P.S., Medicinas Prepagadas, Tarjetas de Beneficios y Lealtad - Bive.

Prestadores: I.P.S., Hospitales, Especialistas particulares

## **Factores Críticos de Éxito**

- *Fácil Uso*

Acceso de manera rápida y fácil a todos los servicios.

- *Oportunidad*

Atención oportuna en las consultas en los tiempos esperados por el usuario.

- *Credibilidad*

Los servicios y precios aplicados son los ofertados.

## **6. Identificación de Actores**

Planear la comunicación desde una perspectiva estratégica requiere de un ejercicio cuidadoso de definición de los grupos de interés, hacia los cuales estarán orientadas las acciones comunicativas de la organización Bive, tomando como referencia el modelo propuesto en el presente proyecto.

En la actualidad Bive cuenta con actores internos y externos que han llevado a la organización a cumplir con el propósito social con el cual fue creado (brindar un acceso oportuno a servicios de salud con médicos especialistas); contando con la presencia efectiva de accionistas, inversionistas, junta asesora y demás colaboradores, que permiten establecer confianza para la organización y logre ésta, cumplir con su firme propósito de sobrevivir, crecer y contribuir en el desarrollo social de la población.

## 6.1 Población de referencia y grupo objetivo meta

### Perfil del usuario Bive zona urbana:

**Género:** Mujeres, 61%

Hombres, 39%

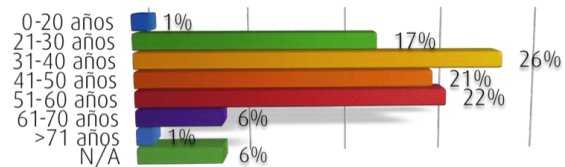
Sexo



Gráfica 9. Género de usuarios, año 2016.

**Edades:** 25 – 54 años

Edad



Gráfica 10. Edades de los usuarios, año 2016.

### Estrato económico:

Estrato 2 (29%) y estrato 3 (55%)

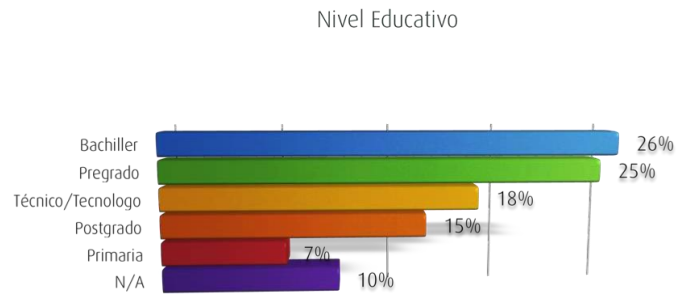
Manizales: 60,2 % estrato 3 y 19,3% estrato 2

Villamaría: 46% E2 y 49% E3



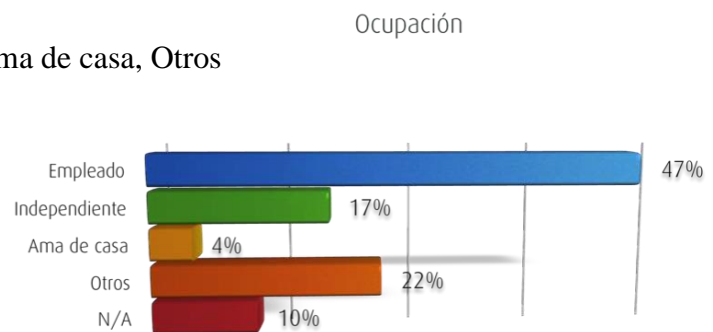
Gráfica 11. Estrato Económico de los usuarios, año 2016.

**Escolaridad:** Bachilleres, formación universitaria o técnica.



*Gráfica 12.* Escolaridad de los usuarios, año 2016.

**Ocupación:** Empleado, Independiente, Ama de casa, Otros



*Gráfica 13.* Ocupación de los usuarios, año 2016.

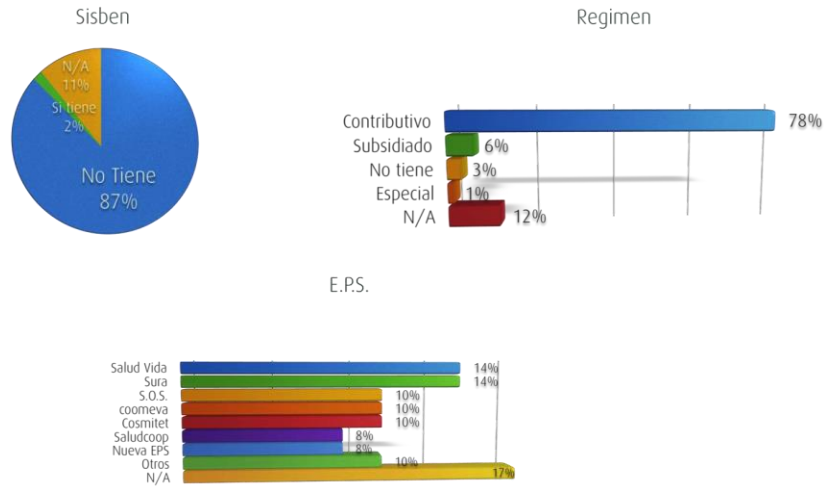
**Afiliación al SGSS:**

71% Contributivo

16% subsidiado (60,9% son E2)

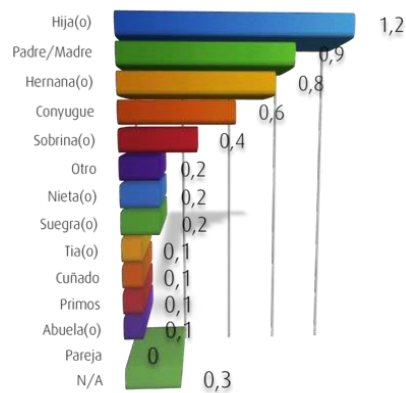
7% vinculado (54,5% son E3 y 45.5% son E2)

3,6 % régimen especial



Gráfica 14. Afiliación de los usuarios al sistema de Seguridad Social, año 2016.

**Núcleo Familiar constituido por 6 personas incluyendo 1 hijo, 1 padre o madre, 1 hermano(a) y cónyuge.**



Gráfica 15. Núcleo Familiar constituido por 6 personas incluyendo 1 hijo, 1 padre o madre, 1 hermano(a) y cónyuge, año 2016.

### ¿Beneficio?

- Obtiene descuentos en promedio del 45%

### ¿Hábitos de uso?

- En su mayoría los servicios los usan los beneficiarios (personas del núcleo familiar básico incluyendo padres y un hermano)
- Usa lo servicios de Medicina Especializada, Salud Oral y Servicios de Apoyo
- Usa los servicios en promedio 1,8 veces
- Gasta en promedio \$44.000
- ¿Concepto, motivaciones y satisfacción?
- Tiene una buena percepción de Bive pero no tiene claro qué es la compañía
- Las palabras más recurrentes son especialistas, agilidad, economía y facilidad
- Lo motiva a usar el servicio por la facilidad de acceso, el beneficio y el acceso a especialistas
- Para el usuario es importante los precios, la agilidad, la facilidad y la atención
- Hay una alta tasa de intención de continuidad de la membresía

### Perfil del cliente interno

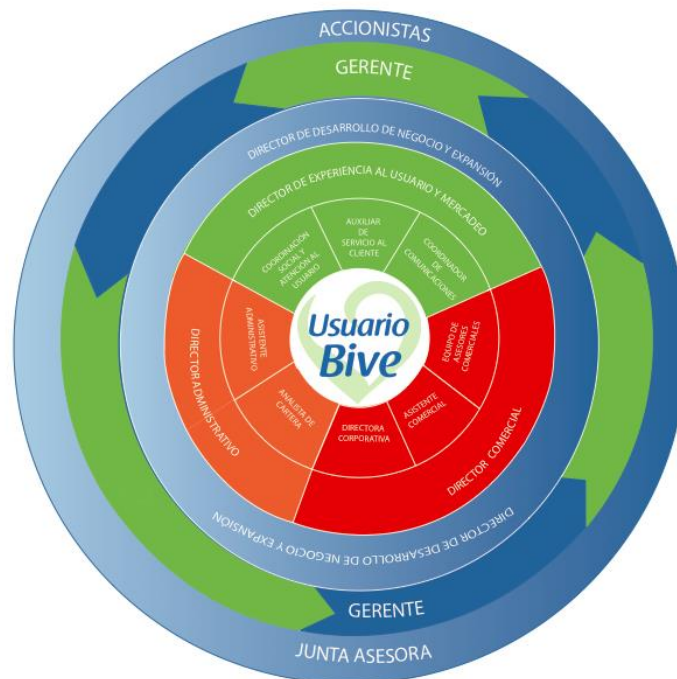
En la estructura organizacional de Bive se representa principalmente en 4 áreas directivas tales como:

**Estratégica:** encargada de la planeación, seguimiento y control de la estrategia de la empresa. La componen el Gerente y el equipo de Directores.

**Comercial:** encargada de la planeación y ejecución de las ventas/ingresos requeridas para la sostenibilidad y crecimiento de la empresa.

**Administrativa y Financiera:** encargada del funcionamiento operativo de la empresa. Se compone de procesos como: Talento humano, Cartera, Inventarios, Compras, Jurídicos, Contabilidad, Finanzas.

**Experiencia al usuario y Mercadeo:** orientada hacia la satisfacción del cliente, a través del adecuado relacionamiento con los prestadores que brindan los servicios ofrecidos por la empresa, la atención de los usuarios, la resolución de PQRS y el manejo de la comunicación interna y externa.



Gráfica 16. Organigrama, año 2016.

## 7. Impacto esperado del proyecto

Manejar estratégicamente los diferentes canales de comunicación con cada grupo de interés para generar un impacto positivo y presentar resultados que reflejen una ventaja competitiva, es un camino que motiva al equipo humano a sentirse identificado con la organización, a dar respuestas productivas y de calidad, incluso atribuyendo un reconocimiento en el mercado. De igual manera, cuando se revisa periódicamente los resultados y se comunica el cumplimiento de

forma adecuada, se demuestra que el personal tiene claro los objetivos de la organización, no obstante, están al tanto de los cambios importantes y suscita a que la comunicación tienda a ser exitosa y con los resultados esperados. De lo anterior, se resalta entonces que al generar un intercambio real entre sus miembros, se yuxtapone esa conexión ideal en los distintos niveles y se fructifican los instrumentos existentes de manera efectiva.

De acuerdo a lo anterior se puede evidenciar los resultados en los siguientes puntos:

- a.** Fomentar la confianza para obtener mayores posibilidades de cooperación y colaboración, cultivando mayor compromiso de todos los colaboradores, a través de un buen marketing corporativo donde todos saben para qué se hace.
- b.** Mejorar la calidad, la eficiencia y la eficacia mediante bases sólidas por medio de los buenos procesos de comunicación interna y que estos a su vez se evidencien en el entorno.
- c.** Hacer una buena gestión de la información, para que cada público sienta el respaldo de lo que necesita y así estructurar cada vez más el conocimiento y la capacidad de aprendizaje para llegar a la competitividad y desarrollo de estrategias en tiempo de crisis.
- d.** Lograr que todos los miembros de la organización se sientan implicados en un proyecto común y así verse reflejado en el público externo.

## **8. Marco de referencia teórico**

Cuando se hace referencia al plan estratégico de comunicación interna para la marca Bive con base en el modelo de Andrés Aljure Saab, se vislumbra la necesidad de desarrollar en su marco conceptual y teórico un análisis confluyente y concomitante entre comunicación, comunicación interna y plan estratégico de comunicación; no obstante, sobresale la importancia de diseminar los conceptos básicos que el presente proyecto de desarrollo determina y aplica frente a los



objetivos propuestos.

