



FACULTAD DE POSGRADOS

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL E
INSTITUCIONAL**

**TÍTULO
ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN
CORPORATIVA DE LA COMPAÑÍA DE MEDICINA
PREPAGADA Y PREVENTIVA
INMEDICAL S.A.**

**Profesora
Francisca Luengo Baeza**

**Autor
Xavier Patricio Ruiz Castillo**

2022

RESUMEN

La presente auditoría de imagen corporativa refleja la situación actual de la gestión de la comunicación de Inmedical y cómo incide en el posicionamiento de su imagen de marca en el entorno digital frente a sus principales *stakeholders*.

Se ha recabado y procesado información acerca de las actividades de comunicación y *marketing* que han sido emprendidas, mediante el análisis de respaldos documentales y archivos multimedia, así también, se realizaron entrevistas a profundidad con ejecutivos del *staff* corporativo, que compartieron sus percepciones frente a la comunicación, imagen y reputación de la empresa, incluyendo anotaciones sobre la cultura corporativa y relaciones internas. Finalmente, se contó con los resultados más recientes de encuestas aplicadas a afiliados, donde se despliegan los indicadores relacionados con la satisfacción de los servicios prestados, fidelización y evaluación del acceso a los servicios.

Con el resultado del análisis desde la perspectiva comunicacional, se identificó la problemática y se estableció un plan de comunicación estratégica alineado con los objetivos empresariales, que contiene objetivos estratégicos, tácticas y acciones, cronograma y presupuesto adecuadamente articulados para lograr las metas y que se conviertan en el aporte sobre la gestión de los intangibles de la empresa que se requieren para cumplir los objetivos corporativos.

En definitiva, el presente trabajo se convierte en un modelo de recolección de información, análisis y planteamiento de soluciones comunicacionales para organizaciones relacionadas con los microseguros, pues como se evidencia en el capítulo del estado del arte, no existen trabajos de investigación académica o de la práctica profesional que sirvan de referencia, por ser una categoría o rama del seguro, relativamente nueva en la región.

ABSTRACT

This corporate identity audit reflects the current situation of Inmedical's communication management and its impact over the brand's positioning in the digital environment, towards its main stakeholders.

All of the value information has been collected and processed focused on the communication and marketing activities that have been placed, through the analysis of documentary backups and multimedia files, as well as in-depth interviews with corporate staff executives, who shared their perceptions regarding the communication, image and reputation of the company, including notes on the corporate culture and internal relations. Furthermore, the most recent results of surveys applied to consumers were available, where indicators related to satisfaction with the services provided, loyalty and evaluation of access to services are displayed.

With the result of the analysis from the communicational perspective, main problems were identified and a strategic communication plan was established, perfectly aligned with the business objectives, which contains strategic objectives, tactics and actions, schedule and budget adequately articulated to achieve the goals as they become a contribution to the management of the intangibles assets of the company.

In conclusion, this work becomes a model for collecting information, analyzing and approaching communication solutions for organizations related to the microinsurance industry, since, as evidenced in the chapter on the state of the art, there are no academic or professional research works or professional practice that may serve as a reference, because this is a relatively new category of insurance in the region.

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	1
2.	REVISIÓN DE LITERATURA.....	2
3.	IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	27
4.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	33
5.	OBJETIVO GENERAL	34
6.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	34
7.	JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA	35
8.	RESULTADOS.....	388
9.	DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN	588
10.	PROPUESTA DE SOLUCIÓN	622
11.	PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN – PEC	633
12.	PLANTEAMIENTO TÁCTICO DE COMUNICACIÓN.....	700
13.	CONCLUSIONES	855
14.	RECOMENDACIONES	866
15.	REFERENCIAS	877
16.	ANEXOS.....	911

INTRODUCCIÓN

En la primera parte se encuentra la revisión del estado de arte, enfocada hacia el ámbito digital, que observa las tendencias y estrategias más novedosas que han sido implementadas alrededor del mundo para la gestión de los intangibles empresariales, posteriormente consta el marco teórico que recoge los aportes de profesionales de reconocido prestigio en la comunicación como Joan Costa, Andrés Aljure, Al Ries o Jack Trout; así como de investigaciones de maestrías y doctorados publicadas con el aval de reputadas universidades.

A continuación, se despliega el perfil y los antecedentes de la Organización objeto de la presente investigación, identificando las características que la convierten en un arquetipo del desarrollo en una nueva categoría de seguros en el país, así como de la generación de valor agregado para sus *stakeholders*.

Posteriormente, se encontrará la aplicación de la auditoría, que examina mayormente al espectro virtual de la comunicación corporativa y permite identificar percepciones y favorablemente *insights* de los públicos que derivan en la determinación de la situación comunicacional, que será abordada a continuación en la propuesta de solución.

La propuesta involucra el planteamiento de un plan estratégico de comunicación, primordialmente encaminado al entorno digital, sin ser excluyente, pues incluso, se encontrarán tácticas de comunicación tradicionales, pero con el involucramiento de acciones virtuales que las complementen y enriquezcan. Se ha introducido un cronograma de trabajo con su correspondiente presupuesto, considerando que la planificación para que sea útil debe estar aterrizada a la realidad de la economía y proyección corporativa.

Finalmente, se dispone de las conclusiones y recomendaciones de la investigación que sean útiles para futuros trabajos y sirva de referente.

REVISIÓN DE LITERATURA

1. ESTADO DEL ARTE

Considerar las investigaciones, estudios y teorizaciones que se han realizado en los últimos años sobre la gestión de marca o *branding*, posicionamiento, comunicación y marketing para los entornos digitales es fundamental, pues la virtualidad y los medios telemáticos han tomado relevancia en la comunicación de las empresas.

La carrera de las plataformas digitales para llegar a mayores audiencias, buscando influenciar sobre sus comportamientos para mantenerlas consumiendo constantemente, provoca también que se desarrolle una infoxicación digital generalizada (Instituto Europeo de Salud y Bienestar Social, 2021) por lo que, se hace necesario, conocer a profundidad las metodologías que existen en la actualidad para llegar a los públicos estratégicos de las empresas con eficacia, efectividad y eficiencia.

