



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

“PLAN DE MARKETING PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA MARCA EMPLEADORA PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A.”

PATRICIO EDMUNDO MANTILLA MANJARRES

Trabajo de Titulación modalidad Proyectos de Investigación y Desarrollo, presentado ante el Instituto de Posgrado y Educación Continua de la ESPOCH, como requisito parcial para la obtención del grado de:

MAGISTER EN “GESTIÓN DE MARKETING Y SERVICIO AL CLIENTE”

Riobamba – Ecuador

Julio - 2019



CERTIFICACIÓN

EL TRIBUNAL DE TRABAJO DE TITULACIÓN CERTIFICA QUE:

El Proyecto de Investigación, titulado **“PLAN DE MARKETING PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA MARCA EMPLEADORA PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A.”**, de responsabilidad del Diseñador Patricio Edmundo Mantilla Manjarrés ha sido prolijamente revisado y se autoriza su presentación.

Tribunal:

Dra. Patricia del Carmen Chico López; Mag.

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Ing. Eduardo Rubén Espín Moya; PhD

DIRECTOR

Ing. Edwin Patricio Pombosa Junez; PhD

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Ing. Norberto Hernán Morales Merchán; Mgs.

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Riobamba, Julio 2019

DERECHOS INTELECTUALES

Yo, Patricio Edmundo Mantilla Manjarrés, declaro que soy responsable de las ideas, doctrinas y resultados expuestos en el presente Proyecto de Investigación, y que el patrimonio intelectual generado por el mismo pertenece exclusivamente a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, Julio de 2019

Patricio Edmundo Mantilla Manjarrés
C.I. 1802208015

DEDICATORIA

El presente trabajo representa la voluntad de conseguir un mérito académico, lo dedico con todo mi amor a mi madre: Paquita por su apoyo, su cariño incondicional y su ejemplo que sentó precedentes invaluable en mi accionar.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento sincero para todos aquellos que aportaron con sus consejos y conocimientos en esta jornada, quedo en deuda con su generosa predisposición.

ÍNDICE GENERAL

Contenido	
CERTIFICACIÓN	II
DERECHOS INTELECTUALES.....	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
ÍNDICE GENERAL	VI
LISTA DE TABLAS	IX
LISTA DE GRÁFICOS	X
RESUMEN.....	XII
ABSTRACT.....	XIII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
1. EL PROBLEMA	3
1.1 El planteamiento del problema.....	3
1.2 La formulación del problema	5
1.2.1 <i>Justificación de la investigación: Teórico, metodológico y práctico.</i>	5
1.2.1.1 <i>Enfoque Teórico</i>	5
1.2.1.2 <i>Enfoque Metodológico</i>	6
1.2.1.3 <i>Enfoque Práctico</i>	6
1.3 Objetivos de la investigación:	7
1.3.1 <i>Objetivo general</i>	7
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i>	7
1.4 Hipótesis.....	7
1.4.1 <i>Hipótesis General</i>	7
1.4.2 <i>Hipótesis Específicas</i>	7
1.4.3 <i>Sistematización del problema</i>	8
1.4.3.1 <i>Operacionalización de variables</i>	9
1.4.3.2 <i>Matriz de consistencia</i>	11
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	13
2.1 Marco Teórico.....	13
Marketing.....	13
Plan De Marketing	13
Propuesta De Valor	15

Salario Emocional	16
Marca	16
Marca Empleadora	17
Branding.....	19
Segmentación de Mercado	19
Cultura Empresarial	21
Administración.....	23
Gestión de Talento Humano.....	24
Compromiso.....	24
Experiencia de Marca.....	25
2.2 Marco Conceptual	26
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	28
3.1 Tipo de investigación	28
3.1.1 Tipo de investigación según el enfoque.....	28
3.1.2 Tipo de investigación según los objetivos	29
3.2 Diseño de la investigación	29
3.3 Población y muestra	30
3.3.1 Población	30
3.1.2 Muestra	32
3.4 Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de la información.....	33
3.3.1 Fuentes	33
3.3.2 Técnicas e instrumentos	33
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	35
4.1 Análisis de resultados.....	35
4.1.1 Análisis de entrevistas	35
4.1.1.1 Entrevista a profundidad.....	35
4.1.1.2 Entrevistas a informantes claves.....	37
4.1.2 Análisis de encuestas.....	40
4.1.3 Análisis documental: Informe de Auditoría de Comunicación Plasticaucho S.A. 2019 y Estrategia y Plan de comunicación interna 2019.	52
4.2 Triangulación de la hipótesis	53
4.2.1 Triangulación metodológica	54
4.3 Comprobación de la hipótesis	58
4.3.1 Formulación de la hipótesis.....	59
4.3.2 Nivel de significación.....	59
4.3.3 Elección de la prueba estadística.....	60

4.3.3.1 Datos observados	60
4.3.3.2 Valor de la tabla.....	61
4.3.3.3 Datos esperados	61
4.3.4 Análisis del cálculo del Chi- Cuadrado	62
4.3.4.1 Verificación de la hipótesis	62
4.3.5 Conclusión	62
CAPÍTULO V: PROPUESTA	64
“PLAN DE MARKETING PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA MARCA EMPLEADORA PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A.”	64
5.1 Justificación de la propuesta de Plan de Marketing para Marca Empleadora.....	64
5.2 Antecedentes empresariales	65
5.2.1 Análisis FODA de la Marca Empleador PISA.....	68
5.3 Propuesta: “Plan de Marketing para la Marca Empleadora Plasticaucho Industrial S.A.”68	
5.3.1 Objetivos	68
5.3.1.1 Objetivo General.....	68
5.3.1.2 Objetivos Específicos	68
5.3.2 Modelo Operativo	69
5.3.3 Propuesta de valor	70
5.3.3.1 Comunicación	71
a) Comunicación Interna	73
<input type="checkbox"/> Piezas gráficas que conforman la campaña para público interno.....	75
b) Comunicación Externa	80
<input type="checkbox"/> Piezas gráficas que conforman la campaña para público externo	82
5.3.3.2 Experiencia De Marca	85
CONCLUSIONES	90
RECOMENDACIONES	91
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	

LISTA DE TABLAS

Tabla 1-1 Operacionalización de variable independiente.....	9
Tabla 2-1 Operacionalización de variable dependiente.....	9
Tabla 3-1 Matriz de unificación de contenidos.....	11
Tabla 4- 3 Graduados IES Zona 3 año 2018.....	32
Tabla 5-4 Síntesis de opiniones en entrevistas a empleados de PISA.....	37
Tabla 6-4 Síntesis de opiniones en entrevistas a ex empleados de PISA.....	39
Tabla 7- 4 Rango de edad.....	41
Tabla 8-4 Provincia de residencia.....	41
Tabla 9-4 Estabilidad laboral.....	42
Tabla 10-4 Número de empleos.....	43
Tabla 11-4 Motivaciones de empleo.....	45
Tabla 12-4 Tiempo de permanencia en un empleo.....	46
Tabla 13-4 Motivos para dejar un empleo.....	47
Tabla 14-4 Oportunidades laborales en Ambato.....	48
Tabla 15-4 Empresas ambateñas en las que desearía trabajar.....	49
Tabla 16-4 Plasticaucho S.A. como opción de empleo.....	50
Tabla 17-4 Opiniones sobre Plasticaucho S.A.....	51
Tabla 18-4 Triangulación dentro de métodos – Entrevistas.....	55
Tabla 19-4 Triangulación entre métodos.....	57
Tabla 20-4 Datos observados.....	60
Tabla 21-4 Valores críticos de la distribución.....	61
Tabla 22-4 Datos esperados.....	61
Tabla 23-4 Análisis del Chi-Cuadrado.....	62
Tabla 24-5 Empleados actuales PISA.....	66
Tabla 25-5 Personal con capacidades especiales PISA.....	67
Tabla 26-5 Modelo Canvas.....	69
Tabla 27-5 Guía de contenidos por medio de comunicación interna.....	72
Tabla 28-5 CANVAS ESTRATÉGICO – contenido interno PISA.....	73
Tabla 29 – 5 Resumen Plan Estratégico Interno.....	73
Tabla 30-5 Cotización Comunicación Interna.....	74
Tabla 31 -5 CANVAS ESTRATÉGICO – contenido externo PISA.....	80

Tabla 32-5 Resumen Plan Estratégico Externo	80
Tabla 33-5 Cotización Comunicación Externa.....	81
Tabla 34- 5 Pares de emociones	86
Tabla 35-5 PLAN DE MARKETING (experiencial).....	87
Tabla 36- 5 Experiencias según sectores	87
Tabla 37-5 Resumen estratégico de experiencia de marca	88
Tabla 38-5 Cotización experiencia de consumidor.....	89

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico: 1-4 Rango de edad	41
Gráfico: 2-4 Provincia de residencia	42
Gráfico: 3-4 Estabilidad laboral.....	43
Gráfico: 4-4 Número de empleos.....	44
Gráfico: 5-4 Motivaciones de empleo	45
Gráfico: 6-4 Tiempo de permanencia en un empleo.....	46
Gráfico: 7- 4 Motivos para dejar un empleo.....	47
Gráfico: 8-4 Oportunidades laborales en Ambato	48
Gráfico: 9-4 Empresas ambateñas en las que desearía trabajar	49
Gráfico: 10-4 Plasticaucho S.A. como opción de empleo	50
Gráfico: 11-4 Opiniones sobre Plasticaucho S.A.	51
Gráfico: 12-4 Triangulación metodológica según lo establecido en esta investigación.	55
Gráfico: 13-5 Listado de las 500 empresas más importantes del país	66
Gráfico: 14-5 Listado de las 20 empresas más responsables con el medio ambiente en el país	67
Gráfico: 15-5 FODA Plasticaucho.....	68
Gráfico: 16 -5 Síntesis propuesta de valor.....	70
Gráfico: 17- 4 Piezas publicitarias base para público interno	75
Gráfico: 18-5 Publicidad en el espaldar del asiento	76
Gráfico: 19 – 5 Propuestas gráficas de campaña para <i>Sit and watches</i>	76
Gráfico: 20-5 Propuestas gráficas de campaña para <i>Sit and watches</i>	77

Gráfico: 21 -5 Aplicaciones adicionales para fidelización de mensaje	77
Gráfico: 22-5 Propuesta de fidelización de mensaje – ingreso y fin de jornada	78
Gráfico: 23-5 Anuncio sobre el reloj biométrico entrada	78
Gráfico: 24-5 Anuncio sobre el reloj biométrico - salida	79
Gráfico: 25-5 <i>Flayer</i> informativo para la entrega del rol de pagos	79
Gráfico: 26-5 Propuesta publicitaria para público externo	82
Gráfico: 27- 5 Propuesta publicitaria para público externo	82
Gráfico: 28- Propuesta publicitaria para público externo	83
Gráfico: 29- 5 Aplicación publicitaria para redes sociales	83
Gráfico: 30 – 5 Aplicación publicitaria para redes sociales	84
Gráfico: 31-5 Publicidad para público externo y aplicación en redes	84
Gráfico: 32- 5 Publicidad para público externo – aplicación en Instagram.....	85

RESUMEN

Desarrollar un plan de marketing para Plasticaucho Industrial S.A. como marca empleadora, que resulte atractivo para los profesionales externos e internos de la empresa, es una necesidad latente en un contexto híper-informado. Las compañías que no gestionan sus marcas y sus propuestas de valor adecuadamente ven, como se incrementa la fuga de sus talentos y el poco interés que despiertan en los profesionales que relevaran sus filas proyectándolas hacia el futuro.

Para cumplir con este objetivo, el trabajo investigativo es de carácter cualitativo y cuantitativo, a través de análisis exploratorios, descriptivos, de campo y bibliográficos y varios enfoques etnográficos y sociológicos.

El análisis de los datos evidencia la necesidad de mecanismos más enfocados y empáticos a la hora de atraer y retener el talento requerido dentro de la compañía, estos mecanismos deben ser dinámicos, respetando los códigos de la audiencia a los que se dirigirán, pero más allá de eso deben preparar el camino a un replanteo de la propuesta de valor.

A partir del análisis de datos cuantitativos y cualitativos fue posible desarrollar un plan de marketing para Plasticaucho Industrial S.A. para posicionarla como una excelente opción de marca empleadora enfocada en las necesidades de los profesionales externos e internos de la empresa.

El desarrollo de un plan de marketing para Plasticaucho Industrial S.A. aporta a la construcción de percepciones positivas para el posicionamiento de la marca como una opción empleadora atractiva, siendo necesario realizar una evaluación luego de un tiempo consensuado con la compañía para implementar medidas correctivas en caso de necesitarlo.

Palabras claves: CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS, MARKETING, PLAN DE MARKETING, REPUTACIÓN EMPRESARIAL, MARCA EMPLEADORA, PROPUESTA DE VALOR.

ABSTRACT

Develop a marketing plan for Plasticaucho Industrial S.A. as an employer brand, it is attractive for external and internal professionals of the company, it is a latent need in a hyper-informed context. The companies that do not manage their brands and their value propositions are seen, in addition, the flight of their talents and the little interest they awaken in the professionals that are relevant to their projects increases. To fulfill this objective, the research work is qualitative and quantitative, through exploratory, descriptive, field and bibliographical analyzes and various ethnographic and sociological data.

The analysis of the data demonstrates the need for more focused and empathetic mechanisms when attracting and retaining the required talent within the company, these mechanisms must be dynamic, respecting the codes of the audience to which they will be directed, but beyond that should prepare the way to a redefinition of the value proposition.

From the analysis of quantitative and qualitative data it was possible to develop a marketing plan for Plasticaucho Industrial S.A. to position it as an excellent choice of employer brand focused on the needs of external and internal professionals of the company.

The development of a marketing plan for Plasticaucho Industrial S.A. contributes to the construction of positive perceptions for the positioning of the brand as an attractive employer option, being necessary to make an evaluation after a time agreed with the company to implement corrective measures if needed.

Keywords: ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES, MARKETING, MARKETING PLAN, CORPORATE REPUTATION, EMPLOYMENT MARKET, VALUE PROPOSAL.

INTRODUCCIÓN

El marketing, como una disciplina moderna para la gestión comercial ha realizado numerosos aportes, desde el siglo pasado, a las organizaciones, generando valor para justificar los márgenes económicos deseados por ellas. Uno de sus enfoques más usados es el de la gestión de marca o *branding* para posicionar atributos y conceptos ligados a una marca comercial o personal. El círculo se cierra al ligar al *branding* con los procesos internos de las empresas destinados a la gestión del talento humano, este aporte se lo conoce como Marca Empleadora.

Se justifica apelar al concepto antes descrito, al revisar el incremento de la velocidad de desvinculación de los empleados en la mayoría de las empresas a nivel mundial. El tiempo de permanencia dentro de las filas productivas o administrativas en las organizaciones se ha visto drásticamente reducido, el motivo está determinado por cambios en el estilo de vida de las personas (Arellano, 2010). El acceso y la inmediatez de información permite conocer y aplicar con gran facilidad a otras propuestas laborales que resulten más atractivas a los profesionales (Quiñones, 2014).

Plasticaucho Industrial S.A. empresa manufacturera ambateña, no está exenta de este fenómeno, el riesgo en este caso, como en todos los anteriores, es el de un descenso en la productividad general debido a los procesos que involucran la vinculación del personal a la compañía.

El presente estudio, representa para la mencionada compañía, por una parte, la oportunidad de visualizar la adecuada configuración de la propuesta de valor más ajustada a las expectativas de aquellos que forman parte de su nómina para seducirlos a incrementar su permanencia. Además, pretende facilitar el entendimiento de las perspectivas buscadas y pertinentes para los profesionales que están en el mercado laboral.

El desarrollo de un Plan de Marketing sobre Marca Empleadora se articula de manera directa con dos de las líneas de investigación aprobadas en el marco de la Maestría en la cual se llevó adelante esta investigación. Específicamente, este proyecto puede ser abordado desde la “Gestión Estratégica de Comunicación Corporativa y de Marketing” y desde la “Gestión de Marketing en Calidad de Servicio y Competitividad”.

Se pone de manifiesto que la presente tesis está estructurada en cinco capítulos. En este primer capítulo se ha procedido a informar de modo general el problema, la hipótesis y los objetivos.

Este proceso se encuentra resumido en las tablas de procesamiento y consolidación de las variables que definen las bases teóricas que se abordan en el capítulo dos.

En el segundo capítulo se definen tanto el marco teórico, como el marco conceptual que han servido de fundamento a la presente investigación. Los contenidos teóricos más importantes aquí descritos toman como punto de partida la definición de marketing. A partir de este concepto macro se abordan teóricamente: el plan de marketing, la propuesta de valor, el salario emocional, el concepto de marca y marca empleadora, así como concepciones sobre *branding*. Estos tópicos seleccionados, permiten al investigador contar con los elementos teóricos necesarios para desarrollar la propuesta que se expone en el capítulo cinco. Es importante señalar que conceptualmente se acogen las propuestas realizadas por Susana Fernández-Lores, María Avello, Diana Gavilan y Francis Blasco (2014), que analizan el *Employer Branding* en busca de establecer una definición más precisa.

En el tercer capítulo se describe la fundamentación metodológica que guía la tesis. Desde un modelo investigativo mixto, que aborda la recolección y construcción de datos tanto cualitativos como cuantitativos, se procede al desarrollo de prácticas de análisis documental y de campo. Posterior a la definición de la población y la muestra, se recurre al uso de la entrevista (a profundidad y con informantes claves), la encuesta y el análisis documental, como fuentes primarias y secundarias de información.

En el cuarto capítulo se realiza un análisis y una discusión sobre los datos obtenidos a través de las diferentes técnicas empleadas. Y, si bien, al término del informe de resultados de cada uno de los instrumentos utilizados, se establecen conclusiones particulares, dado que la presente investigación combina tanto métodos cualitativos como cuantitativos, se procede a una triangulación metodológica de la hipótesis con corte cualitativo, y a un proceso de comprobación de hipótesis, de corte cuantitativo, tomando como base los datos recolectados por medio de las encuestas.

Finalmente, en capítulo cinco, se desarrolla el Plan de Marketing compuesto por herramientas a implementar que apoyan la Gestión de Marca Empleadora para Plástica Industrial S. A., las cuales descomponen el concepto de marca en tres ejes visibles: la gestión, la comunicación y la experiencia de marca.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1 El planteamiento del problema

Actualmente, las compañías tienen un reto complejo: atraer y mantener el talento humano en sus empresas, quienes ya no está tan interesado en hacer una larga carrera laboral en una misma empresa como estuvieron dispuestos sus padres y abuelos. Por este motivo se han puesto en vigencia términos como marketing interno, marca empleadora, salario emocional, entre otras. Todas estas herramientas han surgido como respuesta a los cambios en los proyectos de vida y laborales de los profesionales, así como a las exigencias y sofisticación requerido por el mercado laboral.

Debido a la reputación obtenida por las compañías entre aquellos que han trabajado o trabajan en ellas, más la percepción de quienes han oído hablar de la experiencia laboral dentro de sus filas, los profesionales tienen más o menos claro cuáles de éstas pueden considerar atractivas para trabajar y sí están o no acordes a sus aspiraciones y proyecciones. Estos cambios, influenciados por el entorno en las exigencias, los gustos, las percepciones y las aspiraciones de los clientes internos potenciales, son los que se convierten en un reto para la elaboración de la propuesta laboral en las empresas que quieran capturar su atención, atracción y preferencia.

El éxito depende, de la calidad con la que el área de Talento Humano desarrolla estrategias para que su gente se sienta identificada con la empresa y con lo que ésta le brinda para realizar con éxito y pasión sus labores. En síntesis, la retención de clientes no sólo es una necesidad de la empresa de puertas afuera, ahora tiene igual importancia puertas adentro con la gestión eficiente del talento humano de las compañías. Las organizaciones deben proporcionar al empleado un buen ambiente de trabajo, formación, recompensas y un horario flexible, pero además deben conseguir que los empleados se sientan implicados con la organización a todos los niveles.

A través del branding o gestión de la marca, parte fundamental del marketing, se promueve en las empresas un sistema de valores entre sus clientes internos, que estimule su compromiso a través de programas de inducción, integración, formación, manejo de crisis y campañas

comunicacionales, alineadas a su cultura empresarial buscando su posicionamiento como un empleador ideal, convirtiendo a los empleados en embajadores de marca, la fuerza de venta de su nueva realidad.

Enfoque para la gestión de los subsistemas de reclutamiento y gestión de personal, aportando con herramientas nuevas a la captación, retención y fidelización del talento adecuado, aportando a la productividad empresarial y a la diferenciación con la competencia.

Casa afuera el reto es posicionar favorablemente a las organizaciones en la mente de los posibles candidatos en el mercado laboral, un objetivo que se operativiza inicialmente casa adentro desde la pregunta: ¿Cómo convertir a los trabajadores de la organización en “evangelizadores” que puedan suministrar de forma coherente información sobre el funcionamiento de la organización y su oferta laboral?

Hasta el día de hoy, el reclutamiento ha sido una función pasiva, que determina y ejecuta las acciones que permitan certificar la idoneidad del candidato en cuestión para el cargo vacante. Este proceso resulta limitado al no estar engranado con un mecanismo que llame la atención del tipo de profesional requerido.

Otra realidad compleja es la que sucede con los acercamientos previos del candidato hacia la empresa, la información que obtiene puede estar sesgada y, en caso de ser vinculado a la compañía encontrarse con una realidad distinta a la que se había formulado.

Surge entonces la necesidad de informar al postulante sobre la puerta que va a tocar, más allá de una información pasiva de trípticos, página web y anuncios de prensa. El planteamiento debe tender a destacar los atributos de la organización para que los candidatos la identifiquen con claridad y pertinencia. En la actualidad, las generaciones que ingresan a las compañías no sólo están buscando ser bien remunerados por sus labores, desean “convertir sus acciones cotidianas y tareas, en algo que sientan, que quieren y que deben hacer, que nadie les impone” (Slack, Orife y Anderson, 2010); esperan equilibrio en sus vidas, valor por lo que hacen y que se les motive constantemente.