La comunicación como oportunidad de encuentro con el otro, plantea un amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, porque es allí donde viene su razón de ser, ya que es a través de ella como las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones. (Sayago, 2009, p. 4)

En consecuencia, se plantea en principio *la comunicación*, como parte de la naturaleza de los seres humanos y su necesidad para relacionarse e interactuar unos con otros. Ahora bien, situados en un ambiente organizacional, indispensable es tener un proceso de comunicación entre todos los colaboradores, que optimice sus relaciones interpersonales y promueva el crecimiento de los distintos canales en la estructura de la organización. Canale (1995) entiende la comunicación como intercambio y negociación de la información entre al menos 2 individuos por medio del uso de símbolos verbales y no verbales de modo oral, y escrito/visual y de los procesos de producción y comprensión. A causa de esto, las progresiones empresariales se tornan palpables, pues se cumplen objetivos, se vigorizan y estrechan los vínculos, se encaminan hacia un mismo fin y al final se obtiene el resultado por haber encontrado en cada proceso las alternativas más viables, influyentes y adecuadas en lo que respecta a la comunicación tanto dentro como fuera de cada organización. “El sentimiento de compartir es lo que define la comunicación, es construir con el otro un entendimiento común sobre algo. Es el fenómeno perceptivo en el cual dos conciencias comparten en la frontera” (Duarte, 2003, p. 47).

Por otro lado, Robbins (1995) afirma que la comunicación cumple cuatro funciones principales en una organización: control, motivación, expresión emocional e información; advierte que ésta puede concebirse como el proceso dinámico que fundamenta la existencia, progreso, cambios y

comportamiento de todos los sistemas vivientes, individuos u organizaciones. En complemento, Miller (1968), manifiesta que la comunicación debe entenderse como la función indispensable de las personas y de las organizaciones, mediante la cual la organización u organismo se relaciona consigo mismo y su ambiente, relacionando sus partes y sus procesos internos unos con otros, mientras que Filho (2004) afirma que la Comunicación es un acontecimiento, un encuentro feliz, el momento mágico entre 2 internacionalidades, que se produce en el “roce de los cuerpos”. Después de ahondar en el primer concepto planteado para el análisis teórico del proyecto de desarrollo, se esboza *la comunicación interna*, donde García, 2007 explica:

La comunicación interna es la que se produce dentro de la organización, y que está destinada al ámbito interno que integra al propio personal, la dirección, accionistas, secciones sindicales y demás grupos de la empresa, los cuales pueden comunicarse por medio de revistas internas, documentos de trabajo, seminarios, eventos internos y talleres. Esta precisión es importante porque la acción a utilizar dependerá del enfoque bajo el que se vea el propio personal. (p.105).

Es así, como se han desarrollado diferentes acepciones, donde Costa (2009) refiere que la comunicación no es solo un recurso más, sino que debe ser congruente forzosamente con la estrategia general de la empresa y establecer a partir de aquella, la estrategia comunicativa. Análogamente Pizzolante (2004) infiere que la comunicación interna define situaciones en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global.

De acuerdo con Andrade (2010) el nacimiento y consolidación de la Comunicación Organizacional durante las últimas tres décadas, como un campo de estudio y un área funcional de la empresa, es la mejor prueba de que la comunicación es de enorme importancia para las

organizaciones. (...) (.p. 120). La comunicación organizacional es “el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. Esta percepción de la comunicación organizacional incluye cuatro conceptos clave: mensajes, red, interdependencia y relaciones” (Goldhaber, 1989, p. 23). De la misma manera, se encuentra Rebeil (2010) quien considera a la Comunicación Organizacional como un “proceso mediante el cual un individuo o una de las unidades de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra unidad.

Berlo (como se citó en Andrade, 2005) comenta que la comunicación es el proceso social fundamental. Afirmación que aplica de manera asertiva y plena al ámbito de las organizaciones, por el hecho de que la comunicación organizacional se trasluce como un conjunto de estrategias comunicativas mediante mensajes que se intercambian entre los colaboradores de una organización, a través de actividades efectuadas para la creación y mantenimiento de buenas relaciones, como también, por el uso de diferentes medios de comunicación que los mantienen informados, integrados y motivados para contribuir con la consecución de los objetivos organizacionales reflejados en últimas, en los diferentes públicos externos.

De acuerdo con Lewin (1935) en su teoría del campo, advierte que, dentro de un sistema social o grupos, uno de los factores más importantes es la motivación, y para ello presentó dos supuestos o hipótesis: en primera instancia dice, “El comportamiento humano se deriva de la totalidad de hechos coexistentes”. Y como segundo supuesto menciona que “Estos hechos coexistentes tienen la característica de un campo dinámico en que cada parte depende de su interrelación con las demás partes”.

En complemento a la conceptualización anterior, es importante dirigir la atención a lo que expone Robbins (1999), quien advierte tres tipos de comunicación interna divididos así:

- Comunicación ascendente: Este tipo de comunicación fluye hacia un nivel superior

en el grupo o la organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, informarle hacia el progreso de las metas y darles a conocer problemas actuales.

Aquí los gerentes pueden saber cómo se sienten los empleados en sus puestos de trabajo, con sus compañeros de trabajos y con la organización en general. Aquí se pueden usar algunas medios comunicacionales como son: Los correos electrónicos, entrevistas al personal, buzón de sugerencias y retroalimentaciones grupales

- La Comunicación descendente: Aquí la comunicación fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es utilizado por los líderes de grupo y los gerentes para asignar metas, proporcionar instrucciones, informar a los subordinados, acerca de las políticas o procedimientos, también para retroalimentar aspectos de su desempeño.

Los líderes pueden hacer uso para comunicarse con su personal como son: reuniones formales e informales, intranet, dinámicas grupales, entrevistas personales, correos electrónicos.

- Comunicación lateral: Aquí se da cuando la comunicación tiene lugar entre los miembros del mismo grupo de trabajo, al mismo nivel, entre los gerentes del mismo nivel. Este tipo de medio utiliza más herramientas como son comunicaciones directas verbales, reuniones de grupos informales, uso de los correos electrónicos y retroalimentaciones en reuniones de grupos. (p.71)

En la actualidad, la tecnología se hizo necesaria para comunicarse, pero siempre será irremplazable la comunicación directa, personal o cara a cara, donde no sólo se da a conocer las expresiones verbales de la comunicación, sino también las no verbales, dando mayor efectividad en la comunicación que las personas transmitan, bien sea en niveles descendentes, ascendentes o laterales.

La comunicación ayuda a la empresa a mejorar y comunicar su razón de ser, es decir, a definir quién es la empresa y a comunicarlo. La misión, visión, principios y valores no deben estar solamente escritos sino también comunicados y concientizados en las personas de la organización. En este sentido la comunicación ayuda a crear un ambiente saludable. Este es un primer paso. Pues, una empresa que desee tener un comportamiento con sentido de pertenencia debe partir por lo interno, es decir, teniendo buenas relaciones con sus grupos de interés, cuidando y velando por las necesidades de estos, la comunicación interna un elemento indispensable para la transmisión de una cultura organizacional clara y homogénea que se traduzca en la interiorización de la misma por todos los colaboradores de la organización. Al crear una cultura interna se logra transmitir hacia el exterior la cultura corporativa que desea que le distinga en el mercado y que sea comprendida, creíble y recordada por los distintos stakeholders. Dicha comunicación organizacional la define Castro (2012) así:

Es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las empresas, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega un papel primordial en el mantenimiento de la institución. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales, ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo. (p.65).

En lo que respecta al *Plan estratégico de comunicación*, se puede decir que, para tener un buen desempeño en la comunicación organizacional se debe elaborar un plan, pues la única manera de observar y tener resultados frente a lo que se planea, es conocer de antemano lo que se debe evaluar y las pautas que se deben seguir. Para Villegas (2011) el plan se fundamenta en la comunicación como eje central de todas las actividades de la organización, (...). El plan se

convierte en el hilo conductor que integra todas las partes de la organización optimizando la cadena de las funciones particulares de sus individuos, estableciendo una sinergia plena de la organización. Por último, Rebeil (2008), afirma que la planeación estratégica examina el curso de futuras alternativas de acción que estén abiertas a la compañía. La planeación revisa las cadenas de desarrollo de causa y efecto que pueden resultar de dichas decisiones.

El *plan estratégico de comunicación* como lo formula Aljure (2015) es un proceso enfocado en el análisis de la situación, además de encauzado no sólo al establecimiento de los objetivos de comunicación, sino también a la especificación de los procesos, canales, tácticas y acciones operativas necesarias y de los recursos relacionados para cumplir con dichos objetivos y a la definición de los mecanismos e indicadores para medir y controlar la gestión y el impacto de la gestión de la comunicación, donde asimismo sugiere el PEC como un documento que se genera como resultado del proceso de planeación estratégica de comunicación y que en cualquier tipo de formato identifica el proceso de planeación estratégica donde responde a tres preguntas: dónde está la organización, a dónde quiere llegar y cómo va a lograr ubicarse en esa posición anhelada. (Aljure, 2015, p. 137).

Ahora bien, el análisis de la situación, el autor la plantea como referencia a la búsqueda de toda la información respecto a la organización, que faculta ejecutar el análisis DOFA, el mismo que enfoca los factores relevantes relacionados con: oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas a las cuales se enfrenta la organización. No obstante, los objetivos son planteados en función de los resultados obtenidos de la aplicación del DOFA, el mismo que será llevado a cabo mediante la formulación de estrategias o líneas macro, para finalmente definir planes de acción que contemplen herramientas para el cumplimiento de los mismos. (Aljure, 2015).

La correcta definición de los objetivos es fundamental, pues llevan inmersas promesas y éstas a

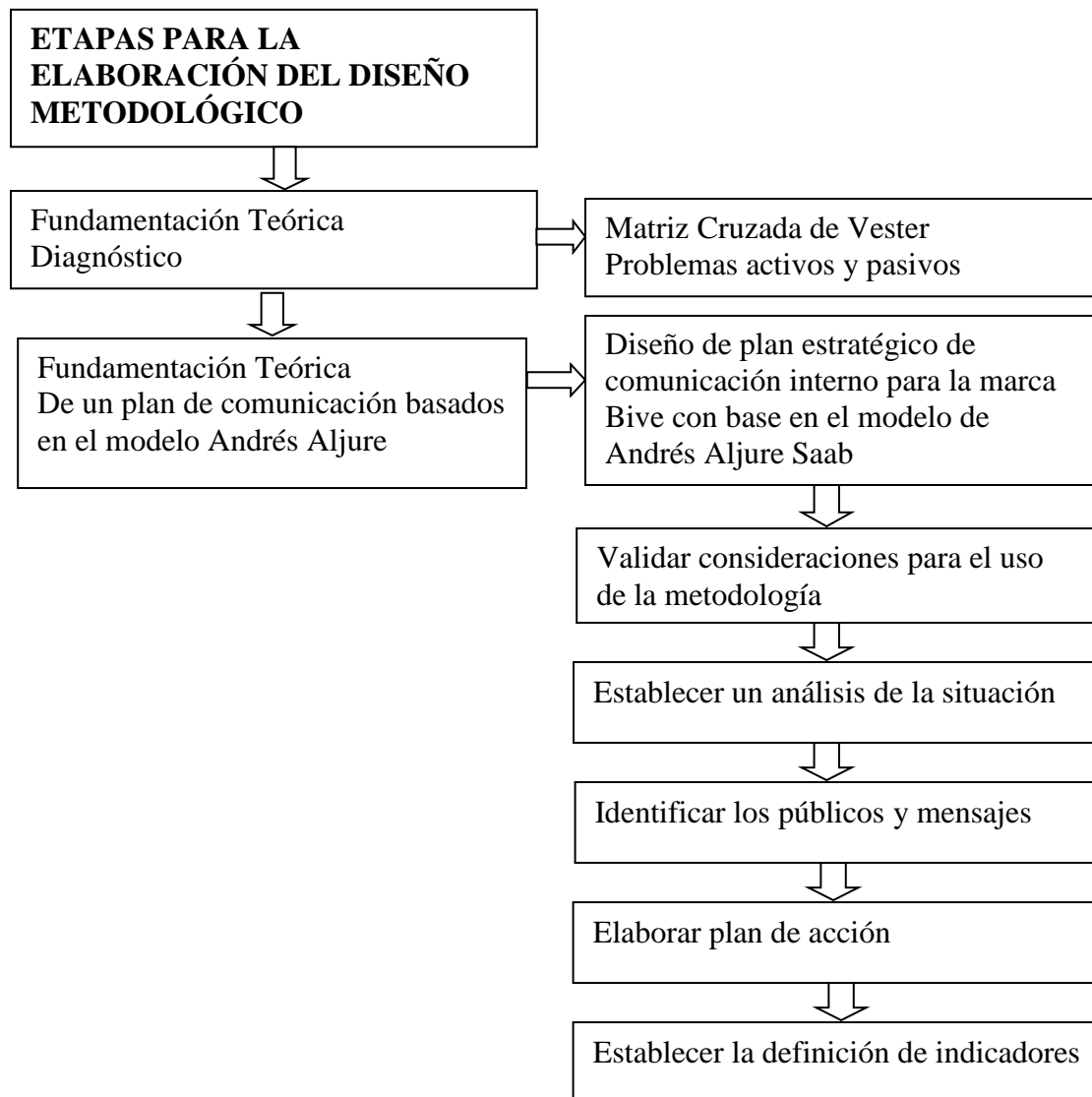
su vez, son el motor que logra que el público confíe en la organización. En ese sentido, el planteamiento de los mismos debe ser basado en función, no sólo de la visión de quien esté a cargo de implementar un Plan Estratégico de Comunicación sino también, de las realidades de la compañía e incluso de los recursos con los que cuenta.