A continuación, se mencionan análisis, estudios y trabajos de titulación que han profundizado en los temas mencionados, privilegiando el enfoque en las organizaciones y empresas del sector privado, pues tienen mayor relación con el problema de investigación del presente trabajo.

Es menester tener presente que el entorno digital cambia y evoluciona permanentemente; como lo ocurrido el 28 de octubre de 2021, cuando Mark Zuckerberg, fundador de *Facebook Inc.*, marca paraguas de otras plataformas como *WhatsApp*, *Instagram*, *Messenger*, *Oculus VR*, entre otras, ha compartido al mundo a través de una presentación virtual (Meta, 2021), que su organización ahora se cobija bajo la marca Meta, un símbolo de su visión para crear lo que llama el metaverso, donde las personas interactuarán en un mundo virtual como si estuvieran presentes físicamente, pero con las ventajas de la telemática para viajar e interactuar en otros entornos.

Como marco de referencia, es necesario conocer qué es un entorno digital para la gestión de comunicación, así:

Desde la llegada del sistema de distribución de información mediada por la Internet, el mundo entero asiste al progresivo y dinámico desarrollo de un nuevo orden de información caracterizado por la capacidad de converger medios de comunicación combinados, como textos, videos y sonido, que particularizan su hipertextualidad, hipermedialidad y multimedialidad. (Ortega & Quintero, 2021, p. 3).

Asimismo, se torna relevante entender que en la actualidad existe una combinación en los hábitos de consumo de los públicos, entre medios tradicionales y digitales, originando nuevos hábitos de acceso a la información:

Las transfiguraciones entre lo digital/tecnológico, lo virtual/real, lo temporal/atemporal, amplifican los efectos de este fenómeno comunicacional contemporáneo sobre la construcción de subjetividad, generando en el sujeto nuevos roles en la esfera de la comunicación e interacción, pues se establecen como activos y pasivos, consumidores y productores de contenidos, distorsionando las percepciones de espacio-tiempo que modifican las formas de comunicación y establecen otras formas de acceder al conocimiento y a la experiencia humana (Ortega & Quintero, 2021, p. 3).

En este mismo ámbito, ya lo advierten Durmaz y Halil sobre la volatilidad de las plataformas y las oportunidades que brindan:

El uso de las tecnologías de la información y la comunicación ha aumentado día a día por las empresas con el fin de presentar sus productos y conocer a sus clientes. Citado en (Ballesteros, Silva, Mena, & Angamarca, 2019, p. 110)

Los modelos de consumo de información para la toma de decisiones en diversos ámbitos, dependen en gran medida en lo que se obtiene de plataformas digitales, lo que se convierte en una fabulosa oportunidad para los responsables de comunicación y marketing, permitiéndoles llegar de manera mejor enfocada, personalizada y efectiva a sus públicos.

Las nuevas formas de consumo: el consumo colaborativo, consumo sostenible, consumo responsable y comercio justo, son ejemplos del auge que está teniendo las nuevas formas de consumir de manera más responsable, cooperativa y beneficiosa para todos; y las plataformas digitales ayudan a beneficiar esa tipología de consumo (Blasco, Castellá, & Lavilla, 2020, p. 4).

Por otro lado, se torna fundamental destacar el impacto que ha tenido la pandemia del coronavirus COVID -19 sobre los hábitos de consumo, las maneras de relacionarse y comunicarse de los públicos, así como en la economía y los modelos de desarrollo de los todos los países afectados.

Al poner a prueba a cada uno de los países que toca, la enfermedad por COVID-19 tiene el potencial de crear crisis sociales, económicas y políticas devastadoras que dejarán profundas cicatrices. La Organización Internacional del Trabajo, estima que se podrían perder 25 millones de empleos. (PNUD, 2021).

Como consecuencia de las medidas que se han tomado para controlar el impacto del virus, las personas y organizaciones han migrado hacia el uso de tecnologías digitales para mantener la comunicación y producción, que definitivamente ha potencializado el uso de las TIC como una herramienta de supervivencia.

El consumo de televisión y medios digitales se ha disparado durante el confinamiento. Los diarios digitales reciben un 45% más de páginas vistas y han incrementado su tráfico un 100%, la audiencia digital de la radio

online crece en un 112%. Los incrementos más relevantes se registran entre los jóvenes de entre 13 y 24 años y por franjas horarias. Las mañanas, sobremesa y tardes son las franjas que más aumentan, alrededor de un 25% del total de la población (Blasco, Castellá, & Lavilla, 2020, p. 5).

Inclusive ha existido una evolución de las herramientas para comunicación *Peer to Peer*, a este respecto, en su trabajo de investigación del año 2020, *El ZOOM y la educación. Un abordaje desde lo comunicacional, social y pedagógico*, Beatriz Fainholc menciona sobre esta herramienta:

Permite un intercambio (como otros dispositivos) cognitivo y afectivo. Ayuda a profundizar lazos sociales y (parece también) emocionales, al ver caras (porque los barbijos las tapan del todo), que hace muy bien a las personas, para este caso, docentes y estudiantes, -si se trata de enfrentar (o ayudar) a situaciones problemáticas de aislamiento y tristeza, que se vivieron y viven (Fainholc, 2021).

En esta dinámica de convivencia se confirman los cambios en la manera de reaccionar frente a los desafíos de la realidad actual. Sobre estos tópicos, en la investigación *Pandemia y Posverdad: el impacto de la Covid-19 en la comunicación por WhatsApp*, se menciona que:

Se está desarrollando en un escenario social completamente novedoso, por la confluencia de dos factores considerados característicos de las sociedades de principios del siglo XXI: (a) la denominada infodemia, o la sobreabundancia de información en la era de la comunicación digital, que circula a través de múltiples canales de información –*redes sociales, sitios web, blogs, newsletters, aplicaciones móviles, etc.*–; y (b) el ambiente sociopolítico de la «posverdad» (del inglés *post-truth*), concepto entendido como la distorsión deliberada de la realidad objetiva mediante la apelación a las emociones y creencias de los individuos con el propósito de influir en

la opinión pública y, de paso, en las actitudes sociales. (Carmona & Calero, 2020, p. 7).