En resumen, es posible establecer que en la actualidad un incremento en la rotación de personal al interior de las organizaciones es inversamente proporcional a su productividad.

1.2 La formulación del problema

¿Cuáles son los atributos que deben tomarse en cuenta en un plan de marketing, para desarrollar una marca empleadora atractiva desde la perspectiva de los profesionales externos a la empresa Plasticaucho Industrial S.A.?

1.2.1 Justificación de la investigación: Teórico, metodológico y práctico.

1.2.1.1 Enfoque Teórico

Fortalecer las relaciones entre la empresa y el empleado es el objetivo de aplicar los principios del marketing a la dirección de recursos humanos, esto es lo que se conoce como *Employer branding*, Marca Empleadora al ser abordada en español (Ambler y Barrow, 1996).

Las empresas globales aplican, hace un par de décadas los criterios directrices de la marca empleadora, centrando su atención en la relación empleado-organización, bajo la premisa que una plantilla motivada y comprometida es, junto a la marca, el gran activo en las empresas del siglo XXI (Dolan, Schuler y Jackson, 2007).

En nuestro país, aún en la actualidad, no es común encontrar empresas que la apliquen o documentación que evidencie su construcción y/o administración.

Esta aplicación del *branding* ha generado diversos modelos (Backhaus y Tikoo, 2004; Miles y Mangold, 2004; Mosley, 2007; Merz y Herbst, 2009; King y Grace, 2009), en todos ellos presente el criterio que buscan conseguir hacia el exterior de la organización que la marca empleadora atraiga talento y, al ser aplicado en el seno de la misma comprometa a dicho talento (Mandhanya y Shah, 2010).

Cabe recalcar la importancia de ciertos estudios como: La similitud entre la marca empleadora y la autopercepción del candidato (Slaughter et al., 2004) Fortaleza y exclusividad de los valores de marca del empleador como factor que incrementa el valor de la misma (Merz y Herbst, 2009). En la mayoría de los casos, se recomienda analizar la experiencia física o sensorial del lugar de trabajo, la experiencia emocional del ejercicio del trabajo y la experiencia intelectual que proporcionan los valores de marca (King y Grace, 2010).

1.2.1.2 Enfoque Metodológico

Partiremos de la premisa *Branding* como herramienta metodológica que aporta al alineamiento estratégico de las compañías, para hacer coherentes y eficientes sus puntos de contacto (*Touch points*) a través de sus productos, sus mensajes publicitarios y comunicacionales, al igual que el desarrollo del discurso de su cultura empresarial visualizada en las interacciones que se desarrollan día a día entre sus empleados.

El *branding* facilitará la transmisión y gestión del sistema de valores de la compañía Plasticaucho Industrial S.A. (PISA) hacia sus empleados y aquellos candidatos, de los cuales se pretende captar su atención y contratarlos.

1.2.1.3 Enfoque Práctico

Plasticaucho Industrial S.A. es una reconocida empresa ambateña, dedicada a la fabricación de calzado desde 1938. Su marca VENUS es reconocida a nivel nacional e internacional por la calidad de los productos y la garantía comercial que los ampara.

Con una plantilla que supera las mil personas, a la fecha del desarrollo de este anteproyecto, la empresa mantiene funcionando durante los 365 días del año, cinco plantas de producción que elaboran 5 líneas de producto distintas: calzado de cuero escolar, calzado de lona, botas plásticas, calzado deportivo y zapatillas de playa. Además, hay una planta adjunta que se encarga de elaborar moquetas de caucho y material didáctico a base de eva.

Estudios realizados al interior de la compañía evidencian distintos síntomas a considerar, que justifican la elaboración de un plan de marketing para incrementar el valor de la marca empleadora.

Uno de los síntomas que complica actualmente la ejecución de los objetivos de la compañía, además de ser síntoma frecuente en la mayoría de las compañías a nivel mundial es: la rápida rotación de personal, en todas las áreas y se ha convertido paulatinamente, en un problema complejo de manejar.

La poca efectividad en el proceso de fidelización del personal requiere un soporte metodológico desarrollado desde marketing, una herramienta que aporte valor a PISA como marca empleadora,

esta herramienta será desarrollada como un plan de marketing, que se convierte en el entregable a la compañía por parte del autor, al culminar el proyecto de tesis.

1.3 Objetivos de la investigación:

1.3.1 Objetivo general

Desarrollar un plan de marketing para Plasticaucho Industrial S.A. como marca empleadora, que resulte atractivo para los profesionales externos e internos de la empresa.

1.3.2 Objetivos específicos

- Delinear el marco teórico que definirá la investigación en lo referente al modelo de marca empleadora adecuado para ser aplicado en Plasticaucho Industrial S.A.
- Realizar un diagnóstico situacional de las problemáticas del que justifican el desarrollo y aplicación de la marca empleadora en Plasticaucho Industrial S.A.
- Proponer un plan de marketing para PISA, que incluya estrategias que incrementen su valor como marca empleadora para los profesionales externos e internos de la empresa.

1.4 Hipótesis

1.4.1 Hipótesis General

El establecimiento de un plan de marketing para Plasticaucho Industrial S.A. como marca empleadora, permite la identificación de los puntos más relevantes para los profesionales externos e internos de la compañía y el desarrollo de estrategias para seleccionar, captar y fidelizar adecuadamente a este recurso humano.

1.4.2 Hipótesis Específicas

- Una apropiada definición conceptual permite desarrollar un modelo flexible y atractivo de marca empleadora.

- La carga emocional de las prestaciones ofertadas en un modelo de marca empleadora determina la aceptación o el rechazo por parte de los profesionales internos y externos de la compañía.
- Las estrategias de marketing y branding aplicadas al interior de una organización mejoran la gestión de marca empleadora.

1.4.3 Sistematización del problema

Variable independiente: Plan de Marketing.

Variable dependiente: Implementación de la marca empleadora Plasticaucho Industrial S.A.

1.4.3.1 Operacionalización de variables

Tabla 1-1 Operacionalización de variable independiente

Variable independiente: Plan de Marketing.						
Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Items	Fuentes	Técnicas	Instrumentos
Modelo de negocio.	Plan de Marketing	I1: Competencia	It1: ¿Cómo están conGráfico:das las propuestas de valor al respecto de marca empleadora en las empresas ecuatorianas?	It1: Fuente secundaria. Documentación bibliográfica	I1: Análisis bibliográfico	It1: Informe técnico
		I2: Conocimiento sobre el consumidor	It2: ¿Cuáles son las características demográficas y actitudinales del público objetivo que se desea como aspirantes a un puesto en Plasticaucho Industrial?	It2: Fuente primaria, gerentes y jefes.	It2: Entrevista	It2: Cuestionario
		Opinión del consumidor	¿Cuáles son las propuestas incluidas en el plan de Mkt de una marca empleadora que motivan a los profesionales para aplicar por un puesto de trabajo?	Fuente primaria, opinión del público objetivo	Focus group	Guión semiestructurado
		Variables de éxito	¿Qué variables deben ser consideradas para tener una marca empleadora exitosa?	Fuente primaria, opinión del público objetivo	Encuesta	Cuestionario

Elaborado por: Patricio Mantilla, 2019.

Tabla 2-1 Operacionalización de variable dependiente

Variable dependiente: Implementación de la marca empleadora Plasticaucho Industrial S.A.						
Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Items	Fuentes	Técnicas	Instrumentos
Cultura empresarial	Marketing - Branding	<p>I1: Valores</p> <p>I2: Comunicación</p>	<p>It1: ¿Qué valores, que resulten apetecibles para los profesionales, deben desarrollarse y difundirse al interior de la organización?</p> <p>It2: ¿Qué canales y qué tono debe manejarse en la difusión de contenidos al interior de la organización?</p>	<p>It1: Fuente primaria, opinión del público objetivo.</p> <p>It2: Fuente primaria, opinión del consumidor.</p> <p>Fuente secundaria. Documentación bibliográfica</p>	<p>I1: Focus group</p> <p>I2: Análisis bibliográfico</p> <p>Encuesta</p>	<p>It1: Guion semiestructurado</p> <p>It2: Ficha técnica</p> <p>Cuestionario</p>

Elaborado por: Patricio Mantilla, 2019.

1.4.3.2 Matriz de consistencia

Tabla 3-1 Matriz de unificación de contenidos

Tema: “Plan de marketing para la implementación de la marca empleadora Plasticaucho Industrial S.A.”

Formulación del Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores	Técnicas	Instrumentos
<p>Problema: ¿Cuáles son los atributos que deben tomarse en cuenta en un plan de marketing, para desarrollar una marca empleadora atractiva desde la perspectiva de los profesionales externos a la empresa Plasticaucho Industrial S.A.?</p>	<p>General: Desarrollar un plan de marketing para Plasticaucho Industrial S.A. como marca empleadora, que resulte atractivo para los profesionales externos e internos de la empresa.</p>	<p>General: El establecimiento de un plan de marketing para Plasticaucho Industrial S.A. como marca empleadora, permite la identificación de los puntos más relevantes para los profesionales externos e internos de la compañía y el desarrollo de estrategias para seleccionar, captar y fidelizar adecuadamente a este recurso humano.</p>	<p>Variable independiente: Plan de Marketing.</p>	<p>I1: Competencia</p> <p>I2: Conocimiento sobre el consumidor</p> <p>Opinión del consumidor</p> <p>Variables de éxito</p>	<p>I1: Análisis bibliográfico</p> <p>I2: Entrevista</p> <p>Focus group</p> <p>Encuesta</p>	<p>I1: Informe técnico</p> <p>I2: Cuestionario</p> <p>Guion semiestructurado</p> <p>Cuestionario</p>
<p>Preguntas directrices:</p>	<p>Objetivos Específicos:</p>	<p>Hipótesis específicas:</p>				

¿Cuáles son los factores que influyen en el éxito de una marca empleadora?	Realizar un diagnóstico situacional de las problemáticas del que justifican el desarrollo y aplicación de la marca empleadora en Plasticaucho Industrial S.A.	Una apropiada definición conceptual permite desarrollar un modelo flexible y atractivo de marca empleadora.	Variable dependiente: Implementación de la marca empleadora en la empresa Plasticaucho Industrial S.A.	I1: Valores	I1: Focus group	I1: Guion semiestructurado
¿Cuáles son los factores incidentes en el incremento de la rotación del personal?	Delinear el marco teórico que definirá la investigación en lo referente al modelo de marca empleadora adecuado para ser aplicado en Plasticaucho Industrial S.A.	La carga emocional de las prestaciones ofertadas en un modelo de marca empleadora determina la aceptación o el rechazo por parte de los profesionales internos y externos de la compañía.		I2: Comunicación	I2: Análisis bibliográfico	I2: Ficha técnica
¿Qué estrategias pueden incrementar el valor de Plasticaucho Industrial S.A. como marca empleadora, para los profesionales externos e internos de la empresa?	Proponer un plan de marketing para PISA, que incluya estrategias que incrementen su valor como marca empleadora para los profesionales externos e internos de la empresa.	Las estrategias de marketing y branding aplicadas al interior de una organización mejoran la gestión de marca empleadora.			Encuesta	Cuestionario

Elaborado por: Patricio Mantilla, 2019.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Teórico

Marketing

Según Philip Kotler (1980) “El marketing es un proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios”

Por su parte John A. Howard (1988), asegura que el marketing consiste en un proceso en el que es necesario comprender las necesidades de los consumidores, y encontrar qué puede producir la empresa para satisfacerlas.

Al Ries y Jack Trout (1993), opinan que marketing es sinónimo de “guerra” donde cada competidor debe analizar a cada “participante” del mercado, comprendiendo sus fuerzas y debilidades y trazar un plan a fin de explotarla y defenderse.

Según la *American Marketing Association* (A.M.A.), el marketing es una forma de organizar un conjunto de acciones y procesos a la hora de crear un producto “para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones”

Sí resumimos los conceptos de Marketing en uno que resulte coherente y acorde con el mercado moderno, podemos decir que se trata de una disciplina y una herramienta de gestión que propone la mejora del desempeño de las operaciones de la estructura comercial de una compañía, en determinadas circunstancias de mercado: tiempo, territorio, etc., esto lo logra a través del estudio del comportamiento de los condicionantes de mercado y de las necesidades de los consumidores.

Plan De Marketing

El Plan de Marketing es una herramienta de carácter comercial, que sirve de base para los otros planes de la empresa (por ejemplo, el plan de producción o el financiero), asigna responsabilidades, permite revisiones y controles periódicos para resolver los problemas con anticipación, en medio de escenarios altamente competitivos para cualquier empresa el Plan de Marketing se convierte en un poderoso instrumento de gestión (Etzel 2011).

El plan de Marketing es documento de trabajo donde se pueden definir los escenarios en que se va a desarrollar un negocio: los objetivos específicos y las estrategias que se utilizarán para identificar oportunidades, definir cursos de acción determinar las actividades tácticas u operativos.

Sumario ejecutivo

Es el resumen de los aspectos fundamentales del plan, comprende los principales objetivos, estrategias, recursos que serán utilizados, los resultados esperados. Se realiza al terminar el desarrollo del plan.

Diagnóstico Situacional

Describe el entorno económico de la empresa, el marco donde se desarrollan las actividades económicas, además de analizar el escenario físico, se revisa todo lo concerniente a la competencia y las fuerzas que interactúan en las definiciones del mercado.

Análisis de unidades estratégicas de negocios

La principal herramienta en la planificación estratégica es el análisis de la cartera del negocio, mediante el cual la dirección evalúa e identifica los negocios claves que forman la compañía.

Los objetivos

La definición de los objetivos es una de las tareas más complejas del plan, porque constituyen los resultados que se pretenden lograr, en base a ellos se definen las estrategias para su consecución.

Las Estrategias

Definen los caminos a través de los cuales la empresa alcanzará los objetivos propuestos.

Marketing Operativo

Consiste en el desarrollo de todas las variables del Marketing Mix: marca, producto-envase, distribución, precio, comunicación y promoción.

Propuesta De Valor

La propuesta de valor es un factor de interés decisivo para el cliente y que hará que se incline por uno u otro producto, sobre todo que decida invertir parte de su capital disponible en ello.

En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas o diferenciadores que una empresa, producto o persona ofrece a los clientes internos o externos, resalta Alex Osterwalder (2010) en su libro *Business Model Generation*.

Una propuesta de valor en resumen es una estrategia empresarial que maximiza la demanda a través de conGráfico:r óptimamente la oferta. Selecciona y jerarquiza los beneficios específicos de un producto o servicio que son más valorados por la demanda.

En los últimos años el concepto de propuesta de valor se usa como sinónimo de ventaja competitiva, como un elemento distintivo, un factor de decisión preponderante, sin embargo, hay que tener mucho cuidado al elaborarla, el método de trabajo de propuesta de valor reconoce que en un entorno competitivo hay que dirigir la oferta a un grupo meta (también llamado mercado objetivo en el contexto publicitario), no a toda la clientela, ni tampoco a todo el mercado potencial.

En el diseño de una propuesta de valor se hace uso de procesos de segmentación de mercado en términos geográficos, demográficos y actitudinales para vincularlos a patrones de uso con aquellos grupos de personas donde las posibilidades de éxito comercial se maximizan.

El método para desarrollo de propuesta de valor creado por Barnes, Blake y Pinder (2009) se distingue por hacer énfasis en dirigir a la fuerza de ventas a vender por valor en lugar de vender por precio, plantea una pirámide de valor que comprende: componentes, oferta, beneficios y co-creación de valor para consolidar relaciones comerciales de largo plazo (Gilabert, 2014).

La propuesta de valor debe responder: ¿qué se va a ofrecer y, para quién? Además, hay otras preguntas que deben responderse:

¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?

¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar?

¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos?

¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?

¿Qué espera el cliente para superar sus expectativas?

Una propuesta de valor debe crear un diferencial (generación de valor) para un segmento de mercado gracias a una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de dicho segmento. Estos valores pueden ser:

Cuantitativos: Precio, calidad, reducción de costos, velocidad del servicio, etc.

Cualitativos: Novedad, diseño, experiencia, marca, status, desempeño, personalización, comodidad, utilidad, experiencia de usuario, etc.

Salario Emocional

El concepto de salario emocional engloba cualquier forma de compensación, retribución, contraprestación no monetaria, que recibe un empleado a cambio de su aportación laboral. “Existe la teoría de las 4 C para el salario emocional:

- Condiciones suficientes para trabajar a gusto, ambientales, laborales, etc.,
- Coherencia y justicia dentro de la empresa.
- Calidad de dirección de negocio y de personas.
- Clima laboral adecuado, es decir una buena relación con el jefe y los compañeros.

En Latinoamérica, el salario emocional está viéndose como algo esencial, aunque no en todas las compañías se está teniendo en cuenta. Según un estudio de Human Capital, el 61% de las empresas sudamericanas consolidadas cuenta con alguna práctica del salario emocional. La retribución sólo se asocia al rendimiento o a la consecución de metas (Calderón, 2010).

Marca

El concepto de marca se define como la identidad de un producto, servicio, persona, lugar o empresa que lo diferencia entre muchas otras en un espacio y tiempo determinado.

La marca se evidencia por el conjunto de manifestaciones o elementos reconocibles que tiene como misión “hacer perceptible una entidad”. (García, 2005).

Ya sea que se trate de un nombre, una marca comercial, un logotipo u otro símbolo, una marca es en esencia la promesa de una parte vendedora de proporcionar, de forma consistente a los

compradores, un conjunto específico de características, beneficios y servicios” (Kotler, 2002, p. 188).

Según Erin Mulligan (2010), “las marcas deben crear alguna diferencia en el mundo, tienen que tener una razón de ser en una organización que transmita y genere compromiso con la misma, una identidad”.

Se debe tener en cuenta, al crear una marca que deben poder identificarse los valores y la filosofía de la compañía a través de ella; asimismo, debe generar reconocimiento y diferenciarse del resto.

Es por esto que la marca debe justificar como una razón de ser, un propósito, su objetivo principal debe ser el de lograr ser identificada por las personas como algo que las llena y les da una motivación de ser.

Contar con una buena marca permite obtener beneficios tales como facilitar decisiones de compra, generar recordación, afecto en los consumidores y empleados, fidelidad y preferencia, calidad percibida consistente, liderazgo y popularidad, diferenciación por valor percibido, etc.

La marca es uno de los activos más valiosos para las compañías, en ella descansan sus principales ventajas competitivas (Madden et. al, 2006).

Hay 3 instancias que hacen atractiva a una marca empleadora:

- Conocimiento de la marca (*brand knowledge*),
- Su personalidad o imagen (*brand image*),
- La experiencia que se anticipa con esa marca: *brand experience*.

Marca Empleadora

La marca empleadora es una iniciativa estratégica, está compuesta por varias actividades de marketing, que una organización desarrolla para atraer profesionales con talento y mantener una plantilla comprometida (Mosley, 2007; Davies, 2008). Este proceso abarca desde la construcción de la marca del empleador, la creación de una propuesta de valor diferenciada, hasta las acciones requeridas para la atracción, selección, retención / fidelización y el proceso de desvinculación de los empleados (Sutherland, Torricelli y Karg, 2002). El compromiso es un indicador clave del estado de la relación empleado-compañía y es la meta por alcanzar (Fernández Lores, 2012).

Las asociaciones son la base de la diferenciación (propuesta de valor), un posicionamiento superior en uno o varios atributos relevantes para el candidato es clave (Keller, 1998).

Construir la personalidad de la marca empleadora es provocar atracción e identificación a través de atributos tangibles o simbólicos (Davies, 2008). Estudios como el de Andersen (2007) ponen en evidencia que la importancia de la imagen de la marca empleadora es variable según sectores –en el ámbito farmacéutico y de la consultoría es más relevante que en telecomunicación o energía–.

La marca empleadora se toma como una marca corporativa, en donde, según Norberto Chaves y Raúl Belluccia: “la función del signo institucional es satisfacer todas las exigencias prácticas de la identificación y ser pertinente estilísticamente al perfil de la organización, para que pueda absorber y no contradecir los valores estratégicos a través de la actividad y de la comunicación” (García, 2005).

La marca empleadora (*employer branding*) tiene que ver con “generar una identidad organizacional que refleje la idea de que la empresa es un lugar excelente para trabajar a los ojos de los empleados, clientes, inversores y posibles talentos que se podrían traer” (Infobrand, 2010).

El objetivo de la marca empleador consiste en generar valor e influencia en el mercado laboral proyectándose como un buen empleador mediante la generación de campañas que atraigan a potenciales empleados, reforzar el orgullo de los existentes y relacionar la marca de la empresa con un gran lugar para trabajar (Infobrand, 2010). Es una estrategia corporativa que permite a las empresas lograr un reconocimiento como un muy buen lugar para trabajar, tanto a nivel interno como externo, perdurable en el tiempo.

Para Gustavo Pedace, presidente del Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la República de Argentina, y Manuel Martín García, vicepresidente de dicho organismo, la marca empleadora permite:

- Refuerzo del orgullo de los actuales empleados.
- Descenso del ausentismo sin razón de los empleados.
- Reducción del costo del reclutamiento.
- Adecuación de la rotación a los objetivos de la compañía.
- Credibilidad de los empleados como emisores, embajadores de la marca.
- Retención del talento humano.
- Reconocimiento de la marca.
- Proyección a nivel social de la imagen de la compañía.

Las compañías deben tener en cuenta varios aspectos al momento de crear la marca empleadora, los aspectos más influyentes en la construcción serán:

- La cultura organizacional o corporativa que intrínsecamente contiene:
- El clima organizacional.
- La impronta de los fundadores
- La evolución histórica de la organización con sus éxitos, crisis y fracasos.
- Personalidad de los grupos de miembros de la organización y su entorno social, puesto que generan subculturas.
- Políticas de recursos humanos que aseguren condiciones de trato respetuoso (legislación, diversidad, emocional, ambiental), de crecimiento profesional y personal.
- Política de comunicaciones (interna y externa), y coherencia entre los contenidos de las comunicaciones y el comportamiento de la organización.
- Misión y valores de la compañía en torno al papel de los empleados.

Branding

“Tú marca es lo que la gente dice de ella cuando tú no estás presente” (Jeff Bezos, fundador y CEO de Amazon). Podríamos tomar a esta cita como una sentencia que define la importancia de contar con un elemento identificador y diferenciador para el negocio que manejemos.