## 9. Metodología

### DISEÑO METODOLÓGICO

**Tabla 2**

Esquema gráfico inicial de la metodología



Con base en la fundamentación teórica anteriormente expuesta, se da inicio al desarrollo la propuesta, la cual estará constituida por las siguientes etapas:

- Diagnóstico a través de la aplicación de la matriz cruzada de Vester para identificar Problemas activos y pasivos.
- Fundamentación Teórica de un plan de comunicación basados en el modelo Andrés Aljure
- Diseño de plan estratégico de comunicación interno para la marca Bive con base en el modelo de Andrés Aljure Saab

El desarrollo de cada una de estas etapas facilita las respuestas o soluciones a los objetivos planteados en esta propuesta.

### **Diagnóstico a través de la aplicación de la matriz cruzada de Vester para identificar**

#### **Problemas activos y pasivos**

El diagnóstico permite a la organización identificar de manera objetiva las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Es importante porque permite direccionar estratégicamente los esfuerzos individuales y colectivos para alcanzar la excelencia en los procesos de comunicación.

Para el análisis de los problemas se parte de un diagnóstico teniendo en cuenta los siguientes elementos:

- **Lluvia de problemas:** en esta etapa del diagnóstico se identifican los diferentes problemas de la organización Bive igual que sus factores clave de éxito, encaminados a la identificación de oportunidades de mejora y el planteamiento de estrategias eficaces.



- **Efecto de un problema sobre los demás (matriz cruzada de Vester):** la aplicación de este instrumento permite cruzar cada uno de los problemas identificados en la organización e identificar su relación con los demás, se califica en una escala de incidencia de 0 a 3 donde:

0= No Incide

1= Alguna Incidencia

2= Gran Incidencia

3= Incide Completamente

Después de evaluar los problemas y sus efectos en la matriz cruzada de Vester, se realiza la sumatoria de cada eje para aplicar una fórmula matemática donde:

$$X = L_s - L_i \sqrt{2} + L_i$$

L<sub>s</sub>: es el mayor valor sobre el eje X. (sumatorias horizontales de la matriz)

L<sub>i</sub>: es el menor valor sobre el mismo eje.

$$Y = L_s - L_i \sqrt{2} + L_i$$

L<sub>s</sub>: es el mayor valor sobre el eje Y. (sumatorias verticales de la matriz)

L<sub>i</sub>: es el menor valor sobre el mismo eje.

Se obtiene el valor resultante de dichos ejes y se identifican las coordenadas de la matriz para ser representada gráficamente mediante el diagrama de nubes.

**Diagrama de nubes:** representación gráfica de las coordenadas identificadas tomando como punto de referencia el trazo de las coordenadas de los valores resultantes de X y Y a través de las fórmulas aplicadas. El diagrama de nubes permite identificar el DOFA a través de los cuadrantes

especificados dentro del plano cartesiano y tomando como referencia los problemas causa, activos, indiferentes y pasivos:

**Problemas Causa:** son las debilidades identificadas en la organización.

**Problemas Activos:** son las oportunidades identificadas en la organización.

**Problemas Indiferentes:** son las amenazas identificadas en la organización.

**Problemas Pasivos:** son las fortalezas identificadas en la organización.

Se construye la matriz DOFA donde se identifican los problemas activos y pasivos debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas en la organización Bive. Cada uno de estos problemas detectados se evalúan según el nivel de impacto para la organización en una escala de alto, medio y bajo, donde:

A= alto

M= medio

B= bajo

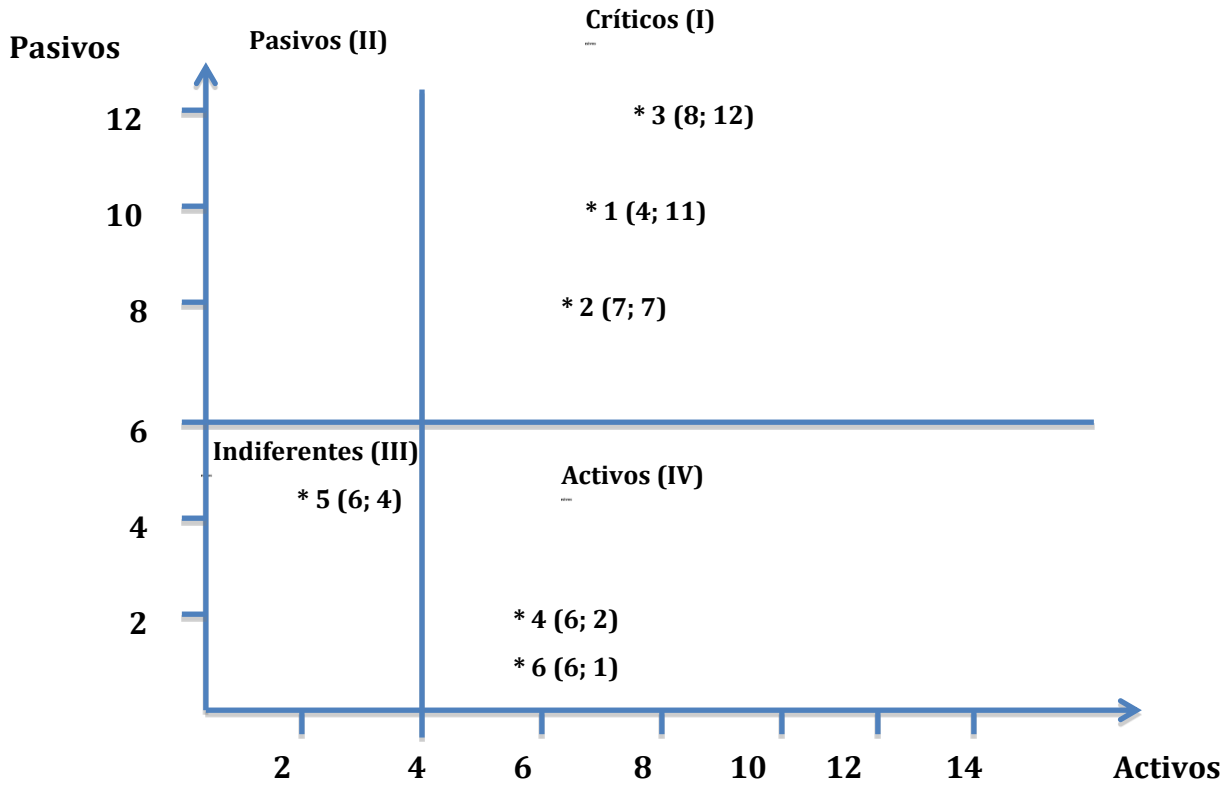
Se plantean estrategias, para controlar y mejorar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, detectadas en la empresa e identificar oportunidades de mejora en los procesos de comunicación.

**Tabla 3**

Matriz cruzada de vester

| No. | Descripción de los problemas                                     | P 1 | P 2 | P 3 | P 4 | P 5 | P 6 | Total de activos |
|-----|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------------------|
| P 1 | La organización no comunica adecuadamente sus resultados y metas | -   | 0   | 3   | 0   | 1   | 0   | 4                |

|            |   |           |          |           |          |          |          |          |
|------------|---|-----------|----------|-----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>P 2</b> | <b>Falta de interacción de unas áreas con otras</b>   | <b>3</b>  | <b>-</b> | <b>2</b>  | <b>0</b> | <b>1</b> | <b>1</b> | <b>7</b> |
| <b>P 3</b> | <b>Disonancia comunicativa de unas áreas con otras.</b>   | <b>3</b>  | <b>3</b> | <b>-</b>  | <b>2</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>8</b> |
| <b>P 4</b> | <b>Equipo comercial con estructura variable y cambiante en el discurso, generando poca credibilidad en el equipo administrativo</b> | <b>1</b>  | <b>0</b> | <b>3</b>  | <b>-</b> | <b>2</b> | <b>0</b> | <b>6</b> |
| <b>P 5</b> | <b>Las ideas no se materializan ya que no existe una estructura de orientación al logro</b>   | <b>3</b>  | <b>1</b> | <b>2</b>  | <b>0</b> | <b>-</b> | <b>0</b> | <b>6</b> |
| <b>P 6</b> | <b>Falencias en el proceso de atención al usuario</b>   | <b>1</b>  | <b>3</b> | <b>2</b>  | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>-</b> | <b>6</b> |
|            | <b>Total de pasivos</b>   | <b>11</b> | <b>7</b> | <b>12</b> | <b>2</b> | <b>4</b> | <b>1</b> | <b>-</b> |



Gráfica 17. Diagrama de nubes

Tabla 4

Interpretación gráfica de resultados

| Cuadrante 2: Pasivos<br>(Consecuencias) | Cuadrante 1: Críticos<br>(Problema y causas principales)      |
|---|---|
|   | 1. La organización no comunica adecuadamente sus resultados y |

|   |   |
|---|---|
|   | <p>metas.</p> <p>2. Falta de interacción de unas áreas con otras</p> <p>3. Disonancia comunicativa de unas áreas con otras.</p>   |
| <b>Cuadrante 3: Indiferentes (Consecuencias)</b>  | <b>Cuadrante 4: Activos (Causas secundarias)</b>  |
| 5. Las ideas no se materializan ya que no existe una estructura de orientación al logro | <p>4. Equipo comercial con estructura variable y cambiante en el discurso, generando poca credibilidad en el equipo administrativo</p> <p>6. Falencias en el proceso de atención al usuario</p> |

## 10. Desarrollo de la propuesta

### 10.1 Análisis de la situación

Tabla 1.