En cuanto a las audiencias, en el trabajo para la Facultad de Postgrados de la UDLA, *“Un estudio de la relación de las redes sociales en la construcción de la imagen corporativa como marca”*, su autor (Díaz, 2019), comenta que es fundamental evaluar el perfil de la imagen que tienen sus públicos en línea, considerando las características del servicio al usuario.

Es importante tener en cuenta que en el mismo trabajo se indica que hasta el momento no se cuenta con una investigación que aborde la situación real del perfil de imagen online de las empresas locales, o que “aporte alguna información relevante acerca de la conducta que tienen los públicos a través de los medios digitales en el mercado ecuatoriano” (Díaz, 2019, p. 19).

Por su lado, en el trabajo de titulación para el grado de Magíster en Mercadotecnia Mención en Estrategia Digital, su autor Luis Molina, comenta que al analizar los datos de ARCOTEL, “En Ecuador la penetración de usuarios con acceso a internet es más del 80%, entendiendo al acceso como posibilidad de conectarse en lugar público junto a suscripciones particulares, empresariales, educativas y familiares” (Molina, 2020, p. 28).

Lo anterior lleva a considerar que, en el Ecuador, existe un alto nivel de penetración del internet y que los esfuerzos por cerrar la brecha digital van dando resultados.

Para aportar desde la perspectiva de las tendencias sociales, Díaz habla sobre la teoría de la sociedad red, donde se destaca:

La comunicación en masas ya no es como era anteriormente, puesto que se transforma diariamente por difusiones masivas por internet, comunicaciones móviles y la *web 2.0*. Consecuentemente la batalla más trascendental que lidiamos por el momento es la referente a la opinión pública, porque el pensamiento de las personas como

miembros activos de la sociedad afecta directamente en la construcción de la misma, basada en valores y hábitos radicados en cada uno de los individuos (Díaz, 2019, p. 25).

A continuación, se tratará sobre los aspectos mercadológicos que conviene analizar, iniciando por el posicionamiento, como indica la definición de Al Ries y Jack Trout “Es la forma de diferenciarse en la mente de su cliente prospecto. El posicionamiento es también, la primera serie de pensamientos que abordan los problemas que apenas alcanzamos a escuchar en una sociedad sobre comunicada como la nuestra” (Ries & Trout, 2002, p. 3).

Gestionar la posición de marca en la mente de los *stakeholders*, considerando las posibilidades del entorno digital, exige que se definan las herramientas tecnológicas que es posible utilizar para tal efecto, en consecuencia a continuación se expone el conjunto de herramientas que Fernanda Arpi, expone en su trabajo para optar por el título de Magister en Mercadotecnia mención en Estrategia Digital, para la creación de una agencia de marketing digital, abordando al *inbound marketing*, donde señala:

Es una metodología que permite a las empresas atraer y establecer una relación de confianza, con la finalidad de deleitar y fidelizar a sus clientes, esto se va a lograr con el uso de varios medios integrados dentro del entorno digital y creando contenido de valor para el segmento objetivo (Arpi, 2020, p. 17).

En el mismo trabajo, se hace mención a lo que Goodwin en 2013, ha señalado sobre el tema:

Ha venido siendo la estrategia de marketing más efectiva para hacer negocios *on line*, dicha estrategia se centra en crear contenido de calidad que atraiga a las personas hacia la empresa y el producto, desde sea que se encuentre el consumidor (Arpi, 2020, p. 17)

En adición (Arpi, 2020) define a los componentes de las estrategias de *inbound marketing*, así:

- a) SEO (*Search Engine Optimization*)
- b) Marketing de contenidos
- c) Blog post
- d) *Landing pages*
- e) Redes sociales

Dentro de los componentes del *inbound marketing*, es importante analizar lo que Sanagustín expresó en 2016:

Agrega que el marketing de contenidos está presente de forma importante en la fase inicial del ciclo de compras, es educativo principalmente, y también es informativo, sin embargo, se considera que también las estrategias de marketing de contenidos deben acompañar al cliente en todo el ciclo de compra, incluso en la poscompra (Cueva & Sumba, 2021, p. 3).

Como uno de los elementos con mayor auge para la gestión del posicionamiento, se identifica al neuromarketing, que permite establecer con mejor precisión los comportamientos, reacciones y percepciones de los públicos frente a distintos estímulos de comunicación, acerca de esto, Fernández en 2016, sostiene que:

El neuromarketing basado en técnicas de neurociencias busca analizar la arquitectura interna del cerebro y cómo puede interferir en el proceso de elección, además no solo se considera las elecciones racionales, sino las elecciones emocionales e instintivas. El neuromarketing busca entender las necesidades, deseos e intereses de la población (Chávez, 2021, p. 33).

En este mismo trabajo, se hace mención a la investigación realizada por Schmitt en 1999, que señala que el objetivo es crear experiencias sensoriales a través de:

- Visión: Todos los productos son similares, lo importante es establecer una imagen diferente, de manera que el cliente pueda distinguir de los demás.
- Escucha: Los consumidores al percibir diferentes ritmos musicales, sienten diferentes emociones.
- Toque: El contacto físico produce gran satisfacción al cliente, generando un placer anticipado a la adquisición de un producto, consiste en una etapa indispensable para el proceso de decisión de comprar algo.
- Gusto: El gusto es detectado por las papilas gustativas que hacen que las personas tengan diferentes percepciones del gusto.
- Oler: El olfato es el más profundo de todos los sentidos, son instintivos e involuntarios (Chávez, 2021, p. 33).

En relación a la gestión de la auditoría de imagen corporativa, por su parte, en la tesis de posgrado titulada *Auditoría de la imagen corporativa y reposicionamiento de la empresa eléctrica regional del sur S. A.*, en la ciudad de Loja (Bustamante, 2018), se señala de que la auditoría de imagen es una revisión para todo el sistema corporativo, que se orienta hacia el objetivo principal de conocer el estado real de los recursos de imagen de la organización y proceder con su optimización. Para esto debe establecerse una evaluación de todos los componentes de la imagen, como el valor de sus marcas, el servicio al cliente, el posicionamiento de la reputación financiera o la opinión que tienen los empleados.