Tom Peters afirma en su libro *El Círculo de la Innovación* (1997) que el éxito de una compañía no viene de sus productos, sino a partir de los valores que se transmiten y empatizan con el consumidor.

La gestión de marca o *Branding* responde a la necesidad de presentar a la marca con sus valores a su público objetivo de forma persuasiva, ya que la marca es un intangible que se construye desde la percepción del usuario y el significado que tenga para él.

Segmentación de Mercado

La segmentación de mercado divide a una población en segmentos más pequeños (homogéneos) de posibles compradores que tienen diferentes necesidades, características y comportamientos que requieren estrategias o mezclas de marketing diferenciadas (Limas 2011).

Debido a esta similitud entre las personas pertenecientes a cada grupo, es probable que respondan de modo similar a determinadas estrategias de marketing. Es decir, probablemente tendrán las mismas reacciones acerca del marketing mix de un determinado producto.

Desde el punto de vista de la mercadotecnia, el mercado está formado por todos los consumidores o compradores potenciales de un producto. El tamaño de este, desde una perspectiva, guarda una estrecha relación con el número de compradores que existen para una oferta determinada.

Los integrantes del mercado deben reunir tres características: deseo, renta y posibilidad de acceder al producto. El marketing pretende aumentar tanto la cuota y participación en un mercado.

Es preciso y se vuelve útil distinguir entre diferentes tipos de mercados en función de la taxonomía del comprador en dicho mercado, así tenemos mercados de individuos, mercado de empresas y mercado gubernamental. Cada uno de esos tipos de agentes puede presentar una conducta diferente.

Mercados de individuos: Constituido por todos los individuos y hogares que compran productos para consumo personal. Los consumidores de este mercado varían notablemente en términos de edad, ingresos, nivel educativo, patrones de movilidad y gustos.

En la búsqueda de entendimiento se pueden realizar una serie de preguntas sobre este mercado, llamadas «las 7 Q»:

¿Quién constituye el mercado? Ocupantes.

¿Qué compra el mercado? Objetos.

¿Por qué compra el mercado? Objetivos.

¿Quién participa en la compra? Organización.

¿Cómo compra el mercado? Operaciones.

¿Cuándo compra el mercado? Ocasiones.

¿Dónde compra el mercado? Establecimiento comercial o puntos de venta.

Mercado de empresas: El funcionamiento de las empresas requiere de una gran cantidad de materias primas, productos manufacturados, instalaciones, equipos, suministros y servicios de oficina.

Los objetivos de estos mercados están muy identificados: buscan al adquirir un producto generar beneficios, reducir costos, satisfacer empleados, etc. Este mercado tiene menos compradores, son de mayor tamaño, y se generan relaciones cooperativas entre comprador y vendedor.

Mercado gubernamental: Está formado por las oficinas o unidades del gobierno que compren o alquilen productos para llevar a cabo sus tareas. El proceso por seguir es bastante sencillo: el estado fija un precio máximo de compra y determinadas características que debe reunir el producto, y la compra se canaliza a través de una licitación pública. Como parte del mercado gubernamental se puede incluir para sus características el «Mercado institucional»: hospitales, colegios, enfermería, etc.

Cultura Empresarial

Habitualmente el concepto cultura se aplica al ámbito extenso de una sociedad o una civilización (Bretones y Mañas, 2008), a partir del concepto anterior podemos mencionar que la cultura empresarial o cultura organizacional, se refiere a un determinado concepto de cultura (entendida ésta como el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores, que caracteriza a un grupo humano) aplicado al ámbito restringido de una población dentro de cierta organización, institución, administración, corporación, empresa, o negocio.

Los elementos simbólicos de la cultura organizacional se manifiestan en todos los niveles y departamentos, desde las relaciones personales y sociales hasta las normas de contabilización (Harzing y Sorge, 2003). A partir de estos elementos simbólicos de la cultura, la organización y sus miembros establecen procesos de identidad y exclusión.

Se pueden hallar con frecuencia diversos grupos de trabajo dentro de la organización que manifiestan su propia cultura (subcultura) que traduce en uso de jergas y maneras de interactuar.

Dichas subculturas afectan, hasta cierto punto, a todo el sistema y pueden competir por imponerse a otras como parte de los juegos de poder tradicionales que se manifiestan al interior de las organizaciones.

La cultura organizacional influye de diferentes formas en el comportamiento de sus miembros: En los procesos de atracción y selección (Díaz y Rodríguez Fernández, 2003) también tendrá

efectos sobre los procesos de retención y rotación voluntaria (Sheridan, 1992) de manera que en la medida que haya una mayor correspondencia entre los valores de los trabajadores y la cultura organizacional, mayor será el compromiso del trabajador hacia la organización, y menor la tasa de rotación.

La cultura de una empresa no puede ser rígida, ni inmutable. En caso de serlo, le costará adaptarse al medio externo (mercado).

Modelos teóricos

Los trabajos de Geert Hofstede (1980) son los que mayor repercusión han tenido en esta área, incluso en la actualidad. Este autor construyó su modelo a partir de una macro-encuesta realizada a 116.000 trabajadores en 64 países distintos de la empresa multinacional IBM. Tras el análisis de los datos, el autor propuso que existían valores compartidos en todos ellos. Estos valores fueron agrupados inicialmente por el autor en cinco dimensiones:

- a) Individualismo-colectivismo, es el grado en que la cultura enfatiza la independencia y necesidades individuales frente al colectivismo.
- b) Distancia de poder, es el grado en que la cultura y sus integrantes aceptan una mayor o menor distancia y diferenciación entre las personas que tienen el poder y el resto.
- c) Masculinidad-feminidad, es el grado en que una cultura enfatiza la asertividad, la independencia y la dominación (masculinidad) o el cuidado y el apoyo a otros (feminidad).
- d) Evitación de la incertidumbre, es el grado en el que la cultura nacional tolera la desviación de normas y valores establecidos.
- e) Enfoque u orientación temporal; el grado en que la organización o sus miembros se orientan en el horizonte temporal; desde la más restringida (corto plazo) hasta la visión a largo plazo.

Este modelo ha sido criticado por ser parcializado al respecto de la muestra, además, la agrupación hecha por el autor en grandes categorías enmascara las diferencias culturales que existen entre países.

Existen otras clasificaciones, de uso frecuente, entre ellas.

Cultura fuerte. Todo el personal de la empresa se encuentra convencido de los valores y creencias de la organización; es compartida por todos sus miembros.

Cultura débil. Hay poco convencimiento con los valores organizacionales y el control se ha de ejercer a través de exhaustivos procedimientos y consiguiente burocracia, es decir, los valores son impuestos.

La definición más difundida de Cultura Organizacional es la de Schein: “Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas (Schein, 1984).

Funciones de la cultura organizacional

De acuerdo a Stephen P. Robbins las funciones de la cultura organizacional son:

Primero, tiene un papel de definición de fronteras; esto es, crea distinciones entre una organización y las demás.

Segundo, transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.

Tercero, la cultura facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo.

Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social.

Administración

El término administración hace referencia al funcionamiento, la estructura y el rendimiento de las organizaciones. El término proviene del latín *ad-ministrare* (“servir”) o *ad manus trahere* (“manejar” o “gestionar”).

Algunas definiciones registradas del término administración mencionan:

La Administración consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno. (Terry, 1978). La Administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado. (Arenas, 1984). La Administración es el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad.

Estas definiciones mencionadas, mantienen ciertos elementos en común:

- Objetivo(s) hacia el cual está enfocada la administración.
- La administración se da en grupos sociales, es entre personas.
- Debe existir el uso adecuado de recursos para lograr el fin común.
- Requiere de la eficacia, es decir, lograr los objetivos establecidos o previstos.
- Necesita la eficiencia que se refiere al logro de los objetivos, pero al menor costo y con la máxima calidad.
- Productividad, es la obtención de los máximos resultados con el mínimo de esfuerzos humanos.

Gestión de Talento Humano

Comprende las actividades encaminadas a obtener y coordinar el talento humano de una organización. Se trata de una expresión moderna para designar la dirección o administración de personal, misma que organiza, desarrolla y alinea a las personas y sus funciones a las estrategias de la organización a la que se debe, actualmente en algunas organizaciones se lo conoce como Departamento de Talento Humano (Cortés, 2002).

Está claro que las variantes del área dependerán del modelo de negocio, del tamaño de la compañía y de los requerimientos propios de su operación, sin embargo, existe una expectativa latente sobre la dinámica de esta y los resultados esperados:

- Contribuir a la agenda de Gestión de la compañía.
- Cuantificar el valor aportado por el recurso al negocio.
- Ofrecer un servicio eficiente al menor costo posible.

Compromiso

Conocido como *engagement* en inglés, se describe como las motivaciones reales que vinculan al empleado más allá de los términos meramente laborales con la compañía.

Según Meyer y Allen, 1991, existen tres tipos de compromiso: De continuación, normativo y afectivo. El compromiso de continuación se refiere a circunstancias que hacen sentir al trabajador “obligado” a continuar en la empresa, “porque lo necesita”: costes de abandono o ausencia de otra alternativa interesante para él, el tiempo y esfuerzos invertidos en la empresa, unidos al impacto en sus finanzas de un cambio de empleo.

El compromiso normativo por su parte se genera a partir de la reciprocidad, ante la emisión de normas empresariales que resultan adecuadas para: que la organización alcance sus objetivos y además para hacer que el empleado las interiorice y sienta que debe quedarse.

Por último, el compromiso afectivo es actitudinal, generando una emoción que parte del individuo hacia el grupo, afectado por la emoción positiva que le provoca la pertenencia. Manifestándose en el deseo expreso de mantener la relación con la organización por la afinidad de valores con la misma (Fernández Lores, 2012).

Según una investigación de Lominger International A Korn / Ferry Company (2007), existen once motores que causan en los empleados compromiso por la compañía. Se consideran: alineamiento estratégico, confianza en los líderes, apoyo a la carrera de los empleados, oportunidades para el desarrollo de los empleados, relación inmediata con las directivas de la compañía, cultura de trabajo en equipo, buena influencia hacia los compañeros de trabajo, reconocimiento al empleado, pago justo, conocimiento del origen del trabajo —“la razón de ser”—, y origen de la carrera.

Experiencia de Marca

Las marcas, ante el crecimiento de la oferta saben que no basta con vender productos o servicios, deben conectar con el consumidor y su mundo, su oferta debe ir acompañada de experiencias y de emociones.

Experiencia de marca es la emoción que un usuario siente de la acción que realiza una marca, de forma que se siente involucrado en esa experiencia. (Lewis, 2014).

La experiencia de marca es válida desde la sensación placentera que siente un consumidor cuando está expuesto a la marca. Inconscientemente genera un compromiso emocional y anticipa su decisión de compra.

Los resultados esperados por la experiencia de marca no se logran a través de una única acción, se trata de relaciones y, como tales, se forjan con tiempo, se trata de generar confianza para que la relación prospere.

Esa seguridad provoca la repetición de compra, lo que lleva a la consolidación del cliente.

2.2 Marco Conceptual

El estudio presente se fundamenta en los conceptos desarrollados por Susana Fernández-Lores, Maria Avello, Diana Gavilan y Francis Blasco (2014), en el artículo publicado en la Revista Internacional de Investigación en Comunicación de la Universidad Complutense de Madrid, denominado “18 años de Employer Branding: hacia una definición más precisa”.

El artículo en mención hace una revisión bibliográfica exhaustiva de lo que involucra el *employer branding*, conocido en español como marca empleadora, que no es otra cosa que, la utilización de una herramienta del marketing, como es el branding o manejo de marca, aplicado en este caso al ámbito laboral, para gestionar el talento en las compañías.

Se hace hincapié en el artículo, que más allá de la comunicación interna convencional, la gestión de la marca es un valor estratégico para la organización en el mercado del talento, con implicaciones tanto a nivel interno como externo.

El artículo, es el resultado de la revisión de más de setenta artículos publicados desde la década de los 90 hasta la actualidad, en los principales *journals* internaciones de marketing, *branding* y *management*, incluye también, aunque en menor medida, ponencias en congresos, tesis doctorales y libros.

Al desarrollar el tema, se realiza una detallada revisión de los enfoques encontrados en la literatura al respecto del *internal branding* (gestión interna de la marca) y el *employer branding* (marca empleadora). También, se analizan los modelos publicados por diferentes autores europeos y norteamericanos.

Se revisa además en el artículo, las aportaciones que la implantación de este tipo de estrategias de marca supone para las organizaciones. Cerrando el caso con las autoras presentando las conclusiones extraídas de todo el trabajo de investigación realizado, así como su propia conceptualización de *employer branding*.

Se recurre también a los planteamientos sobre un sistema de valores y ventajas, desarrollado en el estudio llamado “Employer Branding: un estudio sobre la construcción de la marca del empleador” realizado por Almudena Rodríguez Tarodo (2012) para obtener el grado de doctor en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense de Madrid.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Para el desarrollo del presente proyecto investigativo se consideraron los aspectos metodológicos que se describen a continuación.

3.1 Tipo de investigación

3.1.1 Tipo de investigación según el enfoque

Dada la naturaleza del proyecto y los tipos de unidades de análisis que se consideraron para esta investigación, se seleccionó el tipo de investigación mixta, pues teniendo una base interpretativa/cualitativa (Ynoub, 2015) se recurrió además a la construcción de datos cuantitativos en consideración al modelo de variables propuestas.

- El método cuantitativo obedece a los planteamientos de los paradigmas positivista y post-positivista (Guba & Lincoln, 1994 en Ramos, 2015) que buscan explicar los fenómenos estudiados en función de predecirlos y controlarlos a partir de los datos recolectados. En el caso del método cuantitativo “el saber científico se caracteriza por ser racional, objetivo, se basa en lo observable, en lo manipulable y verificable” (Cuenya & Ruetti, 2010 en Ramos, 2015, p. 11).
- Por otra parte, el método cualitativo, se fundamenta en los postulados del paradigma interpretativo. Como lo señala Ramos, este modelo de estudio, busca “la comprensión de los fenómenos en su ambiente usual, desarrollando la información basada en la descripción de situaciones, lugares, periódicos, textos, individuos, etc.” (Ramos, 2015, p.15). Y según lo describe Hernández *et al.* (2010) en este tipo de estudio generalmente no existe comprobación de hipótesis, dado que estas se reestructuran en el transcurso del proceso investigativo, existiendo incluso la posibilidad de que dichas hipótesis se conviertan en el resultado final de la investigación. En la investigación cualitativa, el proceso a desarrollarse es más flexible y está en constante correlación entre los hallazgos del campo y la teoría que lo sustenta.

3.1.2 Tipo de investigación según los objetivos

Debido a la necesidad de analizar los modelos de gestión y las prácticas asociadas a la cultura empresarial de Plasticaucho Industrial S.A. se procedió al uso combinado de diversos métodos de investigación para lograr los objetivos previamente establecidos.

Es por ello que, se utilizaron los métodos inductivo, deductivo y correlacional, tanto en el proceso de recolección de información de campo, así como en la selección de la información bibliográfica, estableciendo de este modo contrastes entre las generalidades y las particularidades de los elementos estudiados y las posibles relaciones entre las variables definidas.

Ynoub plantea que tanto la inducción como la deducción “parten de una concepción conjuntista o extensionalista. El “todo”, es aquí un agregado de entidades” (2015, p.91). Por esta razón, la deducción hace la predicción sobre lo que se aspira encontrar empíricamente. Mientras que mediante la inducción es posible confirmar o refutar la presunción señalada. Adicionalmente se informa que el método correlacional, fue utilizado en esta investigación, dado la existencia de dos variables que fueron contrastadas durante todo proceso.

Se hizo uso además del método analítico para el procesamiento de los datos obtenidos a través de las técnicas e instrumentos aplicados, por medio de lo cual se procedió al desarrollo de un plan de marketing que posibilita incrementar el valor percibido como marca empleadora para Plasticaucho Industrial, tanto para los profesionales internos como externos de la compañía.

Finalmente se recurrió al método descriptivo, a través del cual fue posible informar sobre los resultados que el investigador obtuvo como parte del contacto directo con sus sujetos de estudio, lo que a su vez permitió establecer las conclusiones del presente proyecto de tesis.

3.2 Diseño de la investigación

Definida este estudio con corte cuanti-cualitativo, en el mismo se acogió como base las prácticas de investigación documental y de campo. Nos referimos a la investigación documental para dar

cuenta del proceso de recolección de información que se efectuó en documentos con aval científico, académico e incluso empresarial registrados en medios impresos, digitales y audiovisuales. Sobresale la revisión de artículos científicos y textos que se evidencian en la construcción del marco teórico y la propuesta.

Adicionalmente se recurrió al trabajo investigativo de campo, que fue posible a través de la observación participante dentro de la comunidad de Plasticaucho Industrial S.A., así como en el dialogo personal con informantes claves seleccionados para la realización de las entrevistas. Este proceso permitió el relevamiento de datos, a partir de fuentes primarias, que se constituyó en la base para la orientación del plan de marketing propuesto.

3.3 Población y muestra

3.3.1 Población

Previo a la descripción de las fuentes, técnicas e instrumentos a utilizarse para la recolección de información es necesario señalar que para la realización del presente trabajo, y considerando su orientación mixta, se asumió que en el mismo la población base para el estudio estaría dividida en dos componentes. Un primer grupo poblacional estuvo constituido por el personal administrativo de Plasticaucho Industrial S.A.; dentro de este primer bloque poblacional se estableció una muestra intencional constituida por 17 habitantes (de entre los que se considera 16 informantes claves), la misma que se obtuvo por medio de “la selección de casos basada en criterios sustantivos del investigador/a –muestras intencionales” (Ynoub, 2015), dado que el investigador evidencia previamente los criterios sobre el comportamiento del universo al cual se va a estudiar.

Por tanto, los casos seleccionados de manera deliberada, en este primer grupo poblacional se conGráfico:ron de la siguiente manera:

- El Gerente de Desarrollo Organizacional Plasticaucho S.A por ser el responsable de trabajo directo de lo relacionado con el campo de Talento Humano.
- Empleados de la compañía Plasticaucho Industrial S.A que pertenecen a las diferentes áreas de trabajo de corte logístico y administrativo dentro de la empresa, de entre quienes se escogió a 13 personas para participar del proceso de construcción de datos en calidad de informantes claves.

- Exempleados de PISA con más de 3 años de trabajo al interior de la compañía. Se trabajó con 3 informantes claves que estuvieron vinculados a diferentes áreas.

Con el segundo bloque poblacional se aspiró a conocer los criterios externos sobre la imagen de Plasticaucho Industrial S.A. por ello se asumió como fuente poblacional a los graduados de las universidades de la Zona 3 que incluye los centros de educación superior de las provincias de Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo y Pastaza.

Sin embargo, es necesario describir que para la construcción de esta fuente poblacional se tomó como base el documento público de rendición de cuentas elaborado por las universidades en el año 2018. A partir de este criterio se excluyeron a las siguientes universidades en función de los parámetros que a continuación se describen:

- La Pontificia Universidad Católica de Ecuador sede Ambato (PUCESA) y la Universidad Autónoma Regional de los Andes (UNIANDES) no presentan en su rendición de cuentas el dato correspondiente al número de graduados del período seleccionado.
- La Escuela Superior Politécnica del Ejército (ESPE) sede Latacunga, la Universidad Indoamérica (UTI) y la Universidad Nacional Autónoma de Chimborazo (UNACH), en sus registros públicos aún no han elevado los datos de la rendición de cuentas del año 2018, es decir, el último informe público de rendición de cuentas corresponde al año 2017, por tanto sus datos no fueron considerados en este estudio.
- En el caso de la Universidad Estatal Amazónica, de forma directa, el investigador asume la exclusión de esta Institución de Educación Superior debido a que ninguna de las carreras que ahí se ofertan guarda afinidad con el trabajo desarrollado por la empresa seleccionada para la investigación.

De este modo la población quedó constituida por el número de graduados del año 2018 de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (UNACH), de la Universidad Técnica de Ambato (UTA) y de la Universidad Técnica de Cotopaxi (UTC), siendo esta una población representativa que involucra a tres de las cuatro provincias que conforman la Zona de Ordenamiento Territorial N° 3. Los datos poblacionales fueron los siguientes:

Tabla 4- 3 Graduados IES Zona 3 año 2018

Institución de Educación Superior	N° de graduados / año 2018
ESPOCH	2090
UTA	2289
UTC	1406
Total:	5785

Elaborado por: Patricio Mantilla, 2019.

De este modo, considerando las poblaciones N° 1 y N° 2 se trabajó con profesionales en tres momentos distintos de su vida profesional al respecto de la compañía.

3.1.2 Muestra

Como se señaló en el punto anterior, fue necesaria la definición de dos bloques poblacionales; teniendo en cuenta que en el primer grupo se tomó como criterio la construcción de una muestra intencional, en el segundo caso, dado el rango poblacional se procedió a la definición de una muestra probabilística tomando como base el uso de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2(N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Describiéndose los datos como:

n = tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población N°2 definida en base al número de graduados reportados por las IES de la Zona 3 en el año 2018, es decir 5785 personas.

Z = valor derivado mediante la aplicación de los niveles de confianza. (Z) es constante en relación al 95% de confianza que equivale a 1,96.

P = Probabilidad de ocurrencia del evento, equivale a 0.5

Q = Probabilidad de NO ocurrencia del evento, equivale a 0.5

E = Error bajo un nivel de confianza, cuyo dato aceptado es 0.05

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 5785}{0,05^2(5785 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{5555,914}{14.46 + 0,9604}$$

$$n = \frac{5555,914}{15,4204}$$

$$n = 360,29$$

Por tanto, el tamaño de la muestra corresponde a 360 individuos a quienes se procedió a aplicar las encuestas.

3.4 Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de la información

3.3.1 Fuentes

Se acudió tanto al uso de fuentes primarias como secundarias. Como fuentes primarias se considerará a los profesionales que estuvieron vinculados, están prestando servicios o son posibles candidatos a trabajar a la empresa. En el caso de las fuentes secundarias se utilizó fundamentalmente el tratamiento de información bibliográfica.