Análisis de competencia para la marca Bive

| Competidor                                 | Unniser   | Cooprosalud  | Previred   | Famibienestar                                  | Medescuentos  | Previser  | Contacto Medico  |
|--|---|--|--|--|---|---|--|
| <b>Años en el mercadeo</b>                 | 16 años   | No tiene página web, no se encuentra mayor información                         | Más de 10 años- Seriedad- garantía   | 6 años   |   | 30 años   |  |
| <b>Cobertura Geográfica</b>                | 15 ciudades- Alianzas en cada ciudad  | Manizales  | Cobertura en más de 50 ciudades, 13 departamentos y Ecuador (Sede principal Neiva)                     | 11 ciudades con base en Medellín               | Quindío - alianzas estratégicas en Medellín, Cali y pasto                                 | Valle, Quindío, Risaralda, Nariño   | Armenia, Pereira , Ibagué  |
| <b>Mercado Objetivos</b>                   | Familias de estratos 2, 3 y 4   | Corporativo - uno a uno (natural)  | Uno a uno- asesores comerciales encargados contacto telefónico   |  |   |   | Corporativo crédito - ventas uno a uno solo contado  |
| <b>Cantidad de afiliados/beneficiarios</b> | 3000 afiliados en Caldas (Estimado)   | Sin información  | Más de 21000 usuarios  |  |   | 100.000 familias  | Sin información  |
| <b>Servicio Básico</b>                     | Acceso a servicios de Salud, recreación, Capacitación, asesoría jurídica, Veterinaria, planes de beneficio en fallecimiento, imposibilidad laboral, e incendio. | Acceso a servicios de salud a tarifas preferenciales. Descuentos del 20% y 70% | Acceso a tarifas preferenciales en salud hasta 70% de descuento, con red de servicios en todo el país. | Acceso a especialistas con 70% de descuento    | Acceso a especialidades médicas   | Descuentos en varios establecimientos: Comercial, Turismo, Recreación, Educación y Capacitación | Descuentos en citas de medicina particular, Servicios de laboratorio, imagenología, ambulancia, médico en casa, enfermera en casa o clínica de acompañamiento, terapia física y respiratoria a domicilio |
| <b>Servicios Complementarios</b>           | Empaquetamiento a través de plan vida, planes de prevención, planes estéticos y planes de   | Las personas pueden ser beneficiadas por algunas cooperativas de la ciudad     | Educación, bienestar, belleza y comercio   | Asesoría telefónica, asesoría vía chat directo | Seguros, Gimnasios, Asesoría jurídica, vacaciones, mascotas, odontología, exequiales para | Seguros, sorteos, paquete jurídico, bono regalo Soat (\$20.000), actividades de                 | Bonos de regalo por afiliación: 2 bonos para limpieza oral, 4 bonos para optometría, 1 bono para consulta de   |

|                                |   |  |   |                         |  |   |   |
|--------------------------------|---|--|---|-------------------------|--|---|---|
|                                | protección (seguros)  |  |   |                         | mascotas   | promoción y prevención  | medicina general, 2 bonos para examen de triglicéridos o colesterol por valor de \$10.000 y un bono de \$500.000 para estética. |
| <b>Grupo de beneficio</b>      | 1 suscriptor  |  | 9 en total, ni la edad ni el grado de consanguinidad  | Todo el núcleo familiar | 1 afiliado titular y 7 beneficiarios / sin grado de consanguinidad | 2 tarjetas por grupo familiar - 5 tipos de planes (VIP, Premium, familiar, especial y preferencial) | 1 titular más 7 beneficiarios, sin grado de consanguinidad  |
| <b>Cantidad de Prestadores</b> | 160 (Sólo en Manizales y Caldas)  |  | más de 1900 prestadores a nivel nacional  | 500 a nivel nacional    | 3 médicos por especialidad, todas las especialidades               | 644   | Solo Pereira, armenia, Ibagué nueva, Manizales no cuenta con red, están en apertura   |
| <b>Precio del servicio</b>     | personal \$40.000 / 2 personas \$80.000 / 3 personas \$120.000 anual- No facturan, solo entregan recibo de caja | 25000 titular (anual); por beneficiario adicional a ingresar 20.000 sin ningún tipo de consanguinidad o familiaridad. Cupos adicionales ilimitados | 145000 anual o 2 cuotas mensuales de (72.500) - si paga de contado se obsequia un seguro de muerte accidental o accidente laboral por valor de un salario mínimo. |                         | \$30.000 mensuales o \$20.000 mensuales                            | plan familiar \$180.000 anual   | Plan familiar \$120.000 anual, forma de pago transferencia Colpatria,   |
| <b>Promoción</b>               |   |  | Acceso a bonos especiales de entrada, \$2'000.000 en bonos de regalo  |                         |  |   | Bonos de regalo por afiliación  |
| <b>Web</b>                     | Guía de Servicios   | No tienen página web   | <a href="http://www.previred.com.co/index.php/nuestra-empresa">http://www.previred.com.co/index.php/nuestra-empresa</a>   |                         |  | Bonos, volantes   | Guía medica- Pagina web, redes sociales,  |
|                                | Página web  | N/A  |   | página web              | Página web   | redes sociales y  | <a href="http://www.contact">http://www.contact</a>   |

|  |  |   |  |   |  |   |  |
|--|--|---|--|---|--|---|--|
|  |  |   |  |   |  | pagina web  | <a href="http://omedico.net/index.php">omedico.net/index.php</a>   |
| <b>Redes Sociales (Presencia y cantidad)</b> | Facebook (119 likes) / Twitter (5 followers)   | No aparece  | Facebook (3.296)   | Facebook (133 likes)  | Facebook (23 likes)  | Facebook (2.001 likes)  | Facebook (217 likes)   |
| <b>Slogan</b>                                | "Unidos hacemos lo que solos no podemos"   |   | "Medicina Especializada a su alcance"  | "¡hace tu vida mejor!"  | "Privilegios a su alcance"   | "Un nuevo estilo de vida"   | "Salud de calidad al alcance de todos"   |
| <b>Modelo de venta</b>                       | Consultiva   | Venta en punto de venta   |  |   |  | Consultiva  | Consultiva   |
| <b>Canales de venta</b>                      | Uno a uno  |   | Call center  |   |  |   |  |
| <b>Activa en Zona Geográfica (Caldas)</b>    | Si   | Manizales   | Si (Dorada)  | Si  | No   | No  | No   |
| <b>Observaciones</b>                         | Cupos ilimitados para beneficiarios por el mismo precio, las asesorías jurídicas cubren todos los temas (demandas de alimentos, laborales, temas de salud, divorcios etc. - hay extensiones para las llamadas, la primera - los descuentos oscilan entre el 40% y el 70% - las citas se solicitan directamente en Unniser. | Médicos especialistas que brindan descuentos en las citas particulares programadas. Las citas se otorgan para la misma semana o máximo en 7 días. Las personas con un carné pueden acceder a los servicios por el precio mencionado. Cualquier persona con un plan puede beneficiar a otra. Si la persona es afiliada a una cooperativa o | Producto similar a Bive, pago mensualidad, red de servicios amplia, seriedad, trayectoria, estabilidad. Facilidad de acceso, pago a través de consignación por Bancolombia, se activa el plan enviando copia del recibo. Sede principal Neiva, se entrega un carne con el nombre de todos, funciona a nivel nacional | La página web tiene un sitio para un chat directo con un asesor. El tipo de vocabulario que maneja en la página web es agresivo y directo. Tiene un formulario de inscripción. Se pueden solicitar citas a través de la página web. | Paquetes vacacionales y tiquetes aéreos nacionales e internacionales, planes de salud para mascotas, asesoría jurídica de toda clase, seguros familiares, seguro de asistencia familiar domiciliaria, pólizas de hospitalización y cirugías, seguros exequiales, seguros generales, restaurantes y diversiones. Promociones: 8 citas gratis para el afiliado y la esposa de medicina | Beca estudiantil, descuentos en el sector comercial, bono regalo de soat, paquete de descuentos jurídicos, auxilio económico en accidente laboral, bono para rifa de sueldazo millonario. Por pronto pago y fidelidad podrá acceder a un bono pro vivienda. Descuentos del 25% al 40%. Atención | Producto similar a Bive, 19 especialidades, convenios con los mejores especialistas e IPS, a bajos costos, oportunidad, resolutivez y sentido humano. Descuentos del 20% al 60%, se manejan urgencias las 24 horas, y ambulancias en el Eje cafetero. Red de prestadores Armenia, Pereira, Ibagué. Todas las especialidades excepto psiquiatría. |

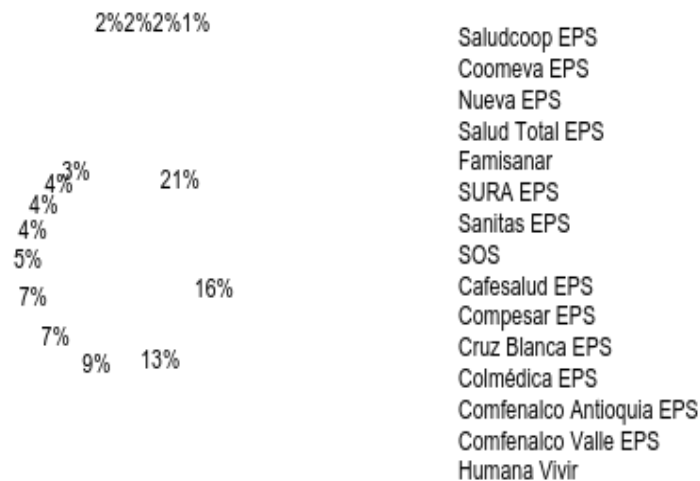


|  |   |  |  |   |                            |  |
|--|---|--|--|---|----------------------------|--|
|  | fondo de pensiones de la ciudad le puede salir económico. |  |  | particular, 8 profilaxis y 8 citas de oftalmología totalmente gratis para el plan familiar. | profesional vía telefónica |  |
|--|---|--|--|---|----------------------------|--|

En la tabla se describe la información de las empresas del sector, que en la actualidad presentan un modelo económico de similares características con la empresa Bive

**10.1.1 Análisis de entidades Administradoras de Planes de Beneficios de Salud:  
¿Quiénes son?**

Son las Entidades Promotoras de Salud, Asociaciones mutuales, Empresas solidarias de salud, cajas de compensación familiar, divididas en diferentes regímenes, como los Contributivos, Subsidiados, Especiales, Medicina Prepagada, todos estos son los que administran los recursos de Seguridad Social en Salud, y son las responsables de la afiliación y prestación del Plan obligatorio de salud a los beneficiarios de éste, por medio de Instituciones que prestan este servicio (IPS), suministrando así, todos los recursos necesarios para la recuperación de la salud y la prevención de la enfermedad.



Fuente: FOSYGA, 2010; citado por Saludcoop, 2010

*Grafico 3.* Participación Usuarios compensados datos FOSYGA 2010. Recuperado de

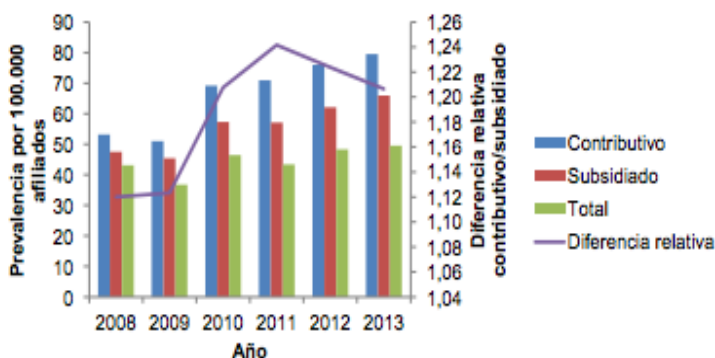
<http://www.fosyga.gov.co/>.

En la Gráfica se aprecia la participación del mercado por cantidad de usuarios y utilidad neta en régimen subsidiado y contributivo para las entidades administradoras de planes de beneficios de salud. De acuerdo a lo anterior, en Colombia se encuentran en los resultados del acceso de los

colombianos al Sistema de salud en 2014 habían 3.055.568 personas afiliadas al Sistema General.

de Seguridad Social, Así mismo para 2013, la proporción de mujeres afiliadas al Sistema General de Seguridad Social captadas en estadios 3 y 4 fue mayor que la proporción de hombres, mientras que en estadios 1, 2 y 5 la situación se invirtió.

Entre 2008 y 2014 la prevalencia en servicios de salud tendió al incremento independientemente del régimen de afiliación al Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS), y la brecha se ha mantenido entre un 12% y un 24%, mayor en el régimen contributivo que en el subsidiado.