Se hace mención a que, para crear la imagen corporativa, es primordial definir:

1. La identidad (lo que la empresa es)
2. La metodología de comunicación (gestión) y finalmente;
3. Evaluación de resultados (percepción de sus públicos), se señala que

para el desarrollo de la auditoría de imagen se requiere analizar a los siguientes elementos:

- a) Comunicación corporativa
- b) Cultura organizacional

c) Imagen corporativa y dentro de ésta a la: interna, comercial y pública.

En cuanto a las fases de auditoría, plantea el inicio con un análisis de la imagen interna, considerando la cultura de la empresa y responsabilidad hacia los empleados y proveedores, su historia, identidad visual, imagen pública y comercial, finalmente a la definición del público objetivo.

Como segunda fase, propone la unificación de la marca con la ejecución considerando a los canales de comunicación tradicional y digital, para terminar con la tercera fase de control de calidad y seguimiento a los servicios prestados por la empresa.

Por otro lado, y en aras de aportar con una metodología diferente para la auditoría de imagen, la tesis de posgrado titulada: *Plan estratégico de comunicación del programa nacional de incentivos a la conservación y uso sostenible del patrimonio natural del Ministerio de Ambiente a partir de una auditoría global de imagen* utilizó el modelo de cuantificación de la imagen corporativa de Villafañe que se compone de tres elementos:

- a) Autoimagen, se revisa el análisis de situación de la empresa, su cultura corporativa, la estrategia de talento humano y el clima laboral.
- b) Imagen intencional, abarca a la identidad visual y la comunicación organizacional
- c) Imagen pública, evalúa al entorno y los medios de comunicación (Luna, 2015, p. 50).

Para el levantamiento de la información, Luna considera que las herramientas idóneas para efectuar una auditoría son la encuesta, entrevista y recopilación documental.

En cuanto al diagnóstico de la imagen en el entorno digital, en la tesis de maestría titulada *Plan de comunicación externa para la empresa Cartella Ambiental Group cía. Ltda*, se plantea realizar sobre para la página web, los siguientes análisis:

1. Buenas prácticas on line
2. SEO
3. Look and feel
4. Disponibilidad, Credibilidad y Usabilidad
5. Plataforma
6. Estructura Web (Granja, 2014, p. 196).

Las investigaciones que se han desarrollado sobre el entorno digital son variadas y se han enfocado principalmente a la gestión de redes sociales y la comunicación *on line* como herramientas para enriquecer los medios y canales de transmisión y recepción de mensajes, buscando hacer la comunicación digital más natural, humana, pretendiendo romper las barreras de la lejanía, la asincronía y ciertas disonancias cognitivas fruto de la desmaterialización.

En el Ecuador, se han realizado investigaciones con mayor enfoque hacia el marketing digital, que hacia la comunicación en la virtualidad y eso precisamente, parece ser uno de los desafíos que deben enfrentar los profesionales de la comunicación, para generar conocimiento desde estas aristas. Particularmente para la industria de los seguros y medicina prepagada, donde se desenvuelve Inmedical, no se ha logrado encontrar investigaciones que aporten al estado del arte.

Internacionalmente, destacan investigaciones sobre el neuromarketing como una herramienta para el posicionamiento de marca y la influencia sobre los públicos, aunque nuevamente, el enfoque tiene una mayor relevancia hacia la gestión de marketing que hacia la comunicación.

Finalmente, la gestión de comunicación para lograr el posicionamiento en la mente de los *stakeholders*, en esta época de infoxicación, constantes cambios tecnológicos y diversidad de canales disponibles en el entorno digital se vuelve un enorme desafío para los profesionales comunicadores, que están compelidos a desarrollar investigaciones, estudios y análisis para dominar las nuevas tecnologías, las potencialidades que cada medio virtual ofrece, así como sus debilidades y amenazas, estando siempre atentos a la dinámica de los públicos, la manera en que se perciben los mensajes y las estrategias para capturar su

atención e interés en las limitadas oportunidades que existen para hacer contacto con ellos.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Gestión de la comunicación corporativa

Para establecer el marco sobre el que se desarrolla este estudio, es importante definir a qué se refiere la comunicación corporativa, autores como Garrido, Goldhaber y Putnam señalan que la comunicación organizacional puede ser definida desde múltiples perspectivas y autores, sin embargo, pueden identificarse varios hilos comunes:

1. La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influye sobre el medio ambiente.
2. La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y los medios empleados.
3. La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y sus habilidades (Garrido, Goldhaber, & Putnam, 2020).

En este sentido, los autores señalan que la comunicación organizacional incluye cuatro conceptos clave que son: mensajes, red, interdependencia y relaciones sistémicas.

En relación a los mensajes de la organización, se menciona que pueden ser analizados desde distintas perspectivas, principalmente clasificándolos dentro de las dimensiones verbales y no verbales.

2.1.2. Comunicación interna

La comunicación organizacional puede ser ordenada o clasificada con algunos criterios según el interés del analista o la empresa, en este sentido, en su libro

Plan estratégico de Comunicación, publicado en el 2015, Andrés Aljure prefiere utilizar la clasificación por ámbito o temática que plantea Joan Costa, y que, bajo su adaptación se divide así:

1. Comunicación institucional. Relaciones con los públicos externos diferentes a clientes, usuarios, consumidores y distribuidores con intereses en productos y servicios.
2. Comunicación interna. Relaciones e interacciones con empleados o colaboradores.
3. Comunicación mercadológica o comercial. Relaciones con clientes y públicos con interés en productos y servicios (Aljure, 2015, p.42).