3.3.2 Técnicas e instrumentos

Las técnicas utilizadas para la recolección de información fueron la entrevista, la encuesta y el análisis de datos sobre la auditoría de comunicación interna de la empresa. La información primaria fue recolectada bajo dos patrones de entrevista y por medio de una encuesta.

En el caso de las entrevistas, estas estuvieron orientadas hacia la recolección de datos claves sobre las valoraciones acerca de Plasticaucho S.A., así como también al conocimiento a profundidad en cuanto a los procesos al interior del Departamento de Talento Humano (Anexo N°1).

Por esta razón se desarrolló una entrevista a profundidad al Sr. Andrés Calderón, Gerente de Desarrollo Organizacional PISA.

Bajo el mismo esquema de entrevista, pero en un formato adaptado para la recolección de datos claves se efectuaron entrevistas cortas a dieciséis (16) informantes claves, de entre los cuales trece (13) son empleados actuales de la empresa y tres (3) son exempleados. En el caso de estos informantes claves, la identidad de los mismos se mantiene oculta dado que las opiniones requeridas exigían valoraciones acerca de la empresa.

La segunda técnica requerida fue la encuesta, la cual tuvo como objetivo recolectar información sobre empleabilidad y opiniones sobre PISA de posibles empleados de la empresa. De acuerdo a lo establecido en la muestra se realizaron 360 encuestas (Anexo N°2) sobre *Marca Empleadora* las mismas que fueron enviadas vía on-line a través de la plataforma *e-encuestas.com*.

Finalmente fue necesario un trabajo de análisis documental, específicamente del “Informe de Auditoría de Comunicación de PISA marzo 2019” y “Estrategia y Plan de comunicación interna abril 2019”. Siendo esta información secundaria relevante para conocer las opiniones internas de los empleados sobre la propia empresa.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Análisis de resultados

Como se describió en el apartado metodológico las técnicas de recolección de información utilizadas fueron la entrevista y la encuesta. En el caso de las entrevistas se debe señalar que se realizó una entrevista a profundidad al actual Gerente de Desarrollo Organizacional de Plasticaucho S.A. Sr. Andrés Calderón.

Adicionalmente se realizaron entrevistas cortas a informantes claves divididas en dos bloques: un total de trece (13) entrevistas dirigidas a actuales empleados de la empresa y tres (3) entrevistas a ex empleados de PISA. Dada la naturaleza de las interrogantes consultadas, los datos de los informantes claves están ocultos y solo se da a conocer el sector de la empresa dentro del cual trabajan o trabajaron. A continuación, se resumen los resultados obtenidos y las conclusiones parciales bajo la aplicación de los métodos antes citados.

4.1.1 Análisis de entrevistas

4.1.1.1 Entrevista a profundidad

Se resumen los resultados obtenidos en la entrevista.

Dirigida a: Andrés Calderón Serrano

Cargo: Gerente de Desarrollo Organizacional Plasticaucho S.A.

¿Por qué se opta por marca empleador como un proyecto valioso para el área de Talento Humano?

Entendemos que es una herramienta poderosa para apoyar los procesos de captación y retención de talento valioso para la organización.

Desde la bibliografía, se menciona al incremento a nivel mundial del índice de rotación de personal como uno de los indicadores más alarmantes sobre la empleabilidad, ¿está consciente de esto PISA y qué se hace al respecto?

Sí, la organización está consciente de este hecho y manejamos un indicador de rotación anual, el valor del mismo fluctúa entre el 7 y el 11%. Cabe recalcar que en algunos casos es provocado por la misma organización para atender la demanda de mano de obra en las temporadas altas de producción.

En este indicador considera los datos de la gente que decide desvincularse por motivos personales, sobre todo gente nueva en la compañía que por inquietudes propias de su generación con mucha facilidad resuelven separarse de la compañía para vincularse a otras empresas que estén más acordes con sus ambiciones personales. Sin embargo, el índice está acorde a los que se manejan a nivel mundial para las compañías de manufactura. Lo que sí preocupa es que sí la estadía laboral es muy corta el costo de captación y selección del talento más el entrenamiento específico no se ve devengado.

¿Se puede cuantificar con claridad cuál es el impacto monetario de este fenómeno?

Cuantificarlo en dólares puede ser complicado, porque entran factores como el nivel remunerativo del empleado, pero tenemos la claridad que un empleado promedio en las funciones más básicas de un cargo administrativo, nos toma entre 4 y 6 meses que esté listo para asumir sus funciones a un nivel aceptable y en cargos como supervisión o jefatura será partir de un año de entrenamiento, durante ese tiempo el empleado cubre la curva de aprendizaje e incrementa su nivel de productividad y contribución hasta niveles aceptables.

¿En qué áreas se ha vuelto más crítica la rotación de personal?

En los últimos 18 meses lo hemos sentido en áreas administrativas que tienen procesos de soporte: compras, logística, exportaciones, comercio exterior, sobre todo en la gente más joven.

¿Qué medidas ha tomado la compañía para tratar el incremento de la deserción de personal clave, previas a decidirse por marca empleador?

Hemos gestionado los resultados de la medición de clima laboral, para ofrecer un mejor ambiente de trabajo. Hemos trabajado en mejoras de los entendimientos de expectativas del personal en los procesos de selección, para mejorar los pronósticos de mayores plazos de permanencia.

Además, en estrategias de retención en personas que clasificamos como de alto potencial con el auspicio financiero de estudios, así como disponibilidad de tiempo para cumplir con los horarios de estudios.

¿Existe un registro de los factores más incidentes en la decisión de desvincularse de la compañía?

Sí, la compañía posee esa información.

¿Cuáles son los mecanismos que utiliza actualmente la compañía para captar la atención del talento humano y atraerlo desde el mercado laboral?

Hemos iniciado procesos de vinculación a nivel de acuerdos con algunas universidades sobre todo de la ciudad de Ambato, basados en la idea de marca empleadora que es la reputación de la compañía.

4.1.1.2 Entrevistas a informantes claves

Los resultados de los diálogos mantenidos con los informantes claves se registran en las tablas 5-4 dirigida a actuales empleados de la empresa (13 entrevistados) y 6-4 que sintetiza las opiniones de ex empleados de PISA (3 entrevistados).

Tabla 5-4 Síntesis de opiniones en entrevistas a empleados de PISA

Área a la que pertenece el entrevistado (Administración)	Años en PISA	¿Qué ha sido lo que le ha motivado a mantenerse en la compañía?	¿En qué enfoques o actividades considera que Plasticaucho tiene una oportunidad de mejora?	¿Qué factores motivarían su salida de la compañía?
Salud Ocupacional	12 a 18 años	Aportar salud y bienestar del personal	Ninguno	No he pensado en eso
Producción	12 a 18 años	Crecimiento profesional y humano	Revisión de valores salariales de puestos técnicos / recurso escaso: mantenimiento y matricería Oportunidad de reconocer el trabajo bien hecho.	Crecimiento profesional Negocio Propio
Logística	Más de 18 años	Haber tenido estabilidad para planificar y construir el bienestar de mi familia	Mejorar la comunicación para facilitar las interacciones disminuiría el estrés.	Negocio Propio
Mantenimiento	8 a 12 años	Ser útil	Que el personal de confianza pueda ganar horas extras.	Negocio Propio

Laboratorio	4 a 7 años	Ser parte de un gran equipo de trabajo	Hay muchos canales e información que puede ser importante pero no se alcanza a revisar.	No he pensado en eso
Tecnología de la Información	1 a 3 años	Disfrutar de un buen ambiente de trabajo	Que se maneje mejor la comunicación persona a persona: más reuniones.	Crecimiento profesional. Mejor sueldo con estabilidad.
Desarrollo de producto	4 a 7 años	Siento que mi aporte se toma en cuenta	Restringida posibilidad de crecimiento.	Oportunidad de crecimiento
Mercadeo	4 a 7 años	Me han brindado confianza	La comunicación requiere un mejor enfoque que permita ser más empáticos y responder mejor.	No he pensado en eso
Ventas	8 a 12 años	Motiva su compromiso con la responsabilidad social	No cambiaría nada.	Oportunidad de crecimiento
Ventas	1 a 3 años	Reto laboral que me ha permitido crecer Aprendizaje Constante	Descriptivo que evidencie mejor las funciones del cargo y su valoración (mejorar los sueldos).	Dejar de aprender Oportunidad de crecimiento
Planificación	12 a 18 años	Empresa con prestigio Plasticaucho es un grupo familiar con valores	Más participación en la toma de decisiones frente a otras áreas, no solo ejecutar órdenes.	Proyecto familiar
Sistema de Gestión Integrado	4 a 7 años	Disfrutar de un buen ambiente de trabajo Aprendizaje Constante	La comunicación debe ser persona a persona.	Crecimiento profesional Mejor sueldo pero con estabilidad
Talento Humano	4 a 7 años	Compañía con solvencia y prestigio Posibilidad de hacer carrera	Adaptarse a los cambios de la sociedad de forma dinámica para que la gente se empodere de su puesto sintiéndose orgulloso de ser parte de la compañía, cambio en la propuesta de valor: horarios flexibles, teletrabajo, etc.	Mejor sueldo

Elaborado por: Patricio Mantilla, 2019.

Análisis – opiniones de empleados de PISA: Por medio de un formato de entrevista corta, se recogió las opiniones de trece (13) informantes claves que actualmente laboran en Plasticaucho en diversas áreas al interior de la empresa, y, entre los cuales se ha considerado a trabajadores que llevan vinculados entre 1 a 3 años, hasta aquellos que superan los 18 años de trabajo en PISA. Entre los elementos que más se destacan de la información proporcionada es posible señalar, en

primer lugar, que las razones que para mantenerse dentro de la compañía han sido las posibilidades de crecimiento personal, la estabilidad laboral, el prestigio y el buen ambiente laboral que existe.

Entre los elementos que deberían mejorar al interior de la empresa los entrevistados señalan mayoritariamente que la comunicación interna es el elemento sobre el que más se debe trabajar.

En segundo lugar, las opiniones sobre este tema incluyen comentarios sobre mejoras salariales y posibilidad de ascensos. Es importante destacar que desde la opinión de un empleado de Talento Humano se aspira que PISA se adapte a las nuevas formas de trabajo propuesta por los mercados actuales.

Finalmente se debe citar que los entrevistados señalan que el motivo principal por el cual abandonarían la empresa sería por contar con una mejor opción de crecimiento profesional.

Tabla 6-4 Síntesis de opiniones en entrevistas a ex empleados de PISA

Área a la que perteneció	Años en PISA	Año de salida	Describa brevemente su experiencia laboral en PISA.	¿En qué enfoques o actividades considera que Plasticaucho tiene una oportunidad de mejora para retener al talento?	¿Cuál fue el motivo de su desvinculación?
Producción	8	2013	La formación de inicio es buena, una gran escuela que completa tu formación luego de salir de la universidad	Ofrecer posibilidad de crecer, debería tener un plan de carrera más estructurado y claro	Mejor propuesta encontrada.
Mercadeo	3	2014	Es una empresa muy organizada y capital humano muy valioso, la mejor en la que he trabajado.	Faltan estrategias de comunicación efectiva dentro y fuera que ayuden a percibir la presencia de la marca. Falta de preparación ante cambios de comportamiento de la sociedad y cómo llegar al consumidor, sin eso no se pueden obtener buenos resultados comerciales.	Diferencias con los niveles de supervisión en puntos de vista sobre el trabajo y el ambiente laboral.

Administración comercial	5	2018	La oportunidad de formación al interior hace de la empresa una valiosa escuela, y al salir, decir que se trabajó en Plasticaucho le abre las puertas a uno en cualquier empresa del país.	Darles oportunidad a los profesionales que están dentro de la compañía y están capacitados, antes de plantear convocatorias afuera.	Oportunidad de crecimiento y mejor sueldo
--------------------------	---	------	---	---	---

Elaborado por: Patricio Mantilla, 2019.

Análisis – opiniones exmpleados de PISA: Como es evidente en la tabla que antecede, los criterios recogidos corresponden a empleados que trabajaron en las áreas de producción y comercial durante un periodo de tiempo que fluctúa entre 3 a 8 años. En torno a su experiencia al interior de la empresa, los entrevistados citan opiniones positivas, destacando las posibilidades de perfeccionamiento de capacidades y las oportunidades de trabajo posteriores que se dan al haber sido parte de PISA.

En cuanto a lo que se debe mejorar se señala que la comunicación al interior de la empresa debe ser más efectiva. Se considera también que se deben mejorar las oportunidades de crecimiento al interior de PISA (que fue el motivo principal de desvinculación de los exmpleados). Adicionalmente piensan que la compañía debe adaptarse a las nuevas formas de comportamiento de los consumidores (actualizarse frente a los cambios de la sociedad).

4.1.2 Análisis de encuestas

Los datos que se analizan a continuación corresponden a la *Encuesta sobre Marca Empleadora* aplicada a los graduados (en el año 2018) de las Universidades de la Zona N°3. La recolección de la misma se realizó por medio de la plataforma *e-encuestas.com* por medio del link: <https://www.e-encuesta.com/r/QUwmJeUdRnsuGRCsFolwcA/>.

La base de direcciones electrónicas para la aplicación fue recolectada en las universidades definidas en el capítulo tercero. El total de encuestas aplicadas fue de 360, en correspondencia con la muestra establecida.

Los encuestados respondieron 11 preguntas cuyos resultados se analizan a continuación:

1. Rango de edad

Tabla 7- 4 Rango de edad

Variable	Cantidad	Porcentaje
20 – 25	173	48,06
26 – 30	132	36,67
31 – 40	48	13,33
41 o más	7	1,94
Total respuestas	360	100,00

Elaborado por: Patricio Mantilla, 2019.

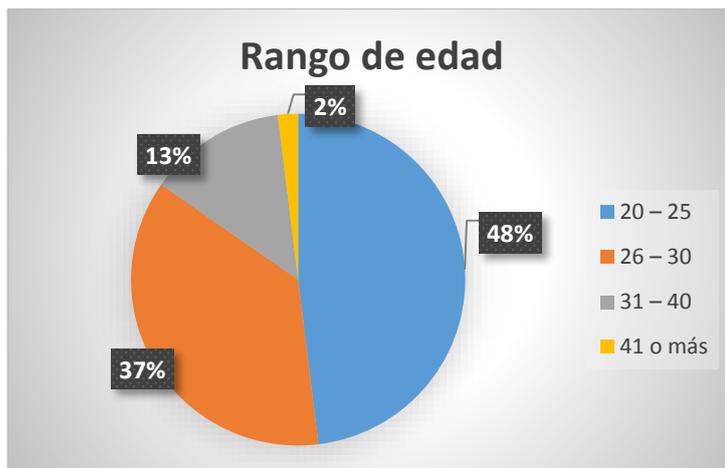


Gráfico:1-4 Rango de edad

Elaborado por: Patricio Mantilla, 2019.

Análisis: Los datos de esta primera pregunta permiten establecer que el número mayor de graduados en el año 2018 en las IES de la Zona N°3 se encuentran en una franja etaria determinada entre los 20 y 25 años, representando el 48% de la población encuestada.

2. Provincia en la que reside

Tabla 8-4 Provincia de residencia

Variable	Cantidad	Porcentaje
Cotopaxi	50	13,89
Chimborazo	86	23,89
Pastaza	4	1,11
Tungurahua	196	54,44
Otra	24	6,67
Total respuestas	360	100,00

Elaborado por: Patricio Mantilla, 2019.

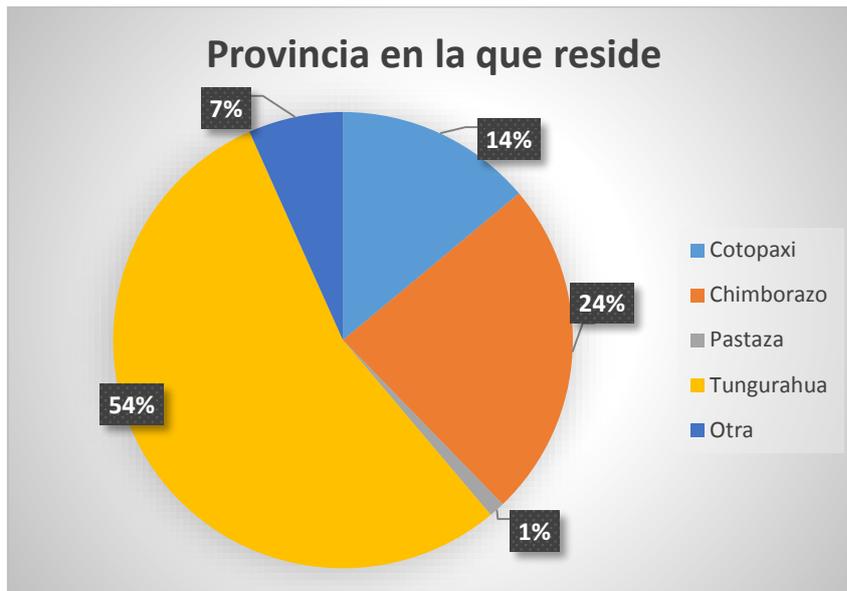


Gráfico: 2-4 Provincia de residencia

Elaborado por: Patricio Mantilla, 2019.

Análisis: Por parte de la población que realizó la encuesta se manifiesta que un 54% de los encuestados reside en la provincia de Tungurahua. Se debe recordar que precisamente el número mayoritario de quienes conforman la muestra corresponde a graduados de la Universidad Técnica de Ambato.

En segundo lugar, se encuentra la población correspondiente de graduados en el año 2018 de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y luego aquellos ex estudiantes de la Universidad Técnica de Cotopaxi. Estos datos son afines los datos recolectados a través de esta pregunta, dado que el segundo y tercer porcentaje de encuestados residen en las provincias de Chimborazo y de Cotopaxi.

3. Al momento ¿posee un trabajo estable?

Tabla 9-4 Estabilidad laboral

Variable	Cantidad	Porcentaje
Si	196	54,44
No	164	45,56
Total respuestas	360	100,00

Elaborado por: Patricio Mantilla, 2019.

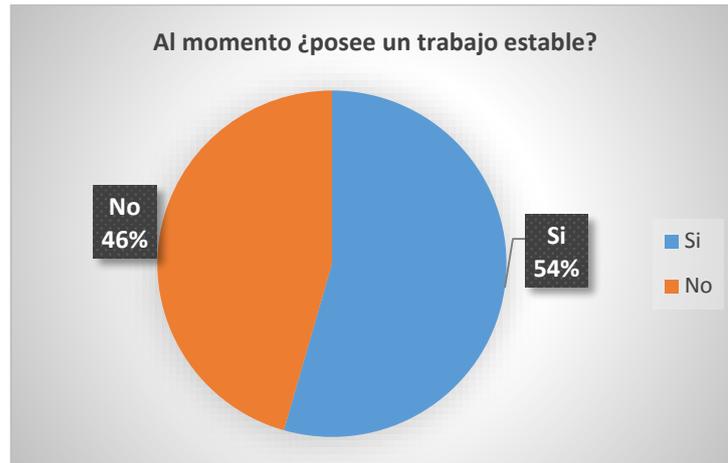


Gráfico: 3-4 Estabilidad laboral

Elaborado por: Patricio Mantilla, 2019.

Análisis: Del total de los encuestados, el porcentaje mayoritario (54%) manifiesta contar actualmente con un trabajo estable. Sin embargo, es necesario correlacionar esta información con los datos obtenidos en la pregunta N°1 Rango de edad. El análisis conjunto nos permite entender que, si bien la mayoría consultada considera contar con estabilidad laboral, su tiempo de actividad posterior a su grado académico aún es muy corto.

4. ¿Cuántos empleos ha tenido desde que egresó hasta la actualidad?

Tabla 10-4 Número de empleos

Variable	Cantidad	Porcentaje
Ninguno	50	13,89
1	98	27,22
2	136	37,78
3 o más	76	21,11
Total respuestas	360	100,00

Elaborado por: Patricio Mantilla, 2019.

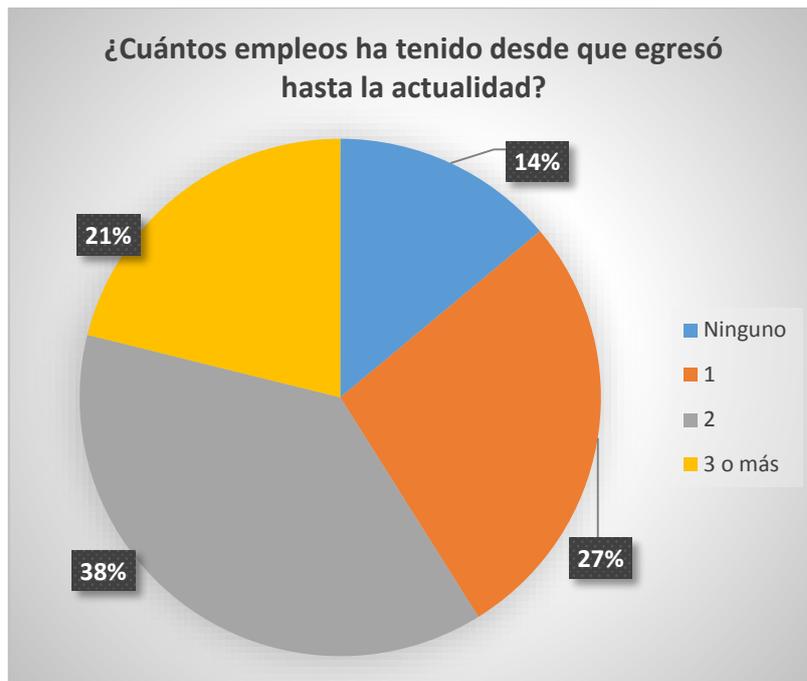


Gráfico: 4-4 Número de empleos

Elaborado por: Patricio Mantilla, 2019.

Análisis: De entre las variables propuestas para selección, el 38% de los encuestados afirma haber tenido más de dos empleos desde que egresó de la universidad. Este dato sumado a aquellos que aseguran haber contado con más de tres empleos nos da un total de 59% de encuestados que ha rotado en diferentes espacios, antes de estabilizarse mayoritariamente en el empleo que actualmente poseen en comparación con lo expresado en la pregunta anterior.