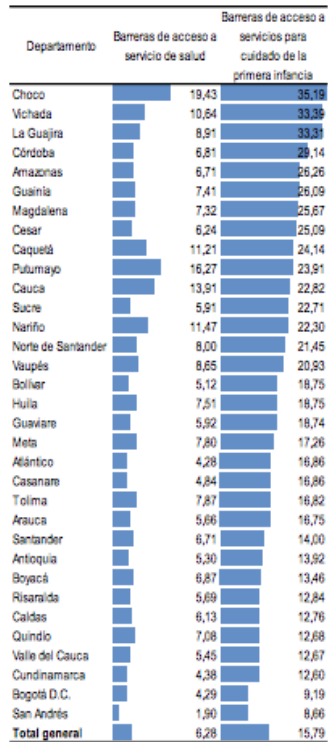


Fuente: elaboración propia a partir de los datos de Situación de la Enfermedad Renal Crónica en Colombia, 2013. Base de datos resolución 4700 / 2008 APB, EOC, Fuerzas Militares y Policía. Fecha medición: 30 junio de 2013.

*Grafico 4.* Prevalencia de ERC en estadio 5, 2013. Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/>.

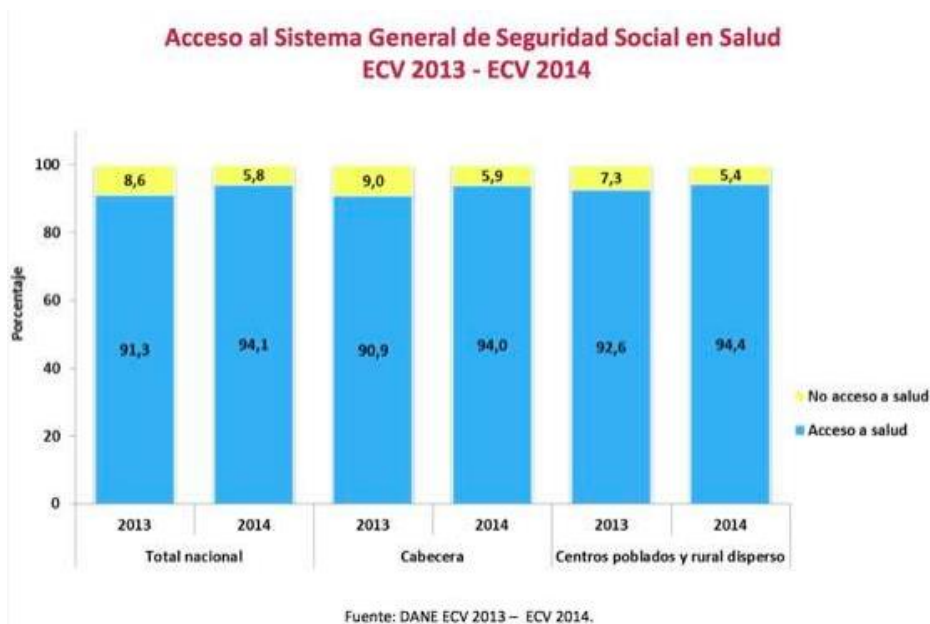
Analizando el entorno del sector se encuentran múltiples variables en las cuales se representa la situación de alerta frente a la población colombiana con el sistema de salud, “el 16% de los hogares en Colombia tienen barreras de acceso a los servicios para el cuidado de la primera infancia; en Chocó, Vichada y La Guajira más del 33% de los hogares encuentran estas barreras. Así mismo, el 6% de los hogares en Colombia tiene barreras de acceso a los servicios de salud; los departamentos donde esta proporción es más alta son Chocó y Putumayo, con un 19% y 16%

de hogares; el archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina tiene el 2% de sus hogares con barreras de acceso a estos servicios”



Fuente: cálculos DNP-SPSCV con datos Censo 2005

Gráfico 5. Porcentaje de hogares con barreras de acceso a servicios de salud según departamentos, 2005. Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/>. De acuerdo a la información, se evidencia múltiples cifras como; el 94 de los hogares colombianos tienen acceso al sistema General de Seguridad Social en Salud.



*Grafico 6.* Acceso al sistema general de Seguridad Social en salud ECV 2013-ECV 2014.

Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/>.

El 52% de los hogares colombianos tienen acceso al régimen subsidiado, y el 48% al régimen contributivo.



*Grafico 7.* Acceso al sistema general de Seguridad Social en salud ECV 2013-ECV 2014.

Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/>.

En el gráfico siguiente se evidencia claramente los servicios prestados de salud por la EPS son servicios ambulatorios, seguido por laboratorio clínico y atención farmacéutica ambulatoria. Sólo el 9 % de los servicios son consultas de medicina especializada.

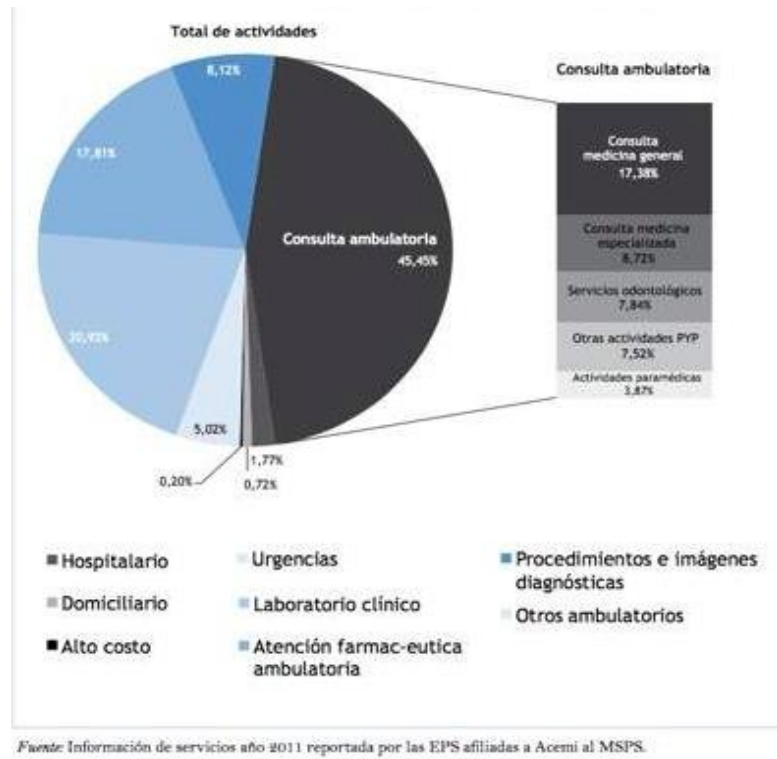


Gráfico 8. Distribución de servicios prestados por las EPS en el año 2011. Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/>.

### 10.1.3 Análisis de la estructura de la Industria

Intermediarios: E.P.S., Medicinas Prepagadas, Tarjetas de Beneficios y Lealtad - Bive.

Prestadores: I.P.S., Hospitales, Especialistas particulares

#### Factores Críticos de Éxito

- *Fácil Uso*

Acceso de manera rápida y fácil a todos los servicios.

- *Oportunidad*

Atención oportuna en las consultas en los tiempos esperados por el usuario.

- *Credibilidad*

Los servicios y precios aplicados son los ofertados

### **Antecedentes de la Marca**

En una mirada holista de los negocios sociales, se alude en su conceptualización a la creación de empresas sociales sin ánimo de lucro que secundan a un público específico en la resolución de situaciones de vulnerabilidad, vistas en diferentes campos (salud, alimentación, trabajo, vivienda, entre otros). Su misión se sustenta en el impacto social, no obstante, como toda organización empresarial debe procurar equilibrio financiero, mediante la generación de ingresos propios; su rentabilidad es reinvertida, con un respaldo financiero por parte de inversionistas que en el trasegar empresarial no solo recuperan lo invertido, sino que apoyan y contribuyen a partir de las reinversiones, al crecimiento y expansión de nuevos proyectos. Sumando a lo descrito, es preciso significar que, “un negocio social es una empresa sin dividendos, que está enfocada en resolver un problema social. Esa es su vocación, aunque lógicamente debe recuperar sus costos de operación. Mientras tanto, las que son socialmente responsables son para hacer dinero, tienen ganancias personales”. Zamora, H.F. (2015, 01 de Mayo). Negocios sociales son clave para el posconflicto. Portafolio. Recuperado de <http://www.portafolio.co>.

Lo precedente, está vinculado a un empresario Hindú quien ha definido los negocios sociales.

Muhammand Yunus, un emprendedor social, banquero, economista y líder social de Bangladesh, condecorado con el premio nobel de paz en el año 2006. Se le conoce mundialmente como el fundador de los microcréditos para los pobres y un defensor de la idea de que estos pueden ser sujetos de crédito y pagar sus deudas con mayor

puntualidad que los ricos.

(Leys, 2016, p.8).

Su sensibilidad social y su experiencia empresarial, le permitió exponer ante el mundo a partir de los años 70 un nuevo modelo de hacer empresa, enfocado a tener impacto social, con objetivos netamente desinteresados. Yunus y Weber, (2010) afirman que los negocios sociales tienen sus preludios en Bangladesh, donde comenzó con la idea de ayudar a erradicar la pobreza con el “Grammen Bank”-que quiere decir, “banco aldeano”.

Profundizar en el tema de empresa social, requiere una aproximación sustancial al mundo de los negocios sociales en pro del favorecimiento de las personas con vulnerabilidad social marcada. Desde esta perspectiva, Yunus y Weber, (2010) argumentan que una empresa social está por fuera del mundo buscador de ganancias. Su objetivo es resolver un problema social a través de la utilización de métodos empresariales, entre ellos la creación y venta de productos y servicios. Importa dejar sentado, además, que negocios sociales como Grammen-Danone, Grammen-Veolia Water, Grammen Adidas entre otros, buscan impactar con un cambio social y ayudar a personas en algún aspecto inerme, bien sea en Salud, alimentación, educación, servicios de empleo y demás áreas que pueden ayudar a mejorar la calidad de vida y problemas de vulnerabilidad. (Yunus y Weber, 2010).

En el entorno nacional, la idea de negocio social descrita en las líneas anteriores, surge en el departamento de Caldas con Yunus Negocios Sociales (YSB), buscando como objetivo central erradicar la pobreza. Si bien, este objetivo enfrenta un sinnúmero de variables de tipo Social, económico, cultural y político, que no compete analizar en el presente proyecto de desarrollo, se reconoce el gran impacto que una actividad social de este tipo tiene y que, en el largo plazo alcanzará en la medida que las empresas creadas para tales fines, tengan objetivos claros; 2011



año en que se emprende este proceso para el departamento de Caldas, año en que se suscita Grameen Caldas promovido por entidades públicas y privadas que, en la actualidad escudriñan las mejores estrategias que les permitan tener el éxito esperado, en el afán de erradicar la pobreza en este departamento.

Desde entonces, se ha posicionado como la organización pionera en incubación de Negocios Sociales en Colombia, contando con un equipo internacional multidisciplinario de profesionales proactivos, enfocados a resultados y comprometidos con la construcción de un capitalismo más humano a través de los negocios sociales y la filosofía del profesor Yunus.

(Yunus y Weber, 2010, p.12).

De esta manera, el área de negocios sociales de Yunus trabaja en Bogotá, Atlántico, Caldas, Cundinamarca y Magdalena, y desarrollan labores con tres tipos de emprendedores: individuales, comunitarios y corporativos. En el mundo, tienen presencia en otros seis países. Ya tienen en marcha 26 negocios sociales y han brindado su apoyo a más de 400 emprendedores.