Gestionar la comunicación interna es una acción estratégica pues permite conducir a la organización por los caminos que la llevan hacia la consecución de las metas y objetivos que fueron planteados en la matriz estratégica y que, a su vez, facilitan la materialización de la misión y visión empresarial. A este respecto, se indica que la comunicación habilita:

- Incrementar el nivel de cumplimiento de objetivos de la organización.
- Aumentar el sentido de pertenencia – *engagement* de los empleados si esto es textual poner página (Aljure, 2015, p. 51).

2.1.3 Valores intangibles de la organización

Ha sido evidenciado que los intangibles generan valor para la organización, pues permiten la diferenciación a partir de la innovación y una adecuada gestión de la marca, como señala Joan Costa:

Los valores intangibles representan una proporción cada vez más grande valor total de la empresa, en la medida que la gestión del talento, de ideas y equipos, la información, el liderazgo la credibilidad y el diálogo social inciden al mismo tiempo en los resultados financieros y la rentabilidad. En

realidad, se ha establecido una correlación indisociable entre los valores intangibles (cultura organizacional, confianza, imagen y opinión pública, reputación...) y la gestión de los activos intangibles (producción, logística, área financiera, recursos humanos, etc.) (Costa, DirCom el Ejecutivo Estratega Global, 2018, p.172).

En el marco de la gestión de los intangibles, es necesario conocer o determinar la ruta crítica, que permita establecer o definir las prioridades para la actuación del DirCom, pues de sus resultados depende en gran medida la identidad de la organización. A este respecto, Costa indica que lo importante y la clave de todo para un adecuado entendimiento de los intangibles y su gestión:

Está en discernir qué cosas son las que crean Credibilidad, Confianza, Diferencia, etc., y sus reacciones positivas en el público y en la sociedad. Estas “cosas” generadoras de aprobación, respecto [sic], admiración, etc., se hacen realidad en sus relaciones con las personas y la comunidad a través de acciones y de comunicaciones que configuran la trayectoria, la conducta de la empresa. Lo que los públicos y la sociedad juzgan en fin es la “línea de vida”, no acciones puntuales y mensajes efímeros, sino su coherencia en el tiempo y su integridad moral. (Costa, DirCom el Ejecutivo Estratega Global, 2018, p. 176).

2.2. Posicionamiento de marca en entornos digitales

2.2.1. Introducción y conceptualización del ecosistema digital

Es primordial conocer las causas de la evidente importancia del entorno digital para las empresas, al nivel que en 2022 ha sido considerada parte esencial de la agenda del Foro Económico Mundial o Foro de Davos pues se pretende enfocar el rol de los *stakeholders* tecnológicos hacia balancear temas como la innovación y la responsabilidad para maximizar el aporte de estas tecnologías emergentes con la resolución de los problemas globales.

El ecosistema digital es el ambiente de tácticas digitales que juntas logran un sólo propósito: Generar tráfico calificado, convertir visitas a

leads, calificar leads, consentir a los prospectos y generar venta. El comprender el conjunto de fenómenos industriales y de impacto económico asociados con el despliegue y adopción de Tecnologías de la Información y la comunicación y más específicamente con el internet. Esta transformación ha permitido que firmas participantes en producción de bienes y servicios digitales interrelacionen para entregar a un mercado un propósito de valor. (García, 2021, p. 6).

Para abordar adecuadamente los desafíos tecnológicos, las empresas requieren de profesionales que conduzcan el proceso de transformación digital, acerca de esto, García (2021, p. 8) recomienda que las habilidades digitales se desarrollen y actualicen continuamente. Existe una gama amplia de habilidades como de áreas de trabajo que deben ser abordadas según la necesidad digital de cada organización. Además, recuerda que debido a la rápida propagación del Covid-19 en el mundo, la conectividad ha jugado un rol importante para las empresas; sin embargo, al mismo tiempo se ha expandido la brecha digital, convirtiéndose en un nuevo elemento de inequidad.

En la misma línea de pensamiento que Joan Costa expone sobre la economía de los intangibles, se desarrolla la economía digital que propone:

Las tecnologías disruptivas están evolucionando a un ritmo exponencial y están impulsando el crecimiento en industrias clave como finanzas, energía, transporte, educación, salud comercio. El grado de adopción del *e-commerce* difiere entre países de la región. Para América Latina es contundente un retraso en el desarrollo de la infraestructura y en la adopción de servicios de Internet, en el despliegue de alta capacidad de transmisión, en la oferta de servicios de acceso, en la calidad a precios asequibles y en la extensión del acceso a las regiones y poblaciones más pobres o apartadas. (García, 2021).

2.2.2. Definición y características del posicionamiento en la mente del público.

Para comprender el posicionamiento, se menciona lo que han definido Al Ries & Jack Trout:

El posicionamiento no es lo que usted hace con su producto, sino lo que hace con la mente del cliente prospecto, esto es, cómo posiciona el producto en la mente de éste. Por ello, es incorrecto hablar del concepto de posicionamiento de producto, como si usted hiciera algo con el producto mismo. Lo anterior no implica que en el posicionamiento no haya cambios, los hay; pero las modificaciones hechas en el nombre, el precio y el empaque no son, en modo alguno, cambios en el producto. Se trata sólo de modificaciones superficiales, realizadas para garantizar una posición importante en la mente del prospecto (Ries & Trout, 2002, p. 3).

2.2.3. El Modelo para el posicionamiento efectivo

Para desarrollar un programa de posicionamiento efectivo, eficaz y eficiente se requiere conocer qué pasos se deben considerar previamente y sobre aquello identificar si existen a la disposición las herramientas necesarias y pues, si las demás condiciones son aptas para el efecto. Para esto, Al Ries y Jack Trout (2002, p.219) propone seis pasos para alcanzar el éxito en la actividad de posicionamiento de la marca de una empresa. Estos pasos se formulan como preguntas que provocan un análisis de fondo estratégico, así:

1. ¿Qué posición tiene? El posicionamiento consiste en pensar a la inversa. En lugar de preguntarse por lo que la empresa representa, es necesario conocer qué posición tiene en la mente del cliente.