Considerando los resultados de la pregunta N°1, Rango de edad, en contraste con los de esta pregunta se puede observar que el 85% de los encuestados es menor de 30 años, y de entre este porcentaje solo el 27% ha tenido un solo empleo desde que egresó, por tanto, se reconoce que la movilidad y la falta de estabilidad es alta en este rango poblacional joven.

5. Señale ¿cuáles son los dos (2) principales motivos que le harían decidirse por un empleo?

Tabla 11-4 Motivaciones de empleo

Variable	Cantidad	Porcentaje
Paquete remunerativo atractivo (Buen sueldo)	232	30,37
Capacitación constante	80	10,47
Posibilidad de ascensos	64	8,38
Buen ambiente laboral	112	14,66
Estabilidad laboral (posibilidad de hacer carrera)	184	24,08
Horarios flexibles (trabajo en base a objetivos)	92	12,04
Total de respuestas	764	100,00
Total de encuestas	360	

Elaborado por: Patricio Mantilla, 2019.

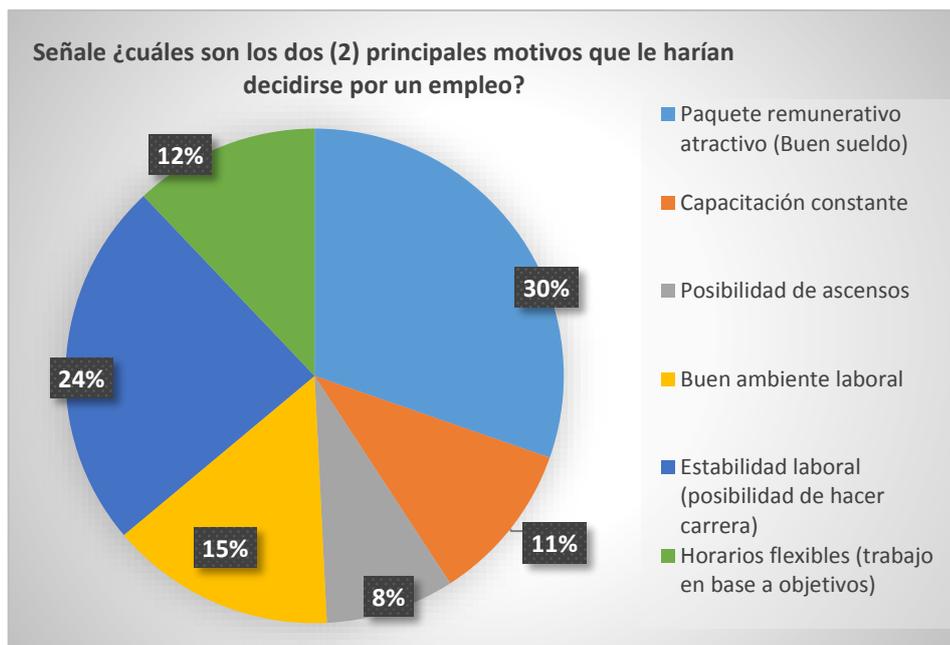


Gráfico: 5-4 Motivaciones de empleo

Elaborado por: Patricio Mantilla, 2019.

Análisis: En torno a los motivos más considerados para decidirse por un puesto de trabajo las opciones de obtener un buen sueldo y mantener estabilidad laboral son las más aceptadas por los encuestados, con porcentajes del 30% y 24% respectivamente.

De estos datos se deduce que la remuneración y la posibilidad de hacer carrera son los factores más importantes en el pensamiento de un empleado. En contraste, la capacitación constante y la posibilidad de ascensos laborales no son determinantes en la posibilidad de aceptar un empleo.

6. ¿Cuál cree usted que es el tiempo máximo que una persona debe permanecer en una misma compañía?

Tabla 12-4 Tiempo de permanencia en un empleo

Variable	Cantidad	Porcentaje
1 a 3 años	60	16,67
3 a 5 años	110	30,56
5 a 7 años	75	20,83
Más de 7 años	115	31,94
Total de respuestas	360	100,00

Elaborado por: Patricio Mantilla, 2019.

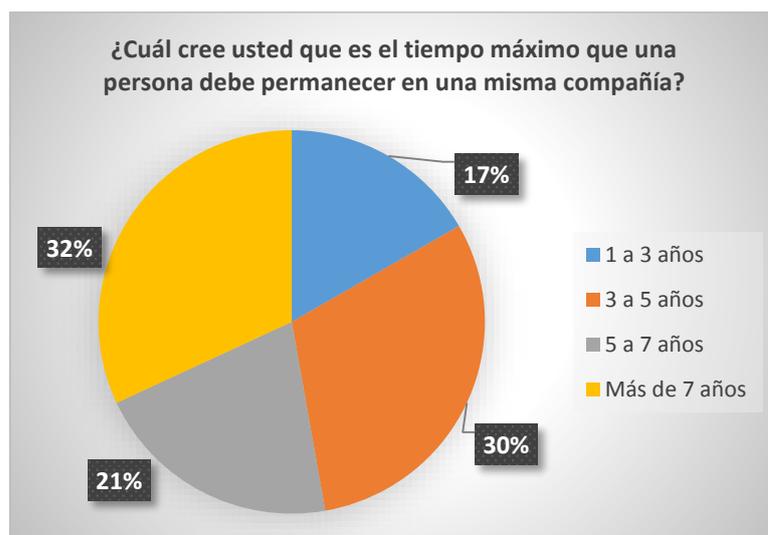


Gráfico: 6-4 Tiempo de permanencia en un empleo

Elaborado por: Patricio Mantilla, 2019.

Análisis: Los resultados arrojados en la 6ta interrogante permiten dos interpretaciones. En primer lugar, si bien se obtuvo como resultado que la mayor cantidad de encuestados (32%) considera que el tiempo de permanencia en un empleo debe ser superior a 7 años, lo cual evidencia la búsqueda de estabilidad laboral.

No obstante, si se suman los porcentajes obtenidos se puede señalar que el 53% de los encuestados considera que en un empleo se debe permanecer más de 5 años (considerando las variables 3 y 4); sin embargo, el 47% considera que un empleado debe permanecer en un mismo puesto por un

rango menor a 5 años (tomando en cuenta las variables 1 y 2). A partir de estos datos se deduce que la población se encuentra prácticamente dividida entre quienes piensan en un empleo a largo tiempo y entre quienes consideran que es necesario rotar.

7. ¿Por qué motivos dejaría un trabajo que le guste?

Tabla 13-4 Motivos para dejar un empleo

Variable	Cantidad	Porcentaje
Remuneración baja	196	27,84
Mal ambiente laboral	204	28,98
No existe oportunidad de crecer (ascensos)	192	27,27
Aburrimiento (trabajo muy rutinario)	112	15,91
Total de respuestas	704	100,00
Total de encuestas	360	

Elaborado por: Patricio Mantilla, 2019.

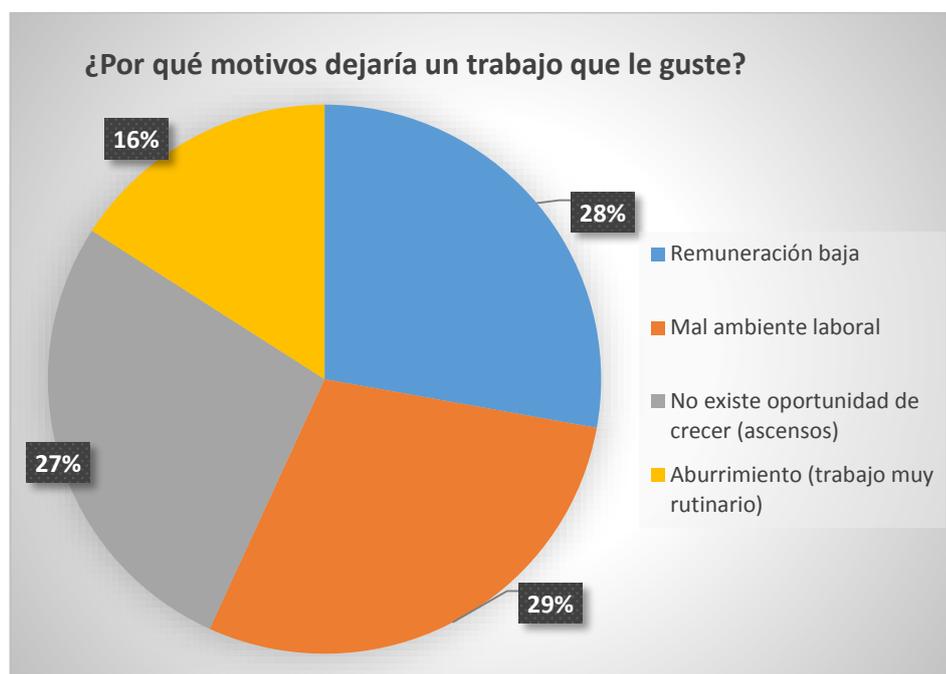


Gráfico: 7- 4 Motivos para dejar un empleo

Elaborado por: Patricio Mantilla, 2019.

Análisis: Al consultar sobre los motivos que al encuestado le harían abandonar un trabajo, que resulta ser de su agrado, el 29% respondió que un mal ambiente laboral sería el motivo principal

para dejarlo. Sin embargo, con una muy escasa diferencia los encuestados manifiestan que una baja remuneración (28%) y la falta de oportunidades de ascender en una empresa (27%) serían también factores decisivos para abandonar un trabajo.

En una apreciación inicial parecería ser que estos resultados se contraponen a las respuestas obtenidas en la pregunta N°5 (Motivaciones de empleo), pues la posibilidad de ascensos fue el rango más bajo entre las variables para definirse por un puesto laboral, y, un mal ambiente laboral solo ocupó el tercer lugar de selección. Sin embargo, en esa misma pregunta se hace hincapié en la estabilidad laboral como una de las preferencias para decidirse por un trabajo, por tanto, ser parte de un trabajo estable demanda un buen ambiente laboral, que incluye además una reciprocidad salarial frente al trabajo efectuado.

8. ¿Cree usted que Ambato es una ciudad de oportunidades en el campo laboral?

Tabla 14-4 Oportunidades laborales en Ambato

Variable	Cantidad	Porcentaje
Si	264	73,33
No	96	26,67
Total de respuestas	360	100,00

Elaborado por: Patricio Mantilla, 2019.



Gráfico: 8-4 Oportunidades laborales en Ambato

Elaborado por: Patricio Mantilla, 2019.

Análisis: El 73% de los encuestados considera que la ciudad de Ambato brinda oportunidades laborales, esto considerando que los encuestados son habitantes en su mayoría de las provincias de Tungurahua, Cotopaxi y Chimborazo. Es decir, no solo los residentes de la ciudad creen que en Ambato se puede encontrar un trabajo apropiado para sus necesidades.

9. Nombre una empresa de la ciudad de Ambato en la que le gustaría trabajar

Tabla 15-4 Empresas ambateñas en las que desearía trabajar

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Clubes deportivos	4	1,11
Comunicación y diseño	36	10,00
Educación Superior	24	6,67
Industria alimenticia	23	6,39
Industria del calzado	52	14,44
Ninguna - no sé	48	13,33
Propia	4	1,11
Retail y comercialización	12	3,33
Sector Automotriz	32	8,89
Sector de la construcción	15	4,17
Sector financiero y bancario	15	4,17
Sector público	40	11,11
Sector Textil	28	7,78
Supermercados	27	7,50
Total de respuestas	360	100,00

Elaborado por: Patricio Mantilla, 2019.

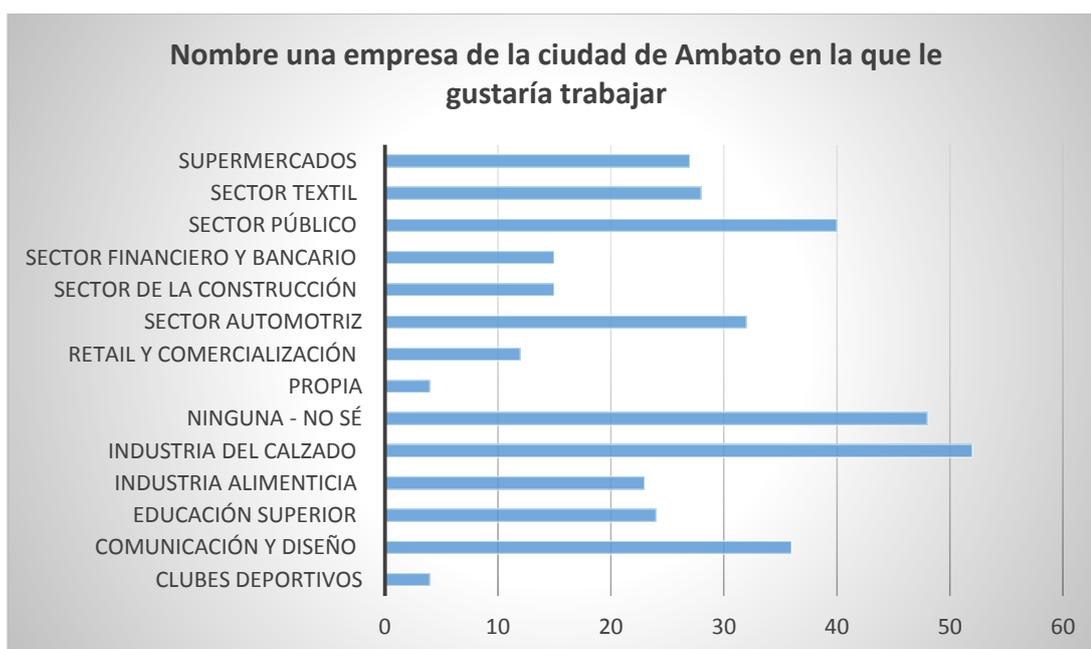


Gráfico: 9-4 Empresas ambateñas en las que desearía trabajar

Elaborado por: Patricio Mantilla, 2019.

Análisis: Es necesario aclarar, en primer lugar, que al ser esta una pregunta abierta, se recibieron más de 250 respuestas diferentes otorgadas por los encuestados. Por ello se procedió a agruparlas en 14 categorías que permitieron centralizar la información de las empresas citadas en relación a las actividades que desarrollan. De entre estas 14 categorías es posible identificar que:

- El 41% de los encuestados prefiere trabajar en campos vinculados a la industria y la producción.
- El 26% considera como una opción laboral más adecuada los sectores comerciales, bancarios y los negocios propios.
- El 11% de los encuestados prefiere trabajar en el sector público.
- El 8% en áreas vinculadas a la educación y el deporte.
- Mientras que el 14% no hace referencia a ninguna empresa de forma específica.

10. ¿Considera a Plasticaucho Industrial una buena opción para trabajar?

Tabla 16-4 Plasticaucho S.A. como opción de empleo

Variable	Cantidad	Porcentaje
Si	66	18,33
No	14	3,89
No lo sé	280	77,78
Total de respuestas	360	100,00

Elaborado por: Patricio Mantilla, 2019.

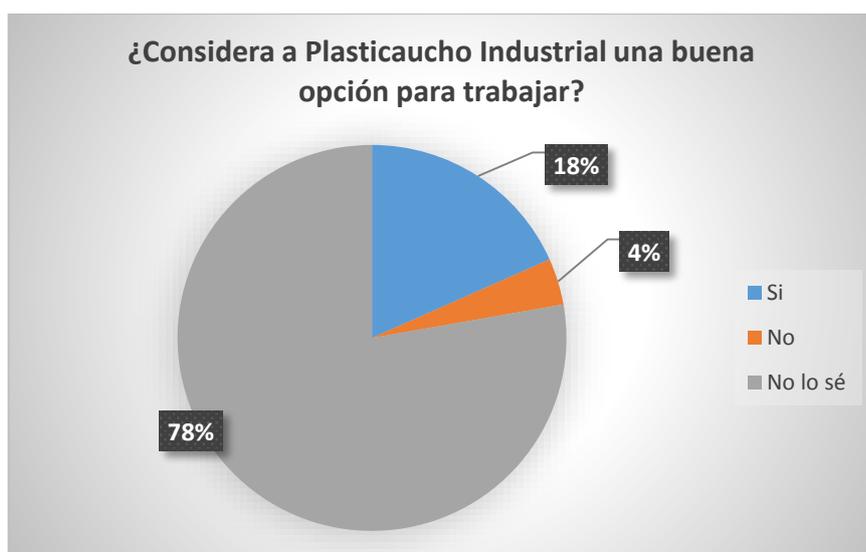


Gráfico: 10-4 Plasticaucho S.A. como opción de empleo

Elaborado por: Patricio Mantilla, 2019.

Análisis: Ante el cuestionamiento realizado acerca de considerar a Plasticaucho S.A. como una buena opción de empleo, el 78% de los encuestados dice no saberlo. Un número reducido del 4% afirma que esta empresa no es una buena opción laboral, mientras que el 18% si cree que esta empresa es una buena opción laboral. Estos datos permiten comprender la diferencia que hay entre quienes ven a PISA como una buena opción laboral y entre quienes rechazan esta idea. No obstante, la mayoría encuestada, ampliamente, no conoce la actividad de la empresa.

11. Señale las razones que justifican su respuesta anterior

Tabla 17-4 Opiniones sobre Plasticaucho S.A.

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Prestigio - reputación	45	12,50
Trayectoria	24	6,67
Solvencia	19	5,28
Estabilidad laboral - oportunidad	15	4,17
Referencias negativas	14	3,89
No sé - no conozco	243	67,50
Total de respuestas	360	100,00

Elaborado por: Patricio Mantilla, 2019.

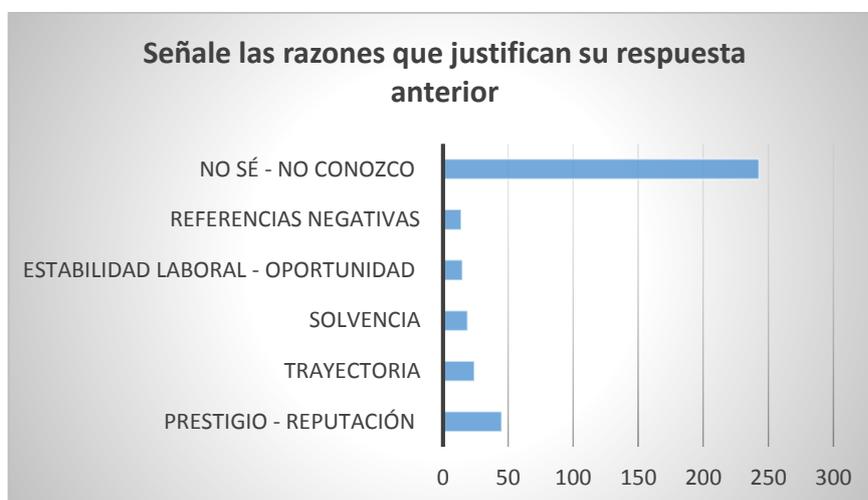


Gráfico: 11-4 Opiniones sobre Plasticaucho S.A.

Elaborado por: Patricio Mantilla, 2019.

Análisis: Esta pregunta fue la segunda de opinión abierta que se presentó en la encuesta, por tanto, existió una alta variedad de respuestas. De igual modo que en la pregunta N°9 se procedió a agrupar las respuestas receptadas, en este caso en seis categorías. Los resultados obtenidos, en

primer lugar, refuerzan los datos de la pregunta N°10 (Consideración sobre Plasticaucho como espacio laboral), pues más de la mitad de los encuestados (67,50%) dicen no conocer sobre PISA.

En segundo lugar, se debe destacar que las opiniones consideradas negativas sobre la empresa, en este caso suman el 6,67% de los encuestados, casi 3 puntos más que en la pregunta anterior (se registra este aumento de opiniones negativas tomando en cuenta que varias de las respuestas hacían referencia a informes dados por terceros). Finalmente se debe señalar que las opiniones consideradas favorables, que incluyen criterios sobre el prestigio, la trayectoria, la solvencia y la estabilidad laboral que demuestra PISA, suman el 22,62% de las respuestas recopiladas. Lo cual demuestra que entre quienes conocen a la empresa existe un alto porcentaje de aceptación sobre la labor que desarrolla.

4.1.3 Análisis documental: Informe de Auditoría de Comunicación Plasticaucho S.A. 2019 y Estrategia y Plan de comunicación interna 2019.

A inicios del año 2019, dentro de Plasticaucho S.A., la consultora CONCEPTUM llevo adelante un estudio de campo con los ejecutivos y colaboradores de la empresa a fin de caracterizar los procesos de comunicación interna. Fruto de este trabajo la consultora presentó, como resultado del estudio, un *Informe de Auditoría de Comunicación y un Plan de Comunicación Interna*. Estos dos documentos fueron considerados para su análisis e inclusión en la etapa final del presente proyecto investigativo, pues la información que ahí se expone evidencia uno de los problemas fundamentales que se busca solucionar por medio de este proyecto.

Por tanto, se procedió al análisis de esta documentación, que se constituye en una fuente secundaria de información. En primer lugar, se debe señalar que en la investigación realizada por CONCEPTUM se destaca que, por parte de los empleados, la comunicación interna es valorada positivamente y se reconoce la importancia de la información que se recibe oficialmente. En segundo lugar, es pertinente resaltar que a través de este estudio se identifica el nivel de posicionamiento de los medios de comunicación interna, los cuales cuentan con una percepción favorable, aunque unos poseen mayor nivel de recordación que otros.

Si bien se destaca positivamente el proceso de comunicación interna, este *Informe de Auditoría de Comunicación*, da conocer que, a nivel de los operarios desean que la comunicación sea más inclusiva, pues este grupo se siente discriminado en temas relacionados con la comunicación. La consultora concluye en base a su medición cualitativa que: “En el equipo operativo hay bajo nivel

de satisfacción, motivación y compromiso con la empresa. Alta percepción de que los beneficios han disminuido” y que además “la comunicación debe aportar a superar la percepción de individualización/separación que existe en la compañía” (CONCEPTUM, 2019).