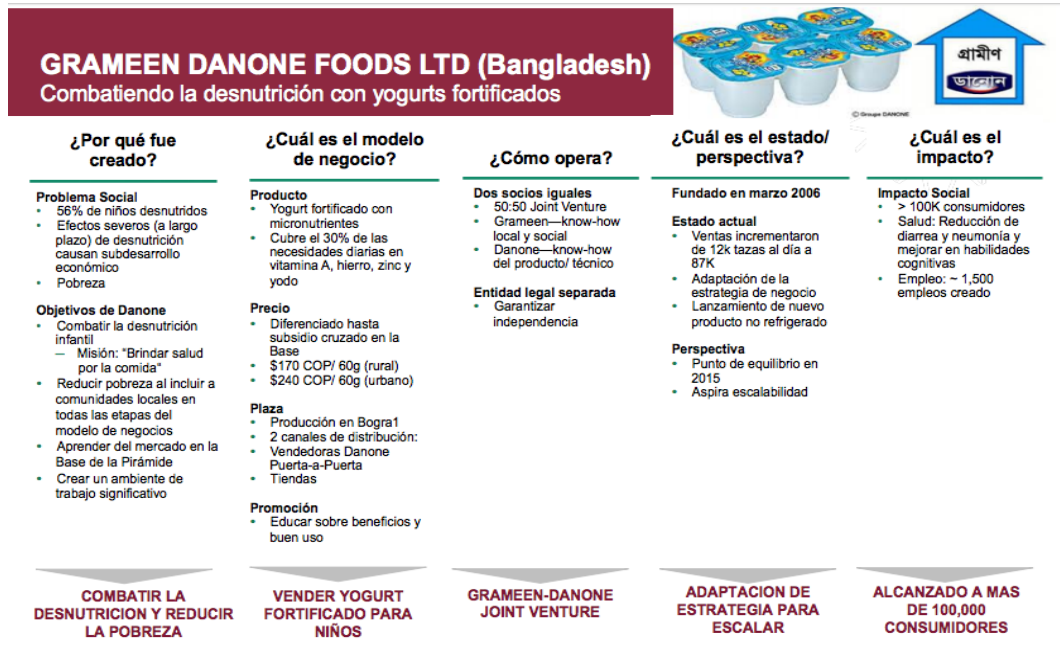
Han canalizado 7,4 millones de dólares y se han creado cerca de 1,000 empleos directos”.

Zamora, H.F. (2015, 01 de Mayo). Negocios sociales son clave para el posconflicto. Portafolio.

Recuperado de <http://www.portafolio.co>.



*Grafica 1.* La aceptación de Negocios Sociales alrededor del mundo Grameen está presente en más de 50 países, y el movimiento de los Negocios Sociales involucra a empresas, gobiernos, ONGs y universidades a nivel mundial. Recuperado de <http://www.larepublica.co/>



Grafica 2. La aceptación de Negocios Sociales alrededor del mundo Grameen está presente en más de 50 países, y el movimiento de los Negocios Sociales involucra a empresas, gobiernos, ONGs y universidades a nivel mundial. Recuperado de <http://www.larepublica.co/>

Las explicaciones precedentes dan lugar en el contexto de los negocios sociales a encaminar la atención a un tipo de negocio social orientado a la salud que, en la actualidad se desarrolla en el departamento de Caldas, es así, como se presenta Bive, un Negocio social en salud que pretende ayudar a la población caldense a mejorar su calidad de vida, a través de una atención oportuna al momento de acceder a los servicios de salud, con eficacia y efectividad, evitando la dolorosa realidad que vive una gran parte de la población colombiana, con el sistema de seguridad social en salud. Para ello, es preciso anteponer un fragmento histórico referente al tema de salud en el territorio nacional. Esto conduce entonces a explicar que en el año de 1993 se da inicio a la Ley 100 del sistema de Salud con la pretensión de cambiar el Viejo sistema nacional y dar inicio a un sistema que asegurara la cobertura en salud de toda la población colombiana, basado en las

competencias de las entidades administradoras del seguro y prestadoras del servicio, e impregnado de un gran porcentaje de componente social enfocado a financiar la parte del recurso correspondiente a la población más desposeída y carente del factor económico.

Según Rivera (2005), el sistema que hasta la época tenía vigencia en el plan de salud, tuvo gran efectividad hasta el periodo comprendido entre 1975 y 1984, época en la cual, la crisis fiscal produjo la reducción del rubro asignado al sector de un 8% a un 4%, viéndose notablemente afectada la población de escasos recursos al estrecharse cada vez más las posibilidades de cobertura para este segmento de colombianos, de servicios medianamente aceptables para aquellos vinculados al sistema y haciéndose cada vez más evidente las falencias a nivel regional.

La Reforma parte de definir dos regímenes: el contributivo, para quienes tienen capacidad de realizar aportes a la seguridad social a través de su trabajo o ingresos independientes, y el subsidiado, para quienes no tienen dicha capacidad y a quienes el estado debe financiarlos parcial o totalmente el valor del seguro obligatorio. Rivera, R. (2005, Enero). Revista Salud Colombia. Art. La Reforma, el sistema de seguridad social de salud en Colombia. Recuperado de <http://www.saludcolombia.com/>

Tras esta digresión, se puede evidenciar que “El sistema de Salud Colombiano en la actualidad padece ciertos fraccionamientos que evitan una atención oportuna. No obstante, el país tiene 44 millones de personas afiliadas al sistema de salud, la mitad en el régimen contributivo, trabajadores que aportan al sistema, y la otra mitad son subsidiados por el Estado, y hoy no hay plata que alcance para cubrir la creciente demanda en servicios de toda la población”.

Redacción El país, (2015, 22 de Febrero). El confuso futuro de la salud en Colombia con la ley estatutaria. El país. Recuperado de <http://www.elpais.com.co/>.

Esto refleja los continuos obstáculos que se presentan a la hora de utilizar los servicios de salud, la asimetría de información de las Eps para sus usuarios causa desplazamientos incómodos e innecesarios a diferentes sedes para solicitar autorizaciones, realizar trámites adicionales cuando se requiere de atención especializada, entre otros obstáculos, que en definitiva bloquean el fin primordial del derecho a una atención digna y oportuna. Así mismo, se evidencia como el sistema de selección y clasificación de urgencias (Triage) reduce a los usuarios la oportunidad de ser atendidos rápidamente en sus enfermedades básicas, ocasionando desgaste en los trámites de acceso a la atención. Anexo a lo anterior y no menos importante, se encuentran los pacientes de alto costo y población adulta que en dinero representan más gasto para las Eps; este tipo de usuarios no tiene la suficiente claridad de sus derechos, por ende son vulnerados por el gran problema de corrupción presente en el sistema de salud. Para los directivos de la Universidad de Antioquia, el problema no es de plata, “argumentan que el modelo de salud está basado en la “competencia regulada”, que considera a la salud como un negocio y no como un derecho fundamental.

Dinero, (2013, 25 de Noviembre). Los males que han puesto en coma la salud. Dinero.

Recuperado de <http://www.dinero.com/>

Sentadas las anteriores premisas y tras esta problemática de interés social, Bive nace de un proyecto de emprendedores que manifiestan su interés de ayudar a la población caldense afectada por los problemas de accesibilidad oportuna y con calidad al sistema de seguridad social en salud. De este modo, Bive es apoyado por la incubadora de negocios sociales Yunus Negocios Sociales que apunta hacia la erradicación de la pobreza y la reconstrucción de la economía de la región, haciendo frente a las principales necesidades sociales de Caldas: educación, nutrición,

salud y habitabilidad, un factor social que encuentra múltiples brechas y que permiten a una empresa social como Bive impactar positivamente las familias.

Inherente a lo anterior, cabe concluir que Bive desarrolla una comunidad de descuentos en servicios privados de salud, que le permite a las familias acceder a servicios de salud, rápidos, de calidad y a un precio favorable, es decir, que facilita y mejora el acceso a servicios particulares de salud rápidos, de alta calidad y a un precio acorde a la capacidad de pago de los Caldenses.

### **¿Qué es Bive?**

Negocio social que desarrolla una comunidad de descuentos en servicios privados de salud, que le permite a las familias acceder a servicios de salud, rápidos, de calidad y a un precio a la medida de sus posibilidades, es decir, que facilita y mejora el acceso a servicios particulares de salud rápidos, de alta calidad y a un precio acorde a la capacidad de pago de los Caldenses.

Inherente a lo anterior, **Bive** es apoyado por la incubadora de negocios sociales Yunus Negocios Sociales y hace parte del Movimiento Holístico de Negocios Sociales de Caldas (MHNS) que apunta hacia la erradicación de la pobreza y la reconstrucción de la economía de la región, haciendo frente a las principales necesidades sociales de Caldas: educación, nutrición, salud y habitabilidad

- **El proceso que desarrollan los usuarios con Bive es el siguiente:**

Los usuarios acceden a servicios especializados de salud en una semana y con un descuento hasta del 70%.

Es así como **Bive** genera una red de prestadores particulares de salud de alta calidad (Clínicas y consultorios médicos) que se han unido a esta laboral social ofertando sus servicios a los usuarios de una manera más rápida y eficiente (En menos de una semana) y con descuentos hasta del 70%.

### **IMPACTO SOCIAL**

- Genera una alternativa de acceso para familias de medianos y bajos ingresos.
- Diagnóstico rápido y orientación terapéutica.
- Disminución de complicaciones de enfermedades prevenibles o tratables.
- Combatir el círculo de enfermedad – pobreza.

## **10.2 Análisis DOFA**

**Tabla 5**

Análisis DOFA 2016

| <b>Debilidades</b>                                  | <b>Fortalezas</b>                            |
|---|--|
| Bajo uso del servicio                               | Alto compromiso por parte del equipo de Bive |
| Falta de cultura de servicio al cliente             | Respaldo institucional (YNS, LGTVP)          |
| Posicionamiento estacional en los grupos de interés | Precio Competitivo                           |
| Desarticulación del plan de mercadeo y              | Estar constituidos como un negocio           |

|  |   |
|--|---|
| comercial  | social (Fortaleza en comunicación con públicos internos y externos) |
| Equipo comercial con una estructura variable y cambiante en el discurso  | Madurez del producto  |
| Estrategia comercial corporativa solo de apertura  | Solicitud de la cita al usuario                                     |
| Poca importancia a los grupos de interés en el mantenimiento   | Red de prestadores estable  |
| Asignación de roles mezclados entre operativos y estratégicos  | Capacidad para brindar nuevos servicios                             |
| Distorsión del producto en las venta por parte de los asesores comerciales                                       | Alianzas comerciales con posicionamiento en el mercado              |
| Líneas de atención – ocupadas – recursos físicos   |   |
| <b>Amenazas</b>  | <b>Oportunidades</b>  |
| Finalización de los recursos actuales (\$) sin lograr el punto de autosostenibilidad (Modelo comercial adecuado) | Proyección de divisiones de servicios                               |
| Fortalezas competencia   | Nuevos modelos de colocación del producto                           |



|  |  |
|--|--|
| El uso de producto   | Con la experiencia actual aprovechar para expansión geográfica   |
| Voz a voz negativo Grupos de interés, por deficiencia en la prestación de servicio y/o venta | Posicionamiento de la empresa  |
| Apertura de la competencia en grupos de interés  | Aumento en el número de personas que acceden al sistema general de seguridad social en salud en condiciones no deseables |
|  | Ser la mayor OPS   |

### 10.3 Objetivos

#### 10.3.1 General:

Diseñar el plan estratégico de comunicación interna que facilite la transmisión de información, integración y motivación en los públicos internos.

#### 10.3.2 Objetivos específicos:

- Analizar la situación del entorno para plantear un plan de comunicación con enfoque estratégico
- Identificar y clasificar los factores más relevantes del análisis DOFA
- Clasificar los grupos más influyentes de la marca

- Consolidar un plan táctico acorde con las circunstancias y recursos existentes.

## **10.4 Identificación de los públicos y definición de los mensajes**

### **10.4.1 Identificación de los públicos**

El plan estratégico de comunicación interna, estructurado para potencializar la integración conceptual en cada miembro de la organización y su fluidez en los objetivos corporativos, entronca dos perspectivas que paralelamente se vitalizan; por un parte, se define la perspectiva institucional que busca fortalecer la identidad, los valores corporativos y el sentido de pertenencia en cada uno de los públicos internos de la organización Bive. Por la otra, se puede entrever la perspectiva organizacional, con la que se pretende la integración del personal, a través de actividades que los integren para alcanzar las metas de la empresa.

De acuerdo a lo anterior la segmentación del público interno se basa en la clasificación a través del organigrama con el fin de efectuar una comunicación integral en los principales actores involucrados de la empresa.