2. ¿Qué posición le gustaría tener? Es necesario identificar qué lugar se propone ocupar en la mente del cliente. Lo prudente es que sea un lugar determinado por la especialización de la empresa y lo que la diferencia,

esperando que no esté ya ocupado por otra empresa; de ser esto último así, lo aconsejable es delimitar un lugar diferente sobre la base de capacidades propias de la empresa.

3. ¿A quién debo superar? En caso de que la posición que se requiere ocupar tiene como dueño al líder y plantea un enfrentamiento con él, es mejor evitarla. La disposición de recursos para tal tarea sería extremadamente significativa y no se podría anticipar un resultado positivo.

4. ¿Tiene dinero suficiente? La capacidad de difusión de una campaña de comunicación, en gran medida, está relacionada con la inversión. Se propone establecer metas alcanzables, con acotaciones de públicos, que pueden estar en función de la segmentación geográfica o demográfica.

5. ¿Puede sobresalir? La posición que desea ocupar debe estar vinculada con la visión a largo plazo, pues es una actividad estratégica que se cristaliza en el tiempo, el uso de los recursos debe, por lo tanto, estar alineado con la reacción futura de los públicos.

6. ¿Es digno de su posición? La estrategia de la organización y la comunicación deben estar alineadas, pues ésta última sólo contribuye cuando se subordina al objetivo de posicionamiento.

2.2.4. Posicionamiento de la imagen de marca en medios digitales

En el ámbito digital y el internet, es necesario observar sus dinámicas en aras de encontrar la ruta crítica hacia la consecución de objetivos comunicacionales, como el posicionamiento de marca en medios virtuales, en este segmento, Ries (2006, p. 15) propone la ley inmutable para la creación de marcas, donde menciona que internet puede ser un negocio o un medio de comunicación, pero no ambas cosas. Las ventas y mercadeo por internet debe ser parte de una estrategia empresarial integral, que observe las diferentes dinámicas que ocurren con los clientes.

En su obra, las 11 inmutables leyes de la creación de marcas en internet, Ries (2006, p. 25) plantea algunas preguntas para definir si el internet es un negocio o un medio de comunicación para una marca, de la siguiente manera:

Para los productos tangibles o físicos, es un medio de comunicación. Para los servicios o intangibles es un negocio, estos últimos son especialmente adecuados para la creación de marcas, como los servicios financieros, seguros, medicina prepagada entre otros.

Por otro lado, si tiene cientos o miles de variaciones, puede ser un negocio, como el de los libros; y si el bajo precio es un factor importante para la decisión de compra, es un negocio que permite al cliente comparar condiciones entre una variedad de opciones disponibles.

Existe adicionalmente, la formulación de la Ley de la interactividad donde Ries (2006, p. 36) determina que el secreto para que una marca prospere en internet es la capacidad del sitio web para interactuar con los internautas, permitiéndoles ingresar sus necesidades o preguntas y que éstas sean respondidas con las soluciones que plantea la marca al instante.

2.3. Segmentación de públicos e identificación de perfiles estratégicos

El relacionamiento con los públicos a nivel estratégico, debe contener algunos elementos que faciliten el entendimiento del mensaje y que éste cause el impacto que la organización procura, acerca de esta premisa en la obra *Las Nuevas Fronteras de la Comunicación Corporativa* (García, 2020, p. 54) se precisa sobre la necesidad de delimitar a las audiencias, haciendo énfasis en la relevancia de entender que la comunicación tendrá que dirigirse a varios *stakeholders* y en diferentes ámbitos, razón por la cual se requiere generar perfiles de audiencias, junto a los métodos y canales que deben ocupar los mensajes organizacionales.

En consecuencia, es evidente que el siguiente paso es desarrollar un mapeo de públicos o audiencias estratégicas, sobre esto, se encontró que Llorente y Cuenca, en una de sus investigaciones (García, 2020, p. 55) siguió las siguientes fases:

- **Análisis de la conversación:** con un estudio de artículos publicados en medios de comunicación y redes sociales, durante un periodo de tiempo y con unos criterios de búsqueda definidos y seleccionados en razón del área de impacto del *stakeholder*.
- **Identificación de grupos de interés:** con un análisis de influencia sobre aquellos grupos o personas más relevantes.
- **Clasificación y *mapping*:** Los datos que se obtienen, se clasifican en grupos de interés, sub clasificándolos por nivel de influencia y otras motivaciones, así como su sensibilidad con las áreas o temas estratégicos para la empresa, permitiendo la generación de un *ranking*.
- **Management de los *stakeholders*:** finalmente se determinan *influencers* para cada categoría definida de *stakeholders*, que son quienes se revisten de una relevancia superior al momento de preparar las estrategias de comunicación y relaciones públicas.



Figura 1. Mapa de audiencias (García, 2020, p. 55)

Desde una diferente perspectiva (Aljure, 2015, p. 164) se formula que los públicos se definen en base a los objetivos de comunicación que provienen del análisis estratégico que debe realizarse previamente y que deben observar los siguientes puntos:

- **Identificación.** Relacionándolos a todos los públicos, pues en un momento determinado pueden convertirse en uno de interés.
- **Clasificación.** Es posible categorizar los públicos considerando el ámbito de la comunicación, siendo las categorías interna, mercadológica e institucional. La siguiente figura ilustra esta concepción:

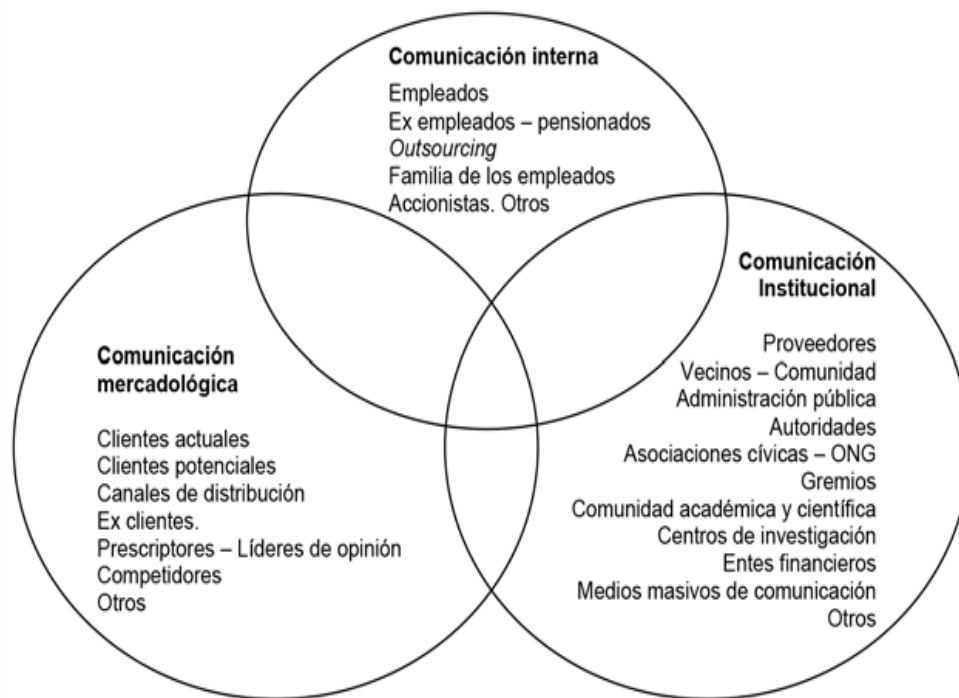


Figura 2. Públicos generales clasificados por ámbitos de la comunicación en las organizaciones. (Aljure, 2015, p. 164).

- **Priorización.** Encontrando el espacio donde el impacto del público es relevante para la organización, considerando su posición frente a ella y su nivel de injerencia.

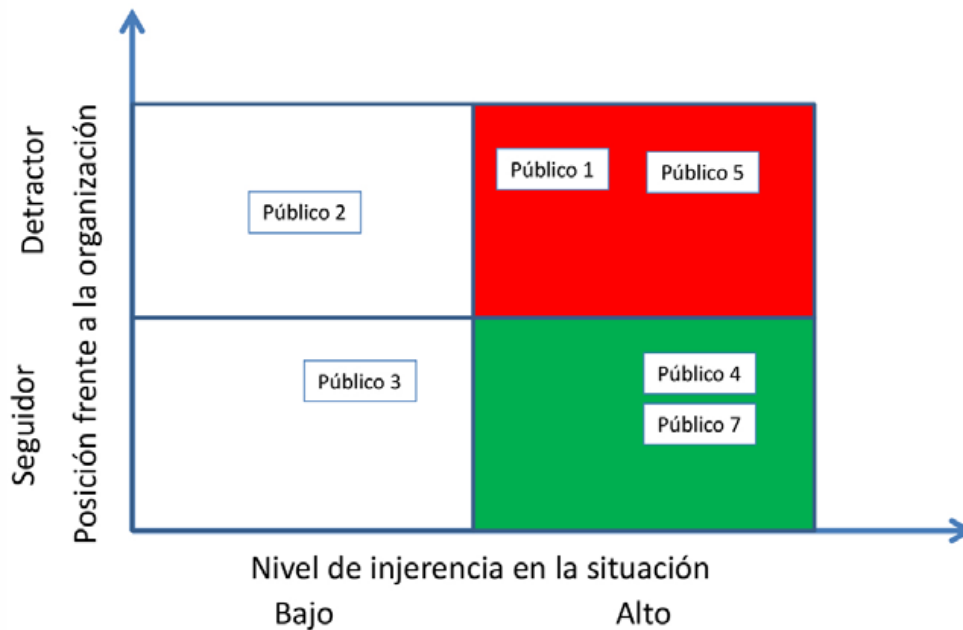


Figura 3. Análisis de prioridad de públicos (Aljure, 2015, p. 166).

2. 4. Planificación de la comunicación estratégica en medios digitales

2. 4.1. El plan estratégico de comunicación

Para establecer una planeación de comunicación se ha establecido la estricta necesidad de concebirla dentro del marco estratégico de la organización, que valore su aporte dentro de la consecución de los objetivos y priorice recursos para su implementación; así finalmente, destine esfuerzos desde la alta dirección para que sea permeada a la organización y a través de ésta, a sus *stakeholders*.

Acerca de lo anotado, Aljure (2015, p. 103) sugiere que el plan estratégico de comunicación es un documento que se genera como resultado del proceso de planeación estratégica de comunicación, con el siguiente contenido:

- Análisis de la situación y generación de diagnóstico de comunicación.
- Objetivos de comunicación.
- Públicos asociados a dichos objetivos de comunicación.

- Mensajes que han de transmitirse a los públicos identificados.
- Canales, medios, acciones, actividades o tácticas que deben implementarse para transmitir los mensajes establecidos a los públicos identificados, con el fin de lograr los objetivos de comunicación propuestos.
- Cronogramas, presupuesto e indicadores



Figura 4. Etapas básicas del proceso de elaboración de un PEC (Aljure, 2015, p. 101).

2.4.2. Implementación del plan estratégico de comunicación para medios digitales

La puesta en marcha del plan seguirá los pasos tradicionales, dentro de los que también García (2020, p. 55) señala que es habitual en las organizaciones que se presente y apruebe el plan por parte del comité de dirección, por lo que debe ser integral y abarcar todos los ámbitos de acción y cómo cada uno interactúa para alcanzar los objetivos.

El paso subsecuente para la implementación del plan estratégico de comunicación en medios digitales, es considerar las características particulares que proveen estos nuevos medios, así como sus dinámicas que están en constante cambio, evolución y surgimiento de nuevas propuestas y tendencias de consumo.

Para esto es importante definir la transformación digital de la comunicación en las organizaciones, que como lo indica García (2020, p.108) es el proceso de adaptarse a un nuevo entorno impulsado por nuevas tecnologías que se sobrepone al modelo de comunicación masiva por el de la web interactiva como el 3.0 y las subsecuentes que aparezcan conforme el avance de la informática. Hace énfasis en que las empresas emiten su mensaje, que es recogido por los *stakeholders* en un proceso interactivo y éstos a su vez, se convierten en nuevos emisores amplificando o modificando el mensaje inicial, según la percepción generada, donde las redes sociales son el medio que se apodera de la cúspide en la pirámide de jerarquías.