Otro hecho fundamental, que se recoge de este informe, es la existencia de demasiados canales de comunicación, de los cuales un porcentaje importante del personal que labora en PISA, desconoce los objetivos que persiguen y la frecuencia de su distribución, es decir, ante la saturación de información, esta difícilmente llega a ser procesada en su totalidad.

De los datos presentados en este estudio es posible, además, identificar, que si bien, la Comunicación Interna en PISA acompaña los procesos de Gestión Estratégica, entre las conclusiones que se destacan (en torno al análisis de los canales) se dice: “No hay uniformidad en temas de *branding* debido a que los pedidos se rigen a las necesidades y presupuestos que tenga cada planta o áreas, sobrecargando visualmente los espacios de trabajo” (CONCEPTUM, 2019).

Adicionalmente entre las tareas que se proponen en el documento de *Estrategia y Plan de Comunicación Interna* se sugiere la unificación de la imagen corporativa y comercial, así como la actualización de la imagen al interior de las instalaciones. Por lo tanto, la dispersión existente en torno a los temas de *branding* deja en evidencia los problemas vinculados al manejo de marca y la necesidad de construcción de la Marca Empleadora.

4.2 Triangulación de la hipótesis

En consideración a la definición planteada por Ynoub (2015, p.163) se admite que la “hipótesis constituye una respuesta tentativa a los problemas” de la investigación, en tal virtud, las hipótesis deben formularse de tal manera que permitan la definición de presunciones sobre lo que es factible encontrar. Por lo tanto, desde la visión de la citada autora, durante el transcurso de la investigación conviene desglosar la hipótesis sustantiva en hipótesis de trabajo.

Como lo señala María Arias, “la naturaleza del objeto y la eficacia de los métodos orientarán, entonces, la reflexión del investigador para aproximarse y dar cuenta de los fenómenos que son pertinentes, socialmente, de ser estudiados” (Arias, 2000, p.2).

En el caso específico de esta investigación, habiéndose establecido la hipótesis sustantiva, en los siguientes términos: *El establecimiento de un plan de marketing para Plasticaucho Industrial*

S.A. como marca empleadora, permite la identificación de los puntos más relevantes para los profesionales externos e internos de la compañía y el desarrollo de estrategias para seleccionar, captar y fidelizar adecuadamente a este recurso humano, se procedió a elaborar los instrumentos necesarios para la recolección de datos, dentro de una investigación que combina los enfoques cuantitativos y cualitativos.

Corresponde entonces establecer, que si bien, en esta investigación se recurre a métodos analíticos y descriptivos, el esquema general del proyecto es explicativo, pues se ha construido desde una hipótesis de “causación o procesal”. De acuerdo a lo establecido por Ynoub:

El concepto de “causalidad” es problemático desde el punto de vista epistemológico y metodológico. En primer término porque, como ya lo mencionamos, se trata de un juicio intelectual que relaciona hechos, pero cuya validación nunca resulta absolutamente concluyente. En segundo término porque existen diversos modos de concebir el vínculo causal, cada uno de los cuales plantea distintas exigencias metodológicas (Ynoub, 2015, p.157).

Acorde con lo expresado por Ynoub (2015), y reforzando este planteamiento, Arias (2000) considera que los métodos son herramientas y modos de construir una teoría para investigar un problema, y, que el uso de las mismas posibilita su entendimiento. Por lo tanto, la triangulación metodológica que a continuación se desarrolla, es un procedimiento más dentro de esta investigación.

Tradicionalmente, se considera, a la triangulación como el uso de múltiples métodos en el estudio de un mismo objeto, sin embargo, es conveniente concebir a la triangulación cercando variedades de datos, actores y teorías, al igual que metodologías.

Partiendo del hecho de que en esta investigación se recolectó la información (primaria y secundaria) por medio de tres métodos, se acoge como criterio de análisis la triangulación metodológica.

4.2.1 Triangulación metodológica

El proceso de triangulación entre métodos consiente su aplicación durante el diseño o en la recolección de datos, de este modo, la triangulación puede efectuarse dentro de métodos y entre métodos (Arias, 2000). En el caso de la triangulación dentro de métodos, se procede a la combinación de procesos de recolección de datos bajo parámetros similares. En nuestro caso la inclusión de dos aproximaciones cualitativas por medio de una entrevista a profundidad y una recolección de datos etnográfica a través de informantes claves.

En correspondencia, la triangulación entre métodos requiere la combinación de diferentes estrategias investigativas que actúan sobre una misma unidad empírica. Proceso que se llevó adelante por medio de un análisis conjunto que sintetiza las opiniones más relevantes, obtenidas en las entrevistas, las encuestas y el análisis documental efectuado.

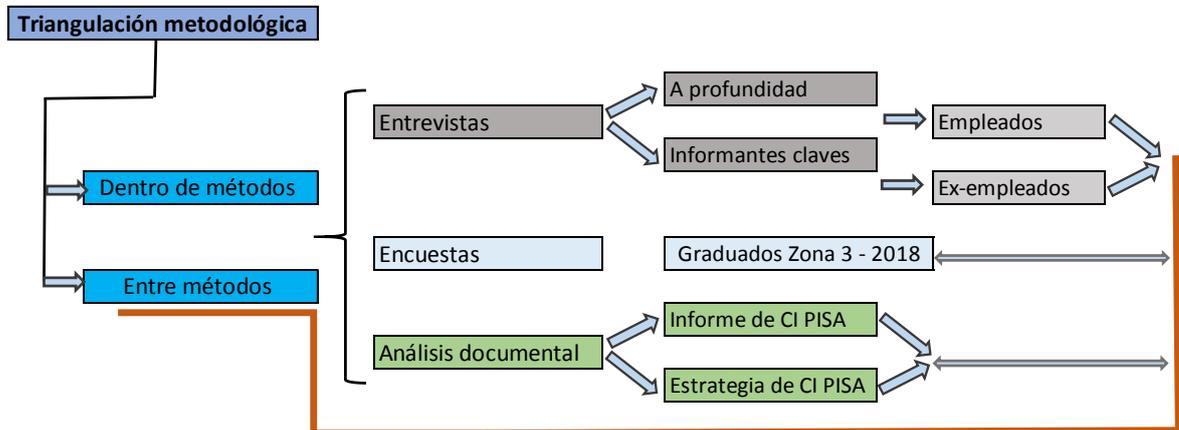


Gráfico: 12-4 Triangulación metodológica según lo establecido en esta investigación.

Elaborado por: Patricio Mantilla, 2019.

Considerando el esquema base (Fig. 12-4) se procede a desarrollar una primera triangulación dentro del método entrevistas, contrastando las opiniones recogidas en la entrevista a profundidad, frente a los informantes claves, dentro de los cuales existen opiniones de empleados actuales y de exempleados. Se debe aclarar que, si bien, en el análisis documental también existen dos documentos como base para su interpretación, este proceso fue ya realizado en el apartado 4.1.3.

Por ello, los resultados de la discusión sobre análisis documental se retomarán en la triangulación entre métodos.

Tabla 18-4 Triangulación dentro de métodos – Entrevistas

Temas / Opiniones	Entrevista a profundidad	Informantes claves	
	Sr. Andrés Calderón	Empleados	Ex-empleados
Marca empleador como proyecto	Herramienta poderosa para apoyar los procesos de captación y retención de talento		
Rotación de personal	Anualmente en PISA fluctúa entre el 7 y el 11%.	Dejaría PISA por un negocio propio.	Dejó PISA por oportunidad de crecimiento y mejor sueldo
	El personal que se desvincula lo hace por motivos/aspiraciones personales.	Dejaría PISA por crecimiento profesional / Mejor sueldo.	Debería tener un plan de carrera

	Ante una estadía laboral muy corta el costo de captación y selección no se devenga.		
	En los últimos 18 meses la rotación ha sido crítica en áreas administrativas.		
Clima laboral	Se busca ofrecer un mejor ambiente de trabajo.	Revisión de valores salariales	PISA es una gran escuela.
	Se han implementado estrategias de retención para personal específico.	Descriptivo que evidencie mejor las funciones	Empresa muy organizada y capital humano muy valioso.
		Mejorar la comunicación	Faltan estrategias de comunicación efectiva dentro y fuera que ayuden a percibir la presencia de la marca.
		Adaptarse a los cambios de la sociedad de forma dinámica	Falta de preparación ante cambios de comportamiento de la sociedad y cómo llegar al consumidor.
			Diferencias con los niveles de supervisión en puntos de vista sobre el trabajo y el ambiente laboral.
Vinculación de nuevos empleados	Acuerdos con universidades bajo el criterio de marca empleadora		Oportunidad a los profesionales que son parte de PISA antes de convocar fuera

Elaborado por: Patricio Mantilla, 2019.

En esta primera triangulación dentro de métodos (entrevistas) se destacan como conclusiones, en primer lugar, que, desde el área de Desarrollo Organizacional, se ve la necesidad de trabajar en la marca empleadora como una herramienta que permita apoyar los procesos de captación y retención de talento humano, así como su potencial para el vínculo con otros sectores, como las universidades. Tanto la Gerencia de Desarrollo Organizacional, como los empleados y exempleados consideran que un motivo para la desvinculación de PISA sería el crecimiento profesional y un mejor salario. Se resalta la consideración de establecer un plan de carrera al interior de la empresa.

En torno al clima laboral, en general se mantiene una percepción positiva, sin embargo y a pesar de las estrategias incrementadas, los problemas de comunicación interna y externa es un criterio que preocupa tanto a empleados como a exempleados.

En los tres sectores consultados se hace referencia a la necesidad de que la empresa se adapte a los cambios de la sociedad de forma dinámica, así como a los nuevos comportamientos del consumidor.

Estas primeras conclusiones, dentro de métodos, evidencian que un plan de marketing para Plasticaucho Industrial S.A. como marca empleadora, posibilita el desarrollo de estrategias para seleccionar, captar y fidelizar adecuadamente a este recurso humano. Tal como se lo estableció en la Hipótesis General.

A continuación, se destacan las opiniones fundamentales recolectadas por medio de la aplicación de entrevistas, encuestas y análisis documental, en torno a los motivos para decidirse sobre un empleo y las opiniones más relevantes sobre Plasticaucho, obtenidas de los análisis ejecutados en cada método.

Tabla 19-4 Triangulación entre métodos

Indicadores	MÉTODOS		
	Entrevistas	Encuestas	Análisis documental
Motivos para decidirse por un empleo	crecimiento profesional / Mejor sueldo.	Paquete remunerativo atractivo (Buen sueldo)	En el equipo operativo hay bajo nivel de satisfacción, motivación y compromiso con la empresa
	Contar con un plan de carrera	Estabilidad laboral (posibilidad de hacer carrera)	Alta percepción de que los beneficios han disminuido
Opiniones sobre Plasticaucho	Oportunidad de formación al interior de PISA. Es una empresa muy organizada y capital humano muy valioso.	Opiniones positivas: Prestigio - reputación. Trayectoria. Solvencia	La comunicación interna es valorada positivamente.
	Revisión de valores salariales	Referencias negativas	Dispersión en torno a los temas de branding
	Mejorar la comunicación		Existencia de demasiados canales de comunicación.
	Adaptarse a los cambios de la sociedad de forma dinámica		Los medios de comunicación interna deben mejorarse.

Elaborado por: Patricio Mantilla, 2019.

Si bien, en cada uno de los métodos aplicados en esta investigación (en el apartado correspondiente) se realizó un análisis independiente y se establecieron conclusiones previas, los dos tópicos citados en la Fig. 19-4 nos permiten, por medio de su correlación, validar la hipótesis establecida para orientar la investigación.

En este caso la aplicación de métodos tanto cuantitativos, como cualitativos, ponen en evidencia que la visión general de los empleados y posibles empleados de PISA, resaltan la importancia contar con un espacio de trabajo que brinde estabilidad laboral, pero que al mismo tiempo reconozca el trabajo hecho con una remuneración salarial apropiada.

En segundo lugar, se valora el prestigio, la trayectoria y la solvencia de PISA, sin embargo, se sugiere adaptabilidad a los nuevos cambios del contexto y el mercado.

Finalmente, la comunicación interna es un tema problemático dentro de PISA, pues si bien existen canales de comunicación posicionados, el mensaje no siempre es receptado y decodificado adecuadamente. Este hecho, sin embargo, obedece a un problema superior, que está relacionado con la dispersión en cuanto al tratamiento de *branding* al interior de la empresa.

Estos elementos citados permiten comprender qué, es necesario construir un plan de marketing sobre marca empleadora para PISA a fin de unificar el propio tratamiento de la marca y establecer estrategias apropiadas que permitan mejorar el clima laboral al interior de la empresa y que al mismo tiempo contribuyan a solventar los problemas de comunicación interna. La definición de un plan de marketing para marca empleadora permitirá además delinear las estrategias necesarias para posicionar a la marca, adaptándose a los cambios actuales, fuera de la empresa.

4.3 Comprobación de la hipótesis

Dada que la presente investigación es de corte cuanti – cualitativo, los métodos empleados para la recolección y análisis de datos exigen que en el procesamiento se haga uso de técnicas tanto de análisis personal (que se llevó adelante en el apartado anterior – Triangulación de hipótesis), como también bajo procedimientos estadísticos para procesar los datos numéricos recolectados a través de la encuesta.

Una vez procesados los datos obtenidos por medio de las encuestas aplicadas a los graduados de las universidades de la Zona 3, sobre Marca Empleadora, corresponde establecer el proceso de verificación de la hipótesis para afirmar la viabilidad de investigación, desde una postura cuantitativa.

La hipótesis general señala que:

El establecimiento de un plan de marketing para Plasticaucho Industrial S.A. como marca empleadora, permite la identificación de los puntos más relevantes para los profesionales externos e internos de la compañía y el desarrollo de estrategias para seleccionar, captar y fidelizar adecuadamente a este recurso humano.

Variable independiente: Plan de Marketing.

Variable dependiente: Implementación de la marca empleadora Plasticaucho Industrial S.A.

Por lo tanto, para la definición χ^2 se procedió de la siguiente manera:

- 1) Formulación de las hipótesis (H_0 y H_1)
- 2) Establecimiento del nivel de significación (α)
- 3) Definición de los grados de libertad. Incluye:
 - Valor de la tabla
 - Datos esperados
 - Análisis de frecuencias observadas con las esperadas: valor crítico
- 4) Interpretación de datos

4.3.1 Formulación de la hipótesis

H_0 = “La implementación de un plan de marketing para Plasticaucho Industrial S.A. como marca empleadora, NO permite la identificación de los puntos más relevantes para los profesionales externos e internos de la compañía”.

H_1 = “La implementación de un plan de marketing para Plasticaucho Industrial S.A. como marca empleadora, SI permite la identificación de los puntos más relevantes para los profesionales externos e internos de la compañía”.

4.3.2 Nivel de significación

El nivel de significación con el que se trabajó fue el 5% considerando que es el valor más apropiado dentro de los proyectos de investigación.

4.3.3 Elección de la prueba estadística

La prueba de hipótesis que se escogió fue el Chi-Cuadrado (χ^2) para verificar la correlación existente o no, entre las dos variables. Se procedió a organizar los datos en función de las frecuencias de los datos observados (f_o) y de los datos esperados (f_e).

$$\chi_{calc}^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

Para la verificación de la hipótesis se acogieron las preguntas de la encuesta N° 4 y N° 10, en las cuales se consultó:

Pregunta 4. ¿Cuántos empleos ha tenido desde que egresó hasta la actualidad?

Pregunta 10. ¿Considera a Plasticaucho Industrial una buena opción para trabajar?

4.3.3.1 Datos observados

Tabla 20-4 Datos observados

DATOS OBSERVADOS					
		Plasticaucho S.A. como opción de empleo			TOTAL
		Si	No	No lo sé	
Número de empleos desde su egresó.	Ninguno	8	6	36	50
	1	16	4	78	98
	2	35	4	97	136
	3 o más	7	0	69	76
TOTAL		66	14	280	360

Elaborado por: Patricio Mantilla, 2019.

Grados de libertad

GI= (F-1) (C-1)

GI= (3-1) (4-1)

GI= (2) (3)

GI= 6

Dónde:

GI= Grados de libertad

F= Filas de la tabla

C= Columnas de la tabla

Grados de libertad= 6 Nivel de significancia= 0,05 = 5%

4.3.3.2 Valor de la tabla

Tabla 21-4 Valores críticos de la distribución

v/p	0,01	0,25	0,05
1	6,6349	5,0239	3,8415
2	9,2104	7,3778	5,9915
3	11,3449	9,3484	7,8147
4	13,2767	11,1433	9,4877
5	15,0863	12,8325	11,0705
6	16,8119	14,4494	12,5916
7	18,4753	16,0128	14,0671
8	20,0902	17,5345	15,5073

Datos estándar – adaptados por el autor

Calculado el grado de libertad se establece una relación con el nivel de significancia y de un valor de: $X_{2t} = 12,5916$

4.3.3.3 Datos esperados

Tabla 22-4 Datos esperados

DATOS ESPERADOS					
		Plasticaucho S.A. como opción de empleo			TOTAL
		Si	No	No lo sé	
Número de empleos	Ninguno	9,17	1,94	38,89	50
	1	17,97	3,81	76,22	98
	2	24,93	5,29	105,78	136
	3 o más	13,93	2,96	59,11	76
TOTAL		66	14	280	360

Elaborado por: Patricio Mantilla, 2019.

4.3.4 Análisis del cálculo del Chi- Cuadrado

Tabla 23-4 Análisis del Chi-Cuadrado

Descripción	f_o	f_e	$(f_o - f_e)$	$(f_o - f_e)^2$	$((f_o - f_e)^2)/f_e$
Ninguno / si	8	9,17	-1,17	1,3689	0,14928026
1 / si	16	17,97	-1,97	3,8809	0,2159655
2/ si	35	24,93	10,07	101,4049	4,06758524
3 o más / si	7	13,93	-6,93	48,0249	3,44758794
Ninguno /no	6	1,94	4,06	16,4836	8,49670103
1 / no	4	3,81	0,19	0,0361	0,00947507
2/ no	4	5,29	-1,29	1,6641	0,31457467
3 o más / no	0	2,96	-2,96	8,7616	2,96
Ninguno / no lo sé	36	38,89	-2,89	8,3521	0,21476215
1 / no lo sé	78	76,22	1,78	3,1684	0,04156914
2/ no lo sé	97	105,78	-8,78	77,0884	0,72876158
3 o más / no lo sé	69	59,11	9,89	97,8121	1,65474708
				X_{2c}	22,3010097

Elaborado por: Patricio Mantilla, 2019.

Se define entonces el Chi-Cuadrado X crítico es igual a **22,3010097**

4.3.4.1 Verificación de la hipótesis

$$X_{2c} = 22,3010097 < X_{2t} = 12,5916$$

Dado que el valor **X_{2c} = 22,3010097** es mayor al valor **X_{2t} = 12,5916**, de acuerdo a la regla de aceptación establecida se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis alterna (H1).

Por lo tanto:

H₁= “La implementación de un plan de marketing para Plasticaucho Industrial S.A. como marca empleadora, SI permite la identificación de los puntos más relevantes para los profesionales externos e internos de la compañía”.

4.3.5 Conclusión

Al finalizar el proceso de verificación de hipótesis por medio de pruebas estadísticas se puede concluir que:

Si bien durante el desarrollo de la encuesta y la aplicación de métodos etnográficos, se reconoce la solvencia y trayectoria de Plasticaucho S.A, los potenciales empleados de esta empresa no están seguros, mayoritariamente, si PISA se constituye o no un sitio apropiado de trabajo.

Paralelamente, en contraste con el conocimiento de la empresa, los encuestados, señalan haber rotado laboralmente por más de dos ocasiones desde su egresamiento en la Universidad (este dato merece una especial comparación con la edad de los encuestados). Sin embargo, y a pesar de requerir estabilidad laboral, la mayor parte de los encuestados, tal como se estableció en la idea que antecede, no tienen una visión clara de lo que significa laboralmente Plasticaucho.

Por tanto, este análisis permite concluir que el desarrollo de un Plan de Marketing para la implementación de Marca Empleadora en PISA, permitirá un mejor conocimiento sobre las condiciones de empleabilidad del actual y futuro Talento Humano de Plasticaucho, para de esta manera, definir las estrategias más adecuadas en torno a la selección de nuevo personal y la fidelización hacia la compañía en los actual trabajadores.

CAPÍTULO V: PROPUESTA

“PLAN DE MARKETING PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA MARCA EMPLEADORA PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A.”

5.1 Justificación de la propuesta de Plan de Marketing para Marca Empleadora

Añadir la perspectiva del marketing y sus metodologías a la gestión de Talento Humano en PISA, representa una posibilidad para alinear herramientas, mensaje y recursos al servicio de las expectativas del profesional de la zona centro del país que ha decidido vincularse a la compañía, lo está considerando o incluso aquellos que no han alcanzado este estado, por falta de visibilización de la compañía. Debemos agregar que, de antemano, existe un grupo de personas que forman parte de la nómina de la compañía y que requieren atención por tratarse de la fuerza productiva de la misma y debe ser retenida en las mejores condiciones.

Esta simbiosis, entre talento Humano y el branding como instrumento del marketing, representa modernizar más allá de la tecnología involucrada, la perspectiva de la gestión requerida para construir una marca empleadora sólida, una marca empleadora coherente con lo requerido, que aporte a la captación del talento, su reclutamiento, la estadía en la compañía y la desvinculación de las personas luego de este período. La modernización descrita lleva implícito la modificación de paradigmas sobre las necesidades de las personas en un mundo interconectado donde pueden buscar y encontrar más de una opción para hacerlo satisfactoriamente.

No se trata únicamente de la depuración de los canales de comunicación y el mensaje a comunicar sino direccionar la propuesta y valores de la compañía a través de metodologías de origen comercial para que sean receptadas por un público muy bien identificado.