Es así, como la estructura organizacional de Bive se representa principalmente en 4 áreas directivas con el fin de establecer un buen análisis dado que la propuesta se focaliza de diferente forma en cada grupo estratégico, para satisfacer las diferentes necesidades e intereses de los sectores, partiendo del supuesto que cada uno interviene de manera particular y distinta. A continuación, se explican los factores de análisis orientados a cada sector específico teniendo en cuenta las necesidades e intereses de cada grupo.

**ESTRATÉGICA:** encargada de la planeación, seguimiento y control de la estrategia de la empresa. La componen el Gerente y el equipo de Directores.

**Objetivo:** compromiso con el plan de comunicación interna, con el fin de crear sentido de pertenencia y así poder ofrecer servicios de calidad a sus usuarios.

**COMERCIAL:** encargada de la planeación y ejecución de las ventas/ingresos requeridas para la sostenibilidad y crecimiento de la empresa.

**Objetivo:** atraer usuarios gracias a la efectiva comunicación interna que repercute en el buen clima laboral y por lo tanto, un buen equipo asesores y en la buena reputación externa.

**ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA:** encargada del funcionamiento operativo de la empresa. Se compone de procesos como: Talento humano, Cartera, Inventarios, Compras, Jurídicos, Contabilidad, Finanzas.

**Objetivo: obtener** reconocimiento de Bive como excelente, al preocuparse por la calidad y bienestar del talento humano.

**EXPERIENCIA AL USUARIO Y MERCADEO:** orientada hacia la satisfacción del cliente, a través del adecuado relacionamiento con los prestadores que brindan los servicios ofrecidos por la empresa, la atención de los usuarios, la resolución de PQRS y el manejo de la comunicación interna y externa.

**Objetivo:** generar la implementación y difusión del plan, sus beneficios para la organización internamente. Proyección de una imagen positiva a través la comunicación asertiva y propositiva.

**JUNTA ASESORA:** encargada de asesorar y apoyar en los procesos de comercialización, cartera y expansión de la organización.

**Objetivo:** aceptación del plan de comunicación interna y apoyo en términos económicos en la búsqueda de aliados para su implementación.

### **10.5 Los Mensajes**

El plan estratégico está orientado al ámbito institucional y al ámbito organizacional: por un lado, en el ámbito institucional el programa busca fortalecer la identidad, los valores corporativos y el sentido de pertenencia en cada uno de los públicos internos de la organización Bive y, de otro lado, en el ámbito organizacional se pretende la integración del personal de las diferentes áreas, a través de actividades que los integren para alcanzar las metas de la empresa.

**Tabla 6**

## Plan de comunicación interna

| Programas                | Formato de contacto  | Medición de impacto   |
|--------------------------|--|---|
| Comunicación corporativa | <p>1. Red de comunicación corporativa:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Medios electrónicos</li><li>- Medios impresos</li></ul> <p>2. Integración cultural/fomento de sentido de pertenencia:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Training</li><li>- Campañas</li><li>- Reuniones</li></ul> <p>3. Zona de contacto:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Buzón de comunicaciones</li></ul> | <p>Nivel de innovación.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Nivel de eficacia de medios.</li><li>- Grado de participación</li><li>- Cultura organizacional.</li><li>- Nivel de participación.</li><li>- Nivel de integración</li><li>- Grado de conocimiento.</li><li>- Retroalimentación</li><li>- Grado de intervención.</li><li>- Grado de satisfacción.</li></ul> |

De acuerdo a la gráfica anterior se desarrollará una red mensajes on line y medios impresos tales como:

Online: Intranet, Email, Boletín virtual, Buzón de comunicaciones, encuestas de satisfacción, concursos y cursos en línea.

Medios impresos: rediseño de carteleras, boletín impreso, mensajes al empleado (fechas especiales, conmemoraciones), Código de ética.

Material promocional: USB, agenda e incentivos.

**Tabla 7**

Segmentación de medios

| Público                                    | Medio  | Prioridad frente a la situación |
|--|--|---------------------------------|
| Accionistas y/o, Gerente y junta directiva | Medios electrónicos:<br>Intranet: email, boletín Virtual, buzón de comunicaciones, encuestas de satisfacción, concursos y cursos en línea. | Primario                        |
|  | Informes semestrales y comunicaciones eventuales   | Primario                        |
|  | Medios impresos:<br>- Cartelera<br>- Boletín impreso<br>- Mensajes personalizadas<br>- Código de ética.                                    | Secundario o de refuerzo        |
|  | Material promocional:<br>USB, agenda e incentivos.   | Secundario o de refuerzo        |
| Colaboradores                              | Medios electrónicos:<br>Intranet: email, boletín Virtual, buzón de comunicaciones, encuestas de satisfacción, concursos y cursos en línea. | Primario                        |

|  |   |                          |
|--|---|--------------------------|
|  | Medios impresos:<br>- Cartelera<br>- Boletín impreso<br>- Mensajes personalizadas<br>- Código de ética. | Secundario o de refuerzo |
|  | Material promocional:<br>USB, agenda e incentivos.  | Secundario o de refuerzo |

## 10.6 Plan de Acción

El Plan de Comunicación Interna que se ha realizado para la marca Bive, pretende establecer una serie de pautas, que faciliten la comunicación para que ésta no sólo se convierta en una herramienta de apoyo, sino también, en un facilitador que mejore el orden dentro de la empresa. Es importante brindar todo el apoyo a la gestión de recursos humanos, ya que ésta hace que la comunicación sirva para que los colaboradores se sientan motivados y satisfechos y, por tanto, se alcance un mayor rendimiento organizacional. A su vez, se consigue conocer toda la información circulante en la organización para una mejor toma de decisiones. No obstante, una buena comunicación interna que propicie la motivación y la participación, hace que los colaboradores transmitan una imagen de la organización positiva hacia el exterior.

### 10.6.1 Plan Táctico

De acuerdo al análisis de públicos, es una necesidad sentida el trabajar arduamente en la generación de comunicación interna, ayudado de la cultura de atención al usuario con factores diferenciadores, donde se logre el incremento del uso de servicio. En las condiciones actuales del sector, la necesidad de ser únicos se constituye en un imperativo, que es quizás el más significativo propósito de este proceso de planeación estratégica.

Haciendo énfasis en lo precedente, la organización Bive será reconocida por una cultura de calidad y servicio, que presta una atención en salud más humana centrada en la protección del usuario y su familia para que realmente responda a la misión. El proceso se realizará consolidando el plan de comunicación interno como punto transversal al mantenimiento de los grupos de interés, por medio del diseño de actividades de comunicación interna más efectivas con miras a lograr un adecuado desempeño de las actividades laborales. Para ello, se sintetiza el siguiente Plan de acción:



*Plan de acción comunicación interna*

**Objetivo:** Fomentar el flujo de la cultura organizacional

| <b>Actividad</b> | <b>Estrategia</b>                                   | <b>Táctica</b>   | <b>Periodicidad</b>      |
|------------------|---|--|--------------------------|
| Intranet         | Innovar y adaptar un proceso de cultura corporativa | 1. Diseño y estructura de la plataforma a nivel de imagen y contenido, buscando Otorgarle fácil acceso y usabilidad.<br><br>2. Implementar diferentes contenidos: noticias, eventos, servicios, boletines, información corporativa, Encuestas. | Actualizado semanalmente |

## **Descripción Intranet:**

### **Link 1:**

***Nuestra empresa, contenido:*** esta sección se encontrará información sobre la empresa (historia, misión, visión, proyectos, logros, organigrama), con el fin de involucrar a los colaboradores en el conocimiento corporativo y, de esta forma, se consolide una cultura organizacional, generando sentido de pertenencia por la organización.

### **Link 2:**

***Bive Cumpleaños, Contenido:*** se realizará las publicaciones quincenalmente por colaborador a festejar la fecha de su cumpleaños, esta página contendrá nombre completo, día de su cumpleaños, mensaje celebre por fecha, campo de texto para mensajes de los compañeros y espacio para momento fotográficos de la celebración interna.

### **Link 3:**

***Bive al día Comentarios, Contenido:*** este espacio está diseñado para que los trabajadores escriban pequeños artículos o frases en las que comenten u opinen sobre algún tema de interés. Con esta opción se busca que haya mayor tráfico en las visitas al sitio y, que los colaboradores se puedan expresar sobre algún tema relacionado el quehacer diario de la organización o aconteceres del país o el mundo, adicional se escribirá semanalmente un boletín con información relevante de la organización.

### **Link 4:**

***Conocemos nuestro equipo, Contenido:*** permite a los colaboradores tener a mano toda la información de cada persona del equipo interno, con contenido de información de nombres

completos, correo electrónico y teléfonos (fijo y celular) de cada colaborador, y un chat interactivo interno.

#### ***Link 5***

***Capacitación Bive, Contenido:*** se pone a disposición de los empleados la actualización de los distintos cursos, seminarios, talleres que se realizarán en la empresa y existirá promociones con diferentes entidades para realizar capacitaciones por fuera de la empresa.

#### ***Link 6***

***Encuestas:*** es un instrumento que le permite a la empresa medir el clima organizacional de sus empleados, su percepción de sobre los temas y cambios organizacionales, opinar sobre los temas semanales y necesidades dentro de la organización.

#### ***Link 7***

***Buzón de Sugerencias, “Comunícate”:*** se interesa en la opinión de sus empleados, como parte de la cultura corporativa. Por esa razón, en la intranet existe la posibilidad de retroalimentar los contenidos de la página y de la organización en general, mediante el buzón de sugerencias llamado “comunícate”.

Es un espacio en el cual los colaboradores de Bive pueden expresar sus ideas, sugerencias y comentarios, que contribuyan al beneficio, desarrollo y crecimiento de Bive. Para contribuir al mejoramiento y crecimiento de la organización, obteniendo mejoras en cultura, clima y ambiente organizacional.

**Objetivo:** fomentar la comunicación bidireccional, de forma inmediata y en tiempo real.

| <b>Actividad</b> | <b>Estrategia</b>  | <b>Táctica</b>  | <b>Periodicidad</b>      |
|------------------|--|---|--------------------------|
| Email            | Transmitir información de forma detallada, específica y personalizada, según la necesidad. | 1. Generar correos electrónicos para tratar temas laborales e informativos<br><br>2. Generar correos para enviar invitaciones a los empleados: la encuesta de la semana, eventos, actividades, novedades, sirviendo de apoyo a los otros medios de comunicación internos. | Actualizado semanalmente |

***Descripción email:***

Es un servicio de red, que permite a los usuarios recibir y enviar mensajes inmediatos con un gran impacto y efectividad.

***Tipo de comunicación***

1. Construcción de la comunicación primer nivel: información sobre hechos, procesos, tareas y acciones productivas del día a día que afecten al personal interno o a la organización.
2. Construcción de la comunicación en proceso: aspectos relacionados con las actividades que fomenten la parte humana, integración, cultura y clima organizacional (Noticias de interés, premios, reconocimientos, cumpleaños del mes, empleados del mes, agenda de eventos de la semana, noticias breves acerca de los empleados, y sus familias como, asesores comerciales nuevos, empresas y demás actividades externas.)

| <b>Objetivo:</b> informar a los colaboradores sobre lo que acontece a nivel interno en la empresa. |  |   |                          |
|--|--|---|--------------------------|
| <b>Actividad</b>   | <b>Estrategia</b>  | <b>Táctica</b>  | <b>Periodicidad</b>      |
| Carteleras   | Desarrollar programas de gestión comunicacional integrativa, para difundir información organizacional, comercial y social de la empresa. | 1. Elaboración de Mensajes<br><br>Clave<br><br>2. Difusión y posicionamiento de los mensajes clave de la cartelera con el fin de integrar temas de interés. | Actualizado semanalmente |

**Descripción carteleras:**

**Tipo de información registrada:**

Noticias generales, noticias por áreas, frase de la semana y tema la semana, invitaciones, eventos, comentarios de los Colaboradores, cursos y actividades del mes.

### ***Responsables***

Los encargados de comunicaciones serán los responsables de los contenidos de la cartelera, que sean interesantes y motiven a los colaboradores a leerla, el diseñador será el responsable de la creación y diseño de la cartelera, que sea impactante y atractiva, de esta forma capturaré la atención de los mismos, adicional todas las áreas deben participar de forma activa en la creación de contenidos, para ello contarán con el apoyo de los encargados de las comunicaciones.

### ***Ubicación***

Las carteleras estarán ubicadas en lugares estratégicos de las oficina, en los lugares de alto tráfico, es decir, por donde frecuentemente se reúnen o transiten los colaboradores y no pueden evadir la información que allí se consigna.

| <b>Objetivo:</b> informar a los colaboradores de forma general y estandarizada sobre hechos, actividades y sucesos importantes que ocurren en la empresa |   |  |                          |
|--|---|--|--------------------------|
| <b>Actividad</b>   | <b>Estrategia</b>   | <b>Táctica</b>   | <b>Periodicidad</b>      |
| Boletín impreso  | Desarrollar material de comunicación que permitan mejorar y aumentar el tráfico de información y, crear en los colaboradores sentimiento de pertenencia hacia la misma. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaboración de un formato dinámico y fácil de leer.</li> <li>2. Difusión y posicionamiento de los mensajes clave de la cartelera con el fin de integrar temas de interés.</li> </ol> | Actualizado semanalmente |

### ***Descripción boletín interno***

Los contenidos estarán orientados a la información corporativa, es la herramienta ideal para bajar la información desde gerencia y junta asesora a todas las áreas, además de tener el propósito de convertirse en el medio de comunicación transversal que permita a los colaboradores a comunicarse e intercambiar experiencias y poder compartir ideas y creaciones con toda la organización.



***Tipo de comunicación:***

1. Comunicación primer nivel: hechos, procesos, tareas y acciones productivas del día a día que afecten al personal interno o a la organización; cambios, vinculación de nuevas alianzas, reconocimientos, aliados, uso de intranet, participación en nuevos cursos, formas de acceso a los beneficios que se otorgaran a los colaboradores, nuevas estrategias. Participación de Directores y gerencia en la creación de estas secciones.

2. Comunicación en proceso: aspectos relacionados con las actividades que fomenten la parte humana, integración, cultura organizacional, clima y modos de pensar de los colaboradores; noticias de interés, reconocimientos, alianzas empresariales, cumpleaños del mes, colaborador y asesor comercial destacado del mes, agenda de eventos de la semana, noticias breves acerca de los colaboradores.

Concursos con temas corporativos como sopas de letras, crucigramas con premios pequeños como incentivos para participar en ellos.

Participación de los colaboradores en primer nivel para la creación de estos, sección de promoción de los cursos, talleres y seminarios que propone la organización.

Se tendrá un link en la intranet en la que se encontrarán por fecha las ediciones del boletín.

| <b>Objetivo:</b> fomentar la cultura organizacional y desarrollar el sentido de pertenencia de los colaboradores (valores y normas). |  |  |                     |
|--|--|--|---------------------|
| <b>Actividad</b>   | <b>Estrategia</b>  | <b>Táctica</b>   | <b>Periodicidad</b> |
| Código de ética  | Implementar material que fomente y fortalezca las relaciones interdepartamentales, para promover una cultura organizacional que apoye la comunicación institucional. | 1. Elaboración de mensajes clave en relación a la filosofía institucional.<br><br>2. Diseño de material impreso y digital que se brindará a los colaboradores. | Semestralmente      |

### ***Descripción Código de Ética***

Es una herramienta de gestión que lleva a los colaboradores a conocer qué pueden esperar de la empresa a la cual prestan sus servicios y qué espera de ellos la empresa, es sintonizarse con los valores de la organización.

***Tipo de comunicación:***

1. El contenido de este código trata sobre la normativa de Bive, identidad corporativa, misión, visión, objetivos, historia, organigrama, derechos y deberes de los empleados, valores, identidad visual, políticas, normas y procedimientos a seguir al interior de la empresa.
2. Se distribuirá a todo el personal actual y a cada empleado nuevo en el proceso de inducción.
3. Semestralmente se hará una evaluación y teniendo en cuenta los resultados se hará la actualización

El material se realizará impreso de manera promocional para tener presente los temas a tratar; portapapeles, porta ganchos, porta lapiceros, papeleras. Almanagues donde se represente algunos de los contenidos anteriormente nombrados.

## 10.7 Indicadores

**Tabla 8**

### Indicadores

| Objetivo  | Criterio Medida  | Valor Meta  | Medios de Verificación                        |
|---|--|---|---|
| Fomentar el flujo de la cultura organizacional  | Aumento en el uso de los medios de comunicación interna como fuente primaria de información. | Incremento de consultas a los medios de comunicación interna  | 80 % de consultas                             |
| Fomentar la comunicación bidireccional, de forma inmediata y en tiempo real.  | Fortalecimiento de las relaciones Interdepartamentales.                                      | Disminuir tiempo de ejecución de actividades por la falta de traslado de información interdepartamental | 75 % en el fortalecimiento de la comunicación |
| Informar a los colaboradores sobre lo que acontece a nivel interno en la empresa.                                   | Aumento confianza relacional entre áreas y demás colaboradores                               | Incremento del nivel de Satisfacción laboral.   | 85% de satisfacción de comunicación interna.  |
| Fomentar la cultura organizacional y desarrollar el sentido de pertenencia de los colaboradores (valores y normas). | Código de Ética  | Seguimiento de las políticas y normas que dicta el Manual de Comunicación Interna.                      | 80% cumplimiento                              |

## **CONCLUSIONES**

Los paneles organizacionales de Bive, catapultan a una realidad conceptual el plan estratégico de comunicación interna, más aún cuando su base de progreso es el modelo de Andrés Aljure Saab, en el cual se aseveró la necesidad de desarrollar en su marco conceptual y teórico un análisis confluyente y concomitante entre comunicación, comunicación interna y plan estratégico de comunicación. Es así como Saygo (2009) afirma.

La comunicación como oportunidad de encuentro con el otro, plantea un amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, porque es allí donde viene su razón de ser, ya que es a través de ella como la personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones. (p. 4)

Concepto que permite entrever los resultados esperados durante el desarrollo del presente plan estratégico de comunicación; no obstante, se construyeron estrategias y tácticas puntuales para el logro de los objetivos planteados y en definitiva, cerrar las brechas que afectan el entorno de la empresa, vistas como factores de riesgo para el correcto desarrollo de la comunicación organizacional. El fin del plan, fue impulsar una adecuada y efectiva comunicación, con toma de decisiones oportunas al planteamiento de las acciones ejecutables, y así lograr un clima organizacional estable, dinámico y participativo, además de, un nivel de satisfacción laboral alto entre los colaboradores de la empresa, presentando de manera sólida un cliente interno con sentido de pertenencia.

Dentro de la estructuración del plan de comunicación interna, se involucró a los colaboradores de todas áreas, incluso, concluyendo que al estar inmersos en el quehacer diario de la organización, conviviendo dentro del mismo ambiente y siendo generadores y receptores de información

permanentemente, potencializaron su rendimiento en cuanto a la información, quejas, dudas y demás acontecimientos primarios enfocados en este grupo de interés.

Se concluye además, que con la ejecución del plan de comunicación interna basado en el modelo de Andrés Aljure Saab, se puede fortalecer la imagen de la empresa con todos los públicos, teniendo en cuenta que al ser una organización social, el apoyo por parte de aliados e instituciones se torna permanente y su interacción con el público interno precisa la buena percepción y motivación de este, en la cual, se sustenta una dinámica persuasiva con los públicos que indirectamente afectan la comunicación interna de la organización. Es importante mencionar que estos públicos no se han hecho presentes en los diagnósticos realizados para efectos de este plan; sin embargo, es definitiva su influencia en la percepción de los mismos. Por lo cual, y de acuerdo a lo analizado durante todo el proceso de desarrollo, este planteamiento puede ser tomado como iniciativa para un futuro estudio donde estos públicos sean involucrados en los diagnósticos. Queda a discreción de la organización que es objeto de estudio el presupuesto para la realización y ejecución del plan de la comunicación.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

Aljure Saab, Andrés. El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración. Madrid, España: Editorial UOC, 2015.

Álvarez, K. (2003), “La importancia de la comunicación organizacional en las organizaciones sociales de promoción y defensa de los derechos humanos: El caso de FESPAD”, en Razón y Palabra, 32, abril–mayo.

Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna. España: Netbiblo.

Antonio Lacasa, 1998, Gestión de la comunicación Empresarial, Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000

Bendezú, R. (2005, mayo-junio). “Los Dominios de la Comunicación Empresarial”, en Revista PHAROS, vol. 8, núm. 1, pp. 63-68.

Canale, M. (1995), “De la competencia comunicativa a la pedagogía comunicativa del lenguaje”, in Llobera, M., Competencia comunicativa. Documentos básicos en la enseñanza de lenguas extranjeras, Madrid, Edelsa

Casares, E. (2007), La Comunicación en la organización; la retroalimentación como fuente de satisfacción, en Razón y Palabra.

Castro, J. (2012). *Comunica, Lecturas de Comunicación Organizacional*. Madrid, España: Gesbiblo S.L.

Centro de Investigaciones de la Comunicación Corporativa Organizacional CICCO

Guzmán de Reyes, Adriana Patricia, López Jiménez, Daniel Fernando, and Aguilera, Jorge.

*La comunicación como herramienta gerencial*. Bogotá, CO: Universidad de La Sabana, 2006.

Costa, J. (2011). *El ADN del DirCom: origen, necesidad, expansión y futuro de la dirección de comunicación*, Costa Punto Com.

Costa, J. (1999), *La comunicación en acción*, Barcelona, España: Editorial Paidós

Costa, J. (2ª edición 2001, *La comunicación en acción*. Editorial Paidós, Barcelona, España

Duarte, E. (2003), “Por una epistemología de comunicación”, in Lopes, M. I. V. (org.), *São Paulo, Loyola*.

García, J. (2007). *La comunicación interna*. Madrid: Díaz de Santos.

Katz, D. y Kahn, R. L (1990), *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Trillas.

Rebeil, M. (2010). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México, México: AMCO.

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación



Velilla, Javier (2000), Branding: tendencias y retos en la comunicación de marca

Yunus, 2011, Las empresas sociales: una nueva dimensión de capitalismo, Nueva York, EE.UU:  
Perseus book group

Revista salud Colombia. Art., La Reforma, el sistema de seguridad social de salud en Colombia

### **Online**

Problemas de salud en Colombia <http://www.dinero.com/pais/articulo/los-problemas-salud-colombia/188400>

Confuso futuro de la Salud Ley estatutaria

<http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/este-confuso-futuro-salud-con-ley-estatutaria>

Negocios Sociales <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/negocios-sociales-son-claves-posconflicto-yunus-22576>

<http://www.portafolio.co/economia/finanzas/negocios-sociales-son-claves-posconflicto-yunus-22576>

<http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/este-confuso-futuro-salud-con-ley-estatutaria>

<http://coachingmentoringparaprofesionales.com/ejemplo-de-comunicacion-interna-efectiva-avon-cosmetic/>

<http://www.santander.com/cs/gs/StaticBS?blobcol=urldata&blobheadername1=content-type&blobheadername2=Content-Disposition&blobheadername3=appID&blobheadervalue1=application%2Fpdf&blobheadervalue2=inline%3Bfilename%3D368%5C181%5CInformedesostenibilidad2013%28empleados%29.pdf&blobheadervalue3=santander.wc.CFWCSancomQP01&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1278699984349&ssbinary=true>

<http://www.comunicacioninterna.pe/pdf/pdf1.pdf>

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/ED/PSP/asis-2015.pdf>

<http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/viewFile/4593/3562>

<http://prnoticias.com/comunicacionpr/520-tendencias-de-comunicacion-1/20125320-caso-de-exito-en-comunicacion-interna-estrategia-social-media-de-lg-electronics>