Dentro de este panorama es conveniente observar que las Pymes son las que más problemas encuentran a la hora de enfrentar la transformación digital que en el corto y mediano plazo, podría significar su éxito o derrota en el mercado. En este sentido, la agencia Llorente y Cuenca (García, 2020, p. 110) plantea abordar la comunicación digital de la siguiente manera:

1. Con contenidos de calidad para superar la infoxicación de los canales.
2. Con identidad digital para superar la personalización de la comunicación.
3. Con transparencia y reputación para satisfacer las demandas de información de los usuarios.

En la siguiente etapa, se considera pertinente aportar con información sobre su ejecución a nivel táctico, en este aspecto se conoce que, dada la alta complejidad del entorno digital en la comunicación, se sugiere definir claramente la división de funciones (García, 2020, p. 111), con las posiciones descritas a continuación:

1. *Community manager*, encargado de construir y alimentar la comunidad virtual que la organización va generando en el tiempo.

2. *Social media manager*, responsable de generar el marco de trabajo de la empresa en el ámbito digital, creando contenido de valor para que la comunidad considere y decida mantenerse conectada consumiéndolo, fomentando el *engagement* y crecimiento orgánico de la marca.

3. Director de comunicación, es quien debe contar con habilidades de social media *strategist* y una visión 360, pues tiene la responsabilidad de gobernar la comunicación, administrando adecuadamente los recursos de cara al cumplimiento de objetivos.

2.4.3. El plan de social media

El plan de social media, como menciona Lamelo (2014, p. 181) inicia con una visión pragmática y creativa, así como del análisis crítico de que los resultados no serán inmediatos y abundantes. Las estrategias de comunicación en internet requieren de la dedicación de recursos, que crecerán en el mediano y largo plazo.

Es importante tomar en cuenta, que la investigación del mercado, toma relevancia pues la dinámica del ámbito digital hace que constantemente se modifiquen y creen nuevas tendencias, para esto Aced (2013, p. 183) menciona que una opción para los estudios de opinión, es tomar su pulso, a través de redes sociales, identificando líneas de comunicación en Facebook o Twitter, Blogs y otros relacionados. Se enlistan herramientas que pueden aportar en la consecución de los objetivos:

- *socialmention.com*
- *addictomatic.com*
- *icerocket.com*

En cuanto a la definición de los objetivos de comunicación que estén relacionados con los resultados en el entorno digital, se encuentran los siguientes:

Posibles objetivos de la comunicación 2.0

- Incrementar el número de visitas
- Generar comunidad
- Crecer en seguidores y fans 2.0
- Optimizar la influencia de la marca
- Ampliar la interacción
- Regenerar el posicionamiento
- Cambiar la percepción de marca
- Diferenciarse de la competencia
- Contrarrestar la reputación previa
- Conseguir una base de datos de posibles clientes (Lamelo, 2014)

Como se ha evidenciado en la exposición de contenidos académico científicos del presente marco teórico, existe una estrecha relación entre el desarrollo estratégico de soluciones de comunicación tradicional y su implementación en el ámbito digital, con ciertas distinciones enfocadas en la dinámica que de los medios on line, sus metodologías para implementación y los resultados que se pueden obtener en el corto y largo plazo.

Los fundamentos comunicacionales, los objetivos y rutas críticas con similares pues deben apuntalar la consecución de las metas organizacionales, buscando en esencia formar, fortalecer y consolidar los valores intangibles tanto el ámbito tradicional como en el digital, considerando siempre dinámicas de consumo de los públicos a los que está dirigida la comunicación.

Finalmente, se hace énfasis en la necesidad de fortalecer los canales de comunicación digital, pues están en constante cambio y evolución, creándose en cada paso nuevas maneras de interactuar con los públicos, en las que destacan la inmediatez y el flujo constante de información, a partir de esto, es responsabilidad de la empresa, contar con las herramientas para leer, analizar y desarrollar soluciones que satisfagan eficientemente las necesidades de los *stakeholders*.

IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

3.1. INFORMACIÓN BASE Y ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

La Compañía de Medicina Prepagada Inmedical Medicina Internacional S.A., es una empresa con 15 años de operaciones en Ecuador, especializada y líder en la rama de micro seguros de salud.

En 2019, se ubicó en el lugar 1.485 en el ranking de las mayores empresas del Ecuador, con ventas de USD. \$. 10.544.908, según informe de EKOS.

Actualmente, es la empresa que encabeza la Corporación Inmedical que se compone de las siguientes organizaciones:

- a) Inmedical – medicina prepagada inclusiva, matriz Ecuador.
- b) Inmedical sede Paraguay.
- c) Inmedical sede Perú
- d) Inmedical sede Bolivia
- e) Inmedical sede República Dominicana
- f) Sesat – seguridad y salud en el trabajo.
- g) TContacta – *call contact center*
- h) Esasistencia – servicios asistenciales.
- i) AMA – asistencia médica animal (Inmedical, Plan estratégico, 2020, pág. 2).

El modelo de negocios de Inmedical se administra bajo la modalidad administrativa de multinacional, donde los macro procesos administrativos, de marketing, comunicación, recursos humanos, modelos actuariales, protocolos médicos, tecnología y *know how* operativo, son diseñados y liderados por la matriz Ecuador, con la independencia necesaria para la aplicación y adaptación de cada sede según la realidad del negocio y la normativa vigente local.

Este es uno de los retos más importantes a nivel de comunicación estratégica pues de su adecuado desarrollo y compatibilidad dependen los resultados

empresariales nacionales e internacionales. Articular una adecuada red de comunicación interna y externa es uno de los pilares donde se asienta el éxito o fracaso organizacional, pues son muy amplios y diversos los escenarios donde se mueven los negocios, la prestación de servicios y alianzas estratégicas con proveedores y canales de colocación (Inmedical, Plan estratégico, 2020, pág. 11).

Entre los factores críticos