El punto de partida devuelve la mirada de la compañía hacia las necesidades de autorrealización del ser humano, que es aquello que motiva directamente sus decisiones sobre su vida laboral. La propuesta debe tomar en cuenta gestión de su bienestar, lo cual es fundamental para construir

estrategias consistentes y pertinentes con su necesidad. Al final de día se trata de motivar una decisión personal en base a un objetivo claro: mejorar la percepción la satisfacción de un requerimiento implícito, esto mismo es el corazón del marketing, su razón de ser.

5.2 Antecedentes empresariales

La compañía Plasticaucho Industrial S.A. funciona en la ciudad de Ambato desde 1938. Dedicada a la elaboración de calzado bajo la marca VENUS. Su misión y su visión forman parte de la estrategia de la compañía y se apunta a su cumplimiento a través de sus procesos.

Misión: Lideramos el sector calzado en el Ecuador con procesos ágiles, eficientes e innovadores.

Visión: Todo ecuatoriano usará un par de zapatos de una de las marcas comercializadas por la empresa.

El cumplimiento de la misión y visión se ven reforzados a través de los valores corporativos de la compañía:

- **HONESTIDAD:** La integridad en cada acción que tomamos, es la manera con la que buscamos nuestros objetivos, la exigimos a todos quienes se relacionan con nuestra Empresa.
- **JUSTICIA:** Actuamos otorgando a cada persona lo que le corresponde en sentido de razón y equidad.
- **ÉTICA:** Actuamos apegados a nuestros valores, que son el conjunto de normas que rigen la conducta organizacional e individual.
- **SOLIDARIDAD:** Nos sentimos y actuamos cercanos y adheridos a los propósitos de desarrollo de nuestros colaboradores y la comunidad.
- **LEALTAD:** Somos fieles a nuestros principios y creencias y nuestros actos son coherentes con ellos.
- **HONORABILIDAD:** Cumplimos con nuestras obligaciones para con la sociedad y las personas y lo hacemos con convicción y alegría.

La nómina de la compañía al momento de realizar el estudio (abril 2019) era de 1625 personas, siendo 205 mujeres y 1420 hombres.

El área administrativa es el objetivo de nuestro estudio, en ella trabajan 363 profesionales, siendo 142 mujeres y 221 hombres. Los profesionales que se busca motivar a participar en los procesos de selección formarán parte de este equipo.

Tabla 24-5 Empleados actuales PISA

Área	Femenino	Masculino
Empleado	142	221
MOI	1	266
Pasante	5	4
Obrero MOD	51	787
Obrero MOI	6	142
Total general	205	1420

Fuente: Plasticaucho 2019

Plasticaucho Industrial S.A. ha crecido hasta convertirse en una de las 500 empresas más sólidas del país, según el reporte 2018 de la Revista VISTAZO.

Posición 2017	Posición 2016	NOMBRE DE LA COMPAÑÍA	Ciudad	Actividad	Ingresos 2017	Ingresos 2016	Variación %	Balance 2017	Balance 2016	Variación %	Rentabilidad / ventas	Ingreso a la venta 2017/2016	Ingreso a la venta 2016/2015	Variación %	Empleados 2017	Empleados 2016	Variación %
151	490	Lafattoria	Guayaquil	Servicio de catering	104,81	31,93	228	2,90	2,65	9	3	0,91	0,81	12	1.029	792	30
152	150	Ecuajugos	Quito	Alimentos	104,31	101,28	3	1,68	1,67	1	2	2,03	1,47	38	264	256	3
153	98	Compañía de Elaborados de Café Elcafé	Montecristi	Procesamiento café	104,02	139,03	-25	-1,08	-1,15	-6	-1	0	0,32	**	1.248	1.183	5
154	128	Ajecuador (Big Cola)	Guayaquil	Bebidas Gaseosas	103,87	111,74	-7	6,89	3,28	110	7	3,17	2,22	43	732	851	-14
155	184	Nuevas Operaciones Comerciales Nucopsa	Guayaquil	Estaciones de Servicio	100,72	81,97	23	0,01	-0,19	-105	0	0,07	0,00	**	644	572	13
156	179	Lácteos San Antonio	Cañar	Láctea	99,34	84,04	18	8,10	5,61	44	8	2,39	1,96	22	294	256	15
157	135	Itabsa	Quito	Com. Tabaco	98,86	109,25	-10	3,23	2,73	18	3	1,91	1,61	19	103	120	-14
158	148	Liris	Durán	Balanceados	98,65	89,26	11	-2,30	0,07	**	-2	0,00	0,40	-100	1.042	834	25
159	183	Cubiertas del Ecuador Ku-Biec	Quito	Acero	98,27	82,00	20	4,84	4,27	13	5	1,41	0,94	50	381	575	-34
160	192	Herdoiza Crespo Construcciones	Quito	Construcción	97,39	79,09	23	5,68	1,39	309	6	3,18	3,19	0	1.236	1.284	-4
161	158	Quala Ecuador	Quito	Alimenticios	97,33	95,73	2	0,38	-0,70	-154	0	0,93	0,41	127	286	1.058	-73
162	167	BMI Iguales Médicas del Ecuador	Quito	Medicina prepagada	96,17	87,41	10	3,39	0,44	670	4	1,15	0,35	229	117	114	3
163	196	Autolasa	Guayaquil	Com. Automotriz	95,88	76,25	26	0,85	0,01	**	1	0,40	0,61	-34	353	344	3
164	170	Mexichem Ecuador	Durán	Plásticos	95,30	87,55	9	13,30	11,08	20	14	4,45	3,73	19	501	510	-2
165	191	Teejama Comercial	Quito	Com. Automotriz	94,60	78,80	20	0,80	1,46	-45	1	0,90	1,10	-18	135	123	10
166	156	KLM	Quito	Transp. Aéreo	93,81	96,56	-3	0,00	0,00	**	0	0,51	0,50	2	ND	56	**
167	273	Marbelize	Jaramijó	Atunera	93,37	57,01	64	0,00	-1,35	-100	0	0,05	0	**	1.666	1.242	34
168	175	Tropicalfruit Export	Samborombón	Com. Frutas	93,22	84,49	10	0,88	-0,19	-563	1	0,00	0,00	**	19	37	-49
169	169	Broadnet	Guayaquil	Telecomunicaciones	93,06	87,27	7	0,38	0,37	3	0	0,14	0,12	17	26	74	-65
170	160	Plasticaucho Industrial	Ambato	Com. Farmacéutico	92,57	94,31	-2	5,54	5,07	9	6	2,25	2,38	-5	1.601	1.700	-6
171	174	Pydaco Productores y Distribuidores Comerciales	Quito	Productos diversos	92,35	84,60	9	3,62	2,80	29	4	1,06	0,92	15	442	450	-2
172	208	Quito Motors	Cuenca	Com. Automotriz	92,27	72,19	28	2,02	-3,29	-161	0	0,48	0,93	-100	271	269	1
173	186	Comercializadora Internacional Ciecopalma	Sto. Domingo	Com. Grasas vegetales	92,11	81,53	13	0,03	0,01	200	0	0,00	0,01	-100	30	24	25
174	178	Compañía Panameña de Aviación	Quito	Transp. Aéreo	91,86	84,16	9	0,00	0,00	**	0	0,51	0,52	-2	ND	106	**
175	148	Huzwei Technologies	Quito	Construcción	91,75	101,87	-10	0,52	-2,63	-120	1	3,75	2,71	38	217	270	-20

Gráfico: 13-5 Listado de las 500 empresas más importantes del país

Fuente: Revista Vistazo - septiembre 2018

De la misma manera aparece como una de las 20 empresas más responsables en el tratamiento de desechos en el 2018.



Gráfico: 14-5 Listado de las 20 empresas más responsables con el medio ambiente en el país

Fuente: Revista Vistazo- Edición verde, marzo 2019

Además de ser una de las empresas en el país con más alta contratación de personas con capacidades especiales (4,58% de su nómina).

Tabla 25-5 Personal con capacidades especiales PISA

FECHA DE CORTE:	01/04/2019		
PERSONAL :	1616		
Total personal	1625		
pcd's	74		
pasantes	9		
PCD'S	REAL	LEGAL	META
%	4.58%	4.00%	4.20%
NUM.	74	65	68

Fuente: Plasticaucho 2019

Estas cifras no han sido comunicadas de forma adecuada, perdiendo así un valioso argumento para posicionar la marca.

En cambio, su oferta de valor lleva implícito el compromiso de buen ambiente laboral, paga puntual y estabilidad laboral, factores que se convierten en un mínimo esperado, ya no en un valor diferencial para los profesionales que están en la búsqueda de empresas para ofertar sus servicios.

5.2.1 Análisis FODA de la Marca Empleador PISA



Gráfico: 15-5 FODA Plasticaucho

Elaborado por: Patricio Mantilla, 2019.

5.3 Propuesta: “Plan de Marketing para la Marca Empleadora Plasticaucho Industrial S.A.”

5.3.1 Objetivos

5.3.1.1 Objetivo General

Incrementar el posicionamiento dentro y fuera de la compañía, de Plasticaucho Industrial S.A. como marca empleadora en la mente de los profesionales de la zona centro del país.

5.3.1.2 Objetivos Específicos

- Desarrollar una propuesta de valor sustentada en el conocimiento de la estructura de la organización, sus valores y sus necesidades de talento acorde a las expectativas del público objetivo.

- Establecer estrategias que incluyan argumentos comunicacionales que direccionen eficientemente la información hacia los profesionales dentro y fuera de la compañía.

5.3.2 Modelo Operativo

Para la propuesta se utilizará el Business Model Canvas, que es una plantilla de gestión estratégica para el desarrollo de nuevos modelos de negocio o documentar los ya existentes.

Esta herramienta de carácter gráfico permite visualizar rápidamente los elementos de juicio que forman parte de la oferta: la propuesta de valor, la infraestructura, los clientes y las finanzas. Ayudando a las empresas a alinear sus actividades mediante la ilustración de posibles compensaciones.

Este modelo visual del modelo de negocio del lienzo fue propuesto inicialmente por Alexander Osterwalder en 2009, y desde la publicación del mismo han aparecido nuevos lienzos para nichos específicos, tal es el caso de este que utilizaremos y fue propuesto por Susana Fernández-Lores, Maria Avello, Diana Gavilan y Francis Blasco en 2014 en el estudio titulado: “18 años de Employer Branding: hacia una definición más precisa”. El modelo propuesto mantiene las 9 casillas de la propuesta de Osterwalder con ciertas variantes:

Tabla 26-5 Modelo Canvas

PLAN DE MARKETING (modelo canvas)		
Competencia: ¿Con quién me comparan el mercado?	Estrategia: Acciones empresariales que resuelven a aportan a la solución del problema	Presupuesto: Planificación de los gastos requeridos
Público objetivo: Target al que se dirige la propuesta	Concepto a difundir: Contenidos que se requiere comunicar al target	Recursos: Capacidad, energía, talento, usado para desarrollar la propuesta

Objetivos: ¿Qué busca obtener el plan?	Enfoques a explorar: De qué manera puede desarrollarse el contenido	Retroalimentación: Valoración del concepto luego de un tiempo de haber sido implementado
--	---	--

Elaborado por: Patricio Mantilla, 2019.

5.3.3 Propuesta de valor

La propuesta que se elabore va a contemplar estrategias que atiendan de manera satisfactoria a dos (2) de las dimensiones perceptibles de la marca, la experiencia de usuario y el contenido, por ser éstas factibles de ser conGráfico:das:

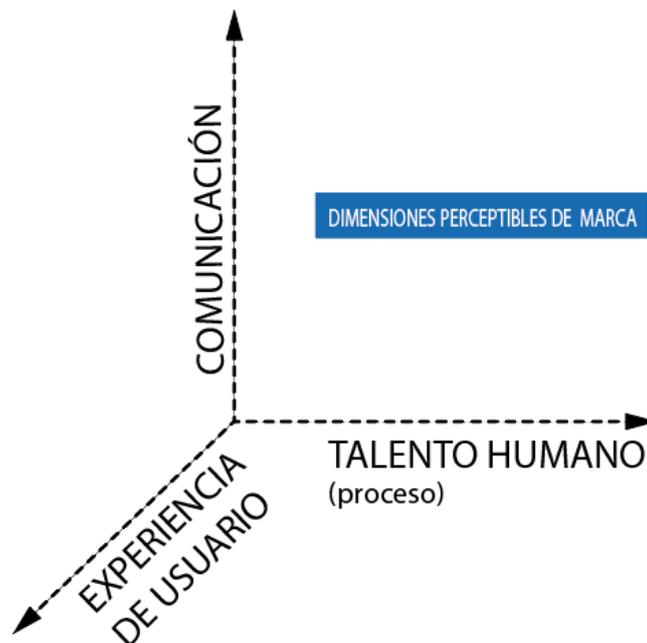


Gráfico: 16 -5 Síntesis propuesta de valor

Elaborado por: Patricio Mantilla, 2019.

El Proceso de Talento Humano es también considerado como una dimensión tangible de la marca, más la revisión y reestructuración que se le dé y que pueda servir para estos fines, requiere de la competencia de otros profesionales, afines al área.

5.3.3.1 Comunicación

Considerando el concepto de propuesta de valor (Osterwalder, 2010) hace referencia al diferencial percibido frente a otras propuestas por un público objetivo, dividido en este caso en Interno y Externo; cada uno de estos públicos requiere estrategias comunicacionales específicas, porque sus necesidades son diferentes. Los *touch points* o momentos de exposición a la marca también lo son distintos y lo que se busca conseguir con cada uno es diferente, por lo que se manejarán 2 mensajes distintos y soluciones diferentes, según el caso.

La necesidad implícita en este caso es generar empatía y desde ella seguridad y confianza.

Se trabajarán piezas gráficas que apoyen la difusión del mensaje, y, estarán ubicadas en distintos *touch points*, aquellos que son de alto tráfico para nuestro público objetivo (*touch points* naturales).

La ejecución bajo este enfoque permite minimizar el impacto y no ser invasivos en el ejercicio de la transmisión del mensaje, al contrario, se busca mezclarnos con las rutinas de trabajo de forma sutil, sin pasar desapercibidos o perdernos en el entorno de forma mimética.

Los mensajes que se compartan para estos fines serán breves para que la tipografía y la imagen se conviertan en agentes que capten la atención y sean a la vez vehículos del contenido.

Se acudirán a menciones breves sobre la solvencia de la compañía, sus años en el mercado (tradicionalidad), su compromiso con el medio ambiente y la equidad.

El plan que se propone utiliza algunos medios y formatos que dispone la compañía, adicionalmente acude a formatos no declarados en el siguiente cuadro.

Estos medios ya implementados para la comunicación interna fueron sometidos a una auditoría para evidenciar su efectividad e idoneidad (adjuntos).

Tabla 27-5 Guía de contenidos por medio de comunicación interna.

GUÍA DE CONTENIDOS POR MEDIO	
Revista	Noticias importantes, valores y principios, Información para conocer la empresa (Historia datos curiosos) Beneficios de la empresa, Fragmentos del Reglamento Interno para reforzar, campañas anuales, Nuevos productos.
Correo Institucional	Avisos importantes, información Institucional, cambios estructurales, compañeros nuevos, aviso de enganche a Yammer, campañas de estratégicas, reconocimientos institucionales y colaboradores.
Cartelera Institucional	Indicadores, Política e información del Sistema de Gestión Integrado, Misión y Visión, Indicadores internos, Fotos de colaboradores de cada planta, Fotos de usuarios de productos de cada planta, avisos importantes de la empresa, campañas de concientización, información institucional.
<i>Sit and watchs</i>	Campañas de concientización, avisos urgentes e importantes, información Institucional.
<i>Video Wall</i>	"Pastillas de entretenimiento (Esta semana en Ecuador, Frase positiva del día, Hoy en la historia, Lugares increíbles, Pausas activas, Récords extraños, ¿Sabías qué?, Seamos buenos ciudadanos, Seguridad industrial, Top 5) Campañas, avisos importantes, eventos, Noticias corporativas Misión, visión, valores y objetivos "
Revista	Noticias importantes, valores y principios, Información para conocer la empresa (Historia datos curiosos). Beneficios de la empresa, fragmentos del Reglamento Interno para reforzar, campañas anuales, nuevos productos.
<i>Displays</i>	Avisos importantes, campañas de concientización menú de la semana.
BTL'S	Campañas de Concientización, cambios importantes, avisos de impacto.
Revista Contacto	Memoria Institucional de los hechos más relevantes de la empresa: eventos, visitas, proyectos importantes, nuevos productos, editorial gerencial, Actividades internacionales, Información de la Cooperativa, Actividades de Responsabilidad Social, Actividades para apoyo Medio Ambiental, Actividades de Seguridad Industrial.
Correo Institucional	Avisos importantes, información Institucional, cambios estructurales, compañeros nuevos, aviso de enganche a Blog Informativo, campañas de concientización

Elaborado por: Patricio Mantilla, 2019.

a) Comunicación Interna

Tabla 28-5 CANVAS ESTRATÉGICO – contenido interno PISA

CANVAS ESTRATÉGICO (contenido / interno)		
Competencia: Empresas de la zona 3 que requieren el talento de profesionales que prestan sus servicios en PISA.	Estrategia: Impactar en la decisión de los empleados, generando fidelidad ante posibilidades de deserción.	Presupuesto: Desglosado en anexo
Público objetivo: Profesionales que prestan sus servicios en Plasticaucho Industrial	Concepto a difundir: Plasticaucho es un espacio ideal para trabajar porque cuida mi futuro y el de mi familia	Recursos: Diseñador Gráfico Herramientas y equipos para diseño Personal de apoyo de Talento Humano <i>Sit and watches</i> y espacio <i>brandeables</i>
Objetivos: Retención (fidelización) Conversión (generar evangelizadores)	Conceptos a explorar: Empatía Familia Aprendizaje sostenido	Retroalimentación: Luego de un período de exposición a los estímulos se realizarán <i>focus</i> entre los empleados para recoger su impresión y realizar ajustes en el caso de repetir la experiencia

Elaborado por: Patricio Mantilla, 2019.

Tabla 29 – 5 Resumen Plan Estratégico Interno

RESUMEN PLAN ESTRATÉGICO INTERNO				
CARACTERÍSTICAS	MENSAJE (PROPUESTA DE VALOR ESPECÍFICA)	OBJETIVOS	TOUCH POINTS	SOLUCIÓN PROPUESTA
Empleados administrativos en las distintas áreas de la de la compañía	Plasticaucho cuida mi futuro y el de mi familia: gracias a su estabilidad y solvencia	Fidelización Conversión	1. Asientos del transporte de la compañía 2. Tornos de Ingreso 3. Carteleros (1,50 x 80) 4. Entrega rol de pagos 5. Ventanilla cooperativa PISA	1. Publicidad en el espaldar del asiento Anuncio 8x5cm sobre el reloj biométrico (uno de entrada y uno de salida) 2. Anuncio impactante 3. Entrega del rol de pagos 4. Ventanilla cooperativa PISA

Elaborado por: Patricio Mantilla, 2019.

Tabla 30-5 Cotización Comunicación Interna

COTIZACIÓN COMUNICACIÓN / INTERNO			
HABLADORES BAÑOS			
ITEM	VALOR UNITARIO	UNIDADES REQUERIDAS	TOTAL, MES USD
Impresión laminada sobre cartón dúplex	0.3	20	6
CAR TELERA			
ITEM	VALOR UNITARIO	UNIDADES REQUERIDAS	TOTAL, MES USD
Impresión	0.1	30	3
HABLADORES TORNOS (INGRESO Y SALIDA)			
ITEM	VALOR UNITARIO	UNIDADES REQUERIDAS	TOTAL, MES USD
Impresión laminada sobre cartón dúplex	0.3	30	9
ESPALDARES DE LOS ASIENTOS EN EL TRANSPORTE EMPRESARIAL			
ITEM	VALOR UNITARIO	UNIDADES REQUERIDAS	TOTAL, MES USD
Impresión en papel adhesivo	0.5	40	20
SOBRES ROL DE PAGOS			
ITEM	VALOR UNITARIO	UNIDADES REQUERIDAS	TOTAL, MES USD
Sobres pequeños para la entrega del rol de pagos	0.15	1500	225
TOTAL, MENSUAL (usd)			263
TOTAL, ANUAL (usd)			3156

Elaborado por: Patricio Mantilla, 2019.

➤ **Piezas gráficas que conforman la campaña para público interno**



Plasticaucho cuida
mi futuro y el de mi familia

estabilidad
solvencia



 **Plasticaucho**
INDUSTRIAL



 **Plasticaucho**
INDUSTRIAL

cuida

mi futuro y el de mi familia



estabilidad
solvencia

Gráfico: 17- 4 Piezas publicitarias base para público interno

Elaborado por: Patricio Mantilla, 2019.



Gráfico: 18-5 Publicidad en el espaldar del asiento
 Elaborado por: Patricio Mantilla, 2019.



Gráfico: 19 – 5 Propuestas gráficas de campaña para *Sit and watches*
 Elaborado por: Patricio Mantilla, 2019.



Gráfico: 20-5 Propuestas gráficas de campaña para *Sit and watches*
 Elaborado por: Patricio Mantilla, 2019.



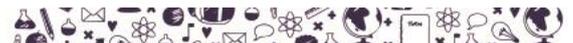
Gráfico: 21 -5 Aplicaciones adicionales para fidelización de mensaje
 Elaborado por: Patricio Mantilla, 2019.



BIENVENIDO

 a tu jornada laboral





GRACIAS

 por tu esfuerzo hoy



una de las empresas más sólidas del país



tu familia te espera



Gráfico: 22-5 Propuesta de fidelización de mensaje – ingreso y fin de jornada
 Elaborado por: Patricio Mantilla, 2019.



Gráfico: 23-5 Anuncio sobre el reloj biométrico entrada
 Elaborado por: Patricio Mantilla, 2019.



Gráfico: 24-5 Anuncio sobre el reloj biométrico - salida

Elaborado por: Patricio Mantilla, 2019.



Gráfico: 25-5 Flyer informativo para la entrega del rol de pagos

Elaborado por: Patricio Mantilla, 2019.

b) Comunicación Externa

Tabla 31 -5 CANVAS ESTRATÉGICO – contenido externo PISA

CANVAS ESTRATÉGICO (contenido / externo)		
Competencia: Empresas de la zona 3 que requieren el talento de profesionales que prestan sus servicios en PISA.	Estrategia: Hacer visible a la compañía con una marca empleadora atractiva para la captación efectiva del mejor talento.	Presupuesto: Desglosado en anexo
Público objetivo: Profesionales que prestan sus servicios en Plasticaucho Industrial	Concepto a difundir: Tú puedes ser parte del mejor equipo. Plasticaucho	Recursos: Diseñador Gráfico Herramientas y equipos para diseño Redes e internet Cartelera y espacio <i>brandeables</i>
Objetivos: Visibilización Captación de talento	Conceptos a explorar: Responsabilidad Solvencia Empatía Aprendizaje sostenido	Retroalimentación: Luego de un período de exposición a los estímulos se realizarán encuestas de forma aleatoria entre los profesionales de la zona 3 para entender cómo ha cambiado la percepción de la compañía

Elaborado por: Patricio Mantilla, 2019.

Tabla 32-5 Resumen Plan Estratégico Externo

RESUMEN PLAN ESTRATÉGICO EXTERNO				
CARACTERÍSTICAS	MENSAJE (PROPUESTA DE VALOR ESPECÍFICA)	OBJETIVOS	TOUCH POINTS	SOLUCIÓN PROPUESTA
Profesionales de la zona centro del país (zona de organización territorial # 3)	Tú puedes ser parte del mejor equipo. Plasticaucho	Visibilización Captación de Talento	1. Redes sociales 2. Cartelera universidades 3. Anuncio en LinkedIn	1. Anuncios en Facebook, Instagram y WhatsApp 2. Anuncio impactante 3. Publicidad digital

Elaborado por: Patricio Mantilla, 2019.

Tabla 33-5 Cotización Comunicación Externa

COTIZACIÓN COMUNICACIÓN EXTERNA					
ANUNCIO FACEBOOK					
ITEM	VALOR DISEÑO	VALOR PUBLICACIÓN ON LINE (alcance 5000 visualizaciones)	VALOR UNITARIO	UNIDADES POR MES	TOTAL MES USD
Contenido viralizable	100	10	110	8	880
TOTAL: mes antes, mes de graduación, mes después			880 *3		2640
ANUNCIO INSTAGRAM					
ITEM	VALOR DISEÑO	VALOR PUBLICACIÓN ON LINE (alcance 5000 visualizaciones)	VALOR UNITARIO	UNIDADES POR MES	TOTAL MES USD
Contenido viralizable	100	15	115	8	920
TOTAL: mes antes, mes de graduación, mes después			920 *3		2760
ANUNCIO WHATSAPP					
ITEM	VALOR DISEÑO	VALOR PUBLICACIÓN ON LINE (alcance 5000 visualizaciones)	VALOR UNITARIO	UNIDADES POR MES	TOTAL MES USD
Contenido viralizable	100	10	110	16	1760
TOTAL: mes antes, mes de graduación, mes después			1750 *3		5280
ANUNCIO LINKEDIN					
ITEM	VALOR DISEÑO	VALOR PUBLICACIÓN ON LINE (alcance 5000 visualizaciones)	VALOR UNITARIO	UNIDADES POR MES	TOTAL MES USD
Publicidad	100	10	110	2	220
TOTAL: mes antes, mes de graduación, mes después			220 *3		660
CARTELERA					
ITEM	VALOR UNITARIO	UNIDADES REQUERIDAS	TOTAL MES USD		
impresión	0.3	50	15		
TOTAL: mes antes, mes de graduación, mes después			880 *3		45
TOTAL TODOS LOS CANALES MENSUAL (usd)					3795
TOTAL TODOS LOS CANALES: mes antes, mes de graduación, mes después.					11385

Elaborado por: Patricio Mantilla, 2019.

➤ **Piezas gráficas que conforman la campaña para público externo**

...deja tu huella



Plasticaucho
INDUSTRIAL

Tú puedes ser parte del **mejor equipo** de profesionales del centro del país

Contacto: 032 998500 - www.plasticaucho.com.ec

Tú puedes ser parte del **mejor equipo** de profesionales del centro del país



Plasticaucho
INDUSTRIAL

Contacto: 032 998500
www.plasticaucho.com.ec

Gráfico: 26-5 Propuesta publicitaria para público externo

Elaborado por: Patricio Mantilla, 2019.

Sé parte del mejor equipo



Plasticaucho
INDUSTRIAL

responsable con el medio ambiente

Contacto: 032 998500 - www.plasticaucho.com.ec

Gráfico: 27- 5 Propuesta publicitaria para público externo

Elaborado por: Patricio Mantilla, 2019.



Gráfico: 28- Propuesta publicitaria para público externo
 Elaborado por: Patricio Mantilla, 2019.



Gráfico: 29- 5 Aplicación publicitaria para redes sociales
 Elaborado por: Patricio Mantilla, 2019.



Gráfico: 30 – 5 Aplicación publicitaria para redes sociales

Elaborado por: Patricio Mantilla, 2019.

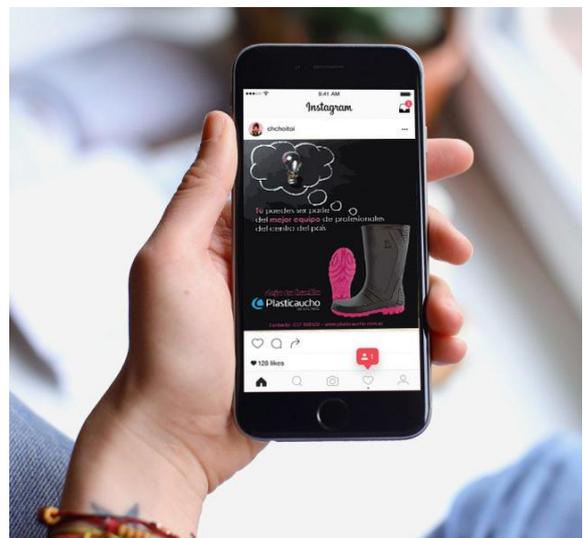


Gráfico: 31-5 Publicidad para público externo y aplicación en redes

Elaborado por: Patricio Mantilla, 2019.

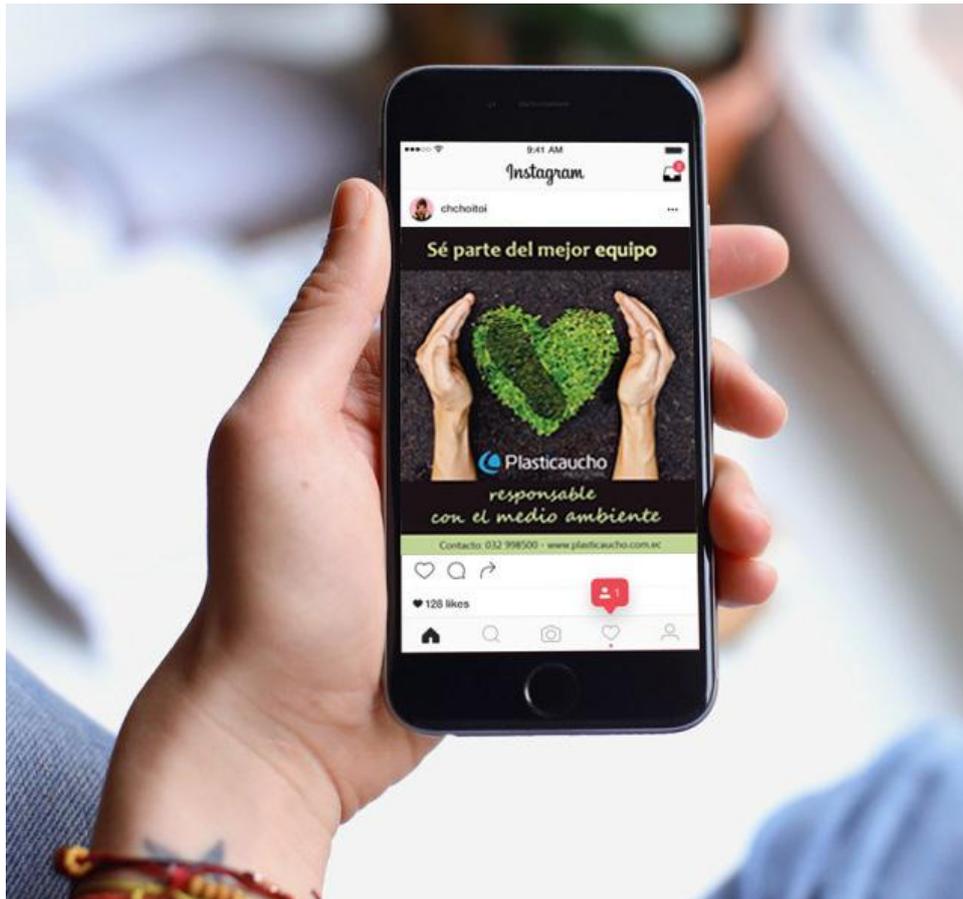


Gráfico: 32- 5 Publicidad para público externo – aplicación en Instagram
Elaborado por: Patricio Mantilla, 2019.

5.3.3.2 Experiencia De Marca

Según Lewis (2014) la forma adecuada de gestionar una marca, desde la experiencia con el usuario es seguir una ruta de 5 pasos, conocida como las 5E:

- **Emocionalidad:** Atraer la atención del usuario desde un buen concepto que lo motive a sumergirse en la experiencia.
- **Entrada de la marca:** En el pico de la emocionalidad aparece la marca, haciéndose evidente, pero sin cortar el hilo de la experiencia.
- **Engagement (Involucramiento):** El usuario toma el control de la situación, decide, avanza, propone.
- **Exit (salida):** Salir de la experiencia con un cierre memorable.
- **Extensión de experiencia:** Publicación en redes o recordárselo con una llamada.

Una experiencia de marca bien diseñada causará el impacto deseado en la mente del consumidor e influenciará su decisión sobre la marca, por lo mismo debe partir del conocimiento profundo de las rutinas de aquel a quien queremos involucrar.

Es preciso por lo tanto repasar con detenimiento todos los posibles momentos del día a día de esa persona, cuáles son aquellos que despiertan su emocionalidad y desarrollar desde este entendimiento la mejor experiencia. Otra forma, no menos efectiva es encontrar los momentos de menor emocionalidad en esas rutinas y apostar por desarrollar ahí una experiencia.

Quienes manejan la marca o diseñan las experiencias deben ser conscientes de lo que quieren despertar en la mente de las personas, que imagen pretenden depositar en el inconsciente del usuario, a qué emoción apelarán previo a la generación de seguridad al presentar a la marca.

Recordemos que existen tres (3) pares de emociones básicas, cada una se puede ampliar en sensaciones hasta treinta y tres (33) veces.

Tabla 34- 5 Pares de emociones

PARES DE EMOCIONES BÁSICAS	
Seguridad	Miedo
Amor	Ira
Alegría	Tristeza

Elaborado por: Patricio Mantilla, 2019.

Un estudiante promedio, de los últimos años de una carrera de pregrado pasa entre 6 y 9 horas en el recinto universitario, entender esto es básico para proyectar el desarrollo de este tipo de experiencias dentro de esos momentos, entendiendo las interacciones que allí ocurren.

Tabla 35-5 PLAN DE MARKETING (experiencial)

PLAN DE MARKETING (experiencial)		
Competencia: Empresas de la zona 3 que requieren el talento de profesionales que le interesan a PISA para contratarlos.	Estrategia: Influir positivamente en la decisión de los profesionales de la zona 3 a la hora de escoger un empleador	Presupuesto: Desglosado en anexo
Público objetivo: Profesionales de la zona 3 que están o estarían interesados en prestar sus servicios en PISA	Concepto a difundir: Tú puedes ser parte del mejor equipo. Plasticaucho	Recursos: Locutor Árbitro Lonas de regalo Bonos de producto Amplificación
Objetivos: Visibilización Captación de talento	Conceptos a explorar: Empatía relacional Aprendizaje sostenido	Retroalimentación: Realizar encuestas para retroalimentarse si estas acciones fueron efectivas

Elaborado por: Patricio Mantilla, 2019.

Tabla 36- 5 Experiencias según sectores

SITIOS DE MAYOR CONCURRENCIA							
Lugar	Biblioteca	Baños	Áreas recreativas	Aula	Salón de eventos	Bar	Cartelera de pasillos
Acciones	Consulta	Necesidades fisiológicas de evacuación Retocar maquillaje (mujeres princ) Tomarse fotos (mujeres princ)	Prácticas deportivas (hombres) Reunirse con amigos Estudiar	Recibir clases	Eventos académicos Graduación	Servirse alimentos Reunirse con otros	Revisar información
Personal	x	x	x			x	x
Colectivo	x	x (mujeres princ)	x	x	x	x	x
Experiencia posible (impacto de 1 a 5)	2	3	5	3	5	4	2

Elaborado por: Patricio Mantilla, 2019.

El mapeo realizado nos sitúa frente a 2 posibles momentos de alto impacto al realizar una experiencia de consumidor, el primer caso se puede dar en las áreas recreativas y el segundo en el salón de eventos. Esta afirmación tiene sentido al revisar los lugares menos puntuados como la biblioteca, lugar que no permite desinhibirse y disfrutar con algarabía las emociones experimentadas.

Si mencionamos los lugares mejor puntuados son:

Tabla 37-5 Resumen estratégico de experiencia de marca

RESUMEN PLAN ESTRATÉGICO EXPERIENCIA DE MARCA		
Lugar	Áreas recreativas	Salón de eventos
Acciones	Prácticas deportivas (hombres) Reunirse con amigos Estudiar	Eventos académicos Graduación
Emoción relacionada	Alegría	Seguridad
Experiencia a desarrollar	Campeonato relámpago VENUS	Mi grado VENUS
Público a impactar	Estudiantes universitarios / varias carreras	Profesionales graduados y sus familias
Detalles de la experiencia	En las horas de mayor tráfico (10h00) (13h00)(16h00) ingresa un animador, invita a formar equipos de indor, se regalan zapatillas, bebidas hidratantes y luego de 2 partidos se regalan bonos de productos VENUS y se invita a subir a redes las fotografías y etiquetar a la marca	Un equipo de colaboradores, felicitan y entrevistan a los graduados sobre sus intenciones a la hora de escoger una compañía empleadora y le pregunta sobre PISA, todo termina con la entrega del número de un asesor de la compañía que le atenderá específicamente en despejar inquietudes e iniciar el proceso de vinculación.

Elaborado por: Patricio Mantilla, 2019.

Tabla 38-5 Cotización experiencia de consumidor

Cotización experiencia de consumidor						
ÁREAS RECREATIVAS						
LOCUTOR	ÁRBITRO	LONAS DE REGALO (5USD cada una * 20 jugadores)	EQUIPO DE AMPLIFICACIÓN (alquiler)	BONOS DE PRODUCTO	# DE UNIVERSIDADES	TOTAL AÑO USD
80	40	100	50	150	9	3780
<p>Nota: El valor de las experiencias en el salón de eventos es igual al valor del sueldo de 3 empleados del área de comunicación interna durante 1 mes: $850 * 3 = 2550$usd</p>						

Elaborado por: Patricio Mantilla, 2019.

CONCLUSIONES

A partir del análisis de datos cuantitativos y cualitativos fue posible desarrollar un plan de marketing para Plasticaucho Industrial S.A. para posicionarla como una excelente opción de marca empleadora enfocada en las necesidades de los profesionales externos e internos de la empresa.

La información bibliográfica revisada aportó con las bases conceptuales pertinentes para el desarrollo adecuado de elementos comunicacionales y experienciales, incluidos en el plan.

El diagnóstico situacional de la compañía y su entorno justifican desarrollar una propuesta que apoye los procesos de captación y fidelización del talento humano requerido.

Las estrategias desarrolladas para posicionar a la compañía no pueden pasar por alto la generacionalidad y las interacciones propias de aquellos que son el público objetivo: profesionales de la zona 3 del país vinculados o que pueden vincularse con Plasticaucho Industrial S.A.

RECOMENDACIONES

El desarrollo de un plan de marketing para Plasticaucho Industrial S.A. aporta a la construcción de percepciones positivas para el posicionamiento de la marca como una opción empleadora atractiva, siendo necesario realizar una evaluación luego de un tiempo consensuado con la compañía para implementar medidas correctivas en caso de necesitarlo.

Los elementos comunicacionales y experienciales, incluidos en el presente plan deben ser considerados como un patrón personalizable para posteriores actualizaciones del plan de marketing.

La captación y fidelización del talento humano requerido demandará en etapas posteriores trabajar en el tercer eje visible de la marca: La gestión del talento (proceso), apoyados en los conocimientos de profesionales de Talento Humano.

Cabe recomendar a la compañía la revisión de las políticas salariales, en base a nuevas metodologías que permitan visualizar el impacto de las actividades implícitas y a veces no visibles de cada perfil, así como el impacto de las mismas en la cadena de valor de la empresa, este análisis debe estar atado a un coherente plan de carrera que postule la posibilidad de escalar jerárquicamente en el organigrama previo la observancia de requisitos consecuentes: cumplimiento de objetivos, niveles académicos o capacitación requerida, etc.

BIBLIOGRAFÍA

- Agrawal, R.K; Swaroop, P. (2009): "*Effect of Employer Branding Image on Application Intentions of B-School Undergraduates*", The Journal of Business Perspective, Vol.13, No.13, pp.41-49.
- Álvarez, M. (2010): "*Customer Experience La fórmula del éxito para enamorar a los clients*" Barcelona pp.103-105.
- Ambler, T. y Barrow, S. (1996): "*The Employer Brand*", Journal of Brand Management, January, No.4, pp. 185-206.
- Andersen, K. (2007): "*Workplace reputations: Lessons from Scandinavia*", Paper presented to the 11th Annual Conference of the Reputation Institute, Norwegian School of Management, Oslo, June 1-3rd.
- Arellano, R. (2010): "*Al medio hay sitio: El crecimiento social según los estilos de vida*". Lima, pp. 37-48.
- Arias, M. (2000): "*La triangulación metodológica: sus principios, alcances y limitaciones*". Investigación y Educación en Enfermería, vol. XVIII, núm. 1, marzo, 2000, pp. 13-26. Universidad de Antioquia. Medellín.
- Berthon, P; Ewing, M. y Hash, L.L. (2005): "*Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding*", International Journal of Advertising, Vol. 24, No. 2, pp. 151-172.
- Brakus, J.J; Schmitt, B. y Zarantonello, L. (2009): "*Brand Experience: What is it? How is it Measured? Does it Affect Loyalty?*" Journal of Marketing, Vol. 73, No. May, pp. 52-68
- Burke, R.J. (2006): "*The Changing Nature of Work and Organizations: Implications For Human Resource Management*", Human Resource Management Review, Vol.16, No. 2, pp. 86-94,
- Burmann, C. y Zeplin, S. (2009): "*Key Determinants of Internal Brand Management Success: An Exploratory Empirical Analysis*", Journal of Brand Management, Vol.16, No.4, pp.264-284.
- Cable, D.M. y Turban, D.B. (2003): "*The Value of Organizational Perspective*", Journal of Applied Social Psychology, Vol. 33, pp. 2244-66.
- Collins, C. y Stevens, C.K. (2002): "*The Relationship Between Early Recruitment-Related Activities and the Application Decisions of New Labor-Market Entrants: A Brand Equity Approach to Recruitment*", Journal of Applied Psychology, Vol.87, No. 6, pp. 1121-1133.

- Collins, C. J. (2007): *“The Interactive Effects of Recruitment Practices and Product Awareness on Job Seekers’ Employer Knowledge and Application Behaviors”*, Journal of Applied Psychology, Vol. 92, No. 1, pp. 180-190.
- CONCEPTUM (2019). Informe de Auditoría de Comunicación Plasticaucho S.A. 2019 y Estrategia y Plan de comunicación interna 2019.
- Davies, G. (2008): *“Employer Branding And Its Influence On Managers”*, European Journal of Marketing, Vol. 42, No. 5/6, pp. 667 – 681.
- Etzel, M. (2011): *Fundamentos de Marketing*. México. Mc-Graw Hill.
- Gavilan, D; Avello, M; Fernández,S. (2013): *“Employer branding: la experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo”*. En Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC Vol 7 · Primer semestre, enero-junio 2013 · pág. 58 a 75
- García, M. (2005): *Arquitectura de Marcas*. Madrid. ESIC Editorial.
- Hernández, R; Fernández, C; Baptista; P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México. Mc-Graw Hill.
- Kotler, P. (1980): *Principles of Marketing*. London. Prentice-Hall
- Lewis, B. (2010): *“Social Media and Strategic Communication”* Chicago, pp. 65-67.
- Mosley, R. (2007): *“Customer experience, organizational culture and the employer Brand”*. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123-134.
- Osterwalder, A; Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New Jersey. Hoboken.
- Peters, T. (1997): *The Brand called you en “Fast Company @ Inc”*. Available at: <https://www.fastcompany.com/28905/brand-called-you>
- Quiñones, C. (2014): *“Desnudando la mente del Consumidor”* Lima, pp. 20-36.
- Ramos, C. (2015): *Los paradigmas de la Investigación científica* en “Avances en Psicología” Revista de la Facultad de Psicología y Humanidades Volumen 23 (1) 2015. Lima. Universidad Femenina del Sagrado Corazón – UNIFÉ.
- Ynoub, R. (2015): *Cuestión de Método*. Aportes para una metodología crítica. México: CENGAGE Learning.

ANEXOS

Anexo 1

Como se señaló en el capítulo cuatro, la encuesta aplicada se realizó por medio de la plataforma e-encuestas.com. A continuación, se presenta la captura de pantalla inicial de la encuesta aplicada.

Encuesta sobre marca empleadora

1.

Estimados /as

Graduados/as Universidades Zona 3

Me permito gentilmente solicitar su colaboración llenando la encuesta que se encuentra a continuación. La misma guarda fines exclusivamente académicos.

1 Rango de edad (*)

- 20 – 25
- 26 – 30
- 31 – 40
- 41 o más

2 Provincia en la que reside (*)

- Cotopaxi
- Chimborazo
- Pastaza
- Tungurahua
- Otra

3 Al momento ¿posee un trabajo estable? (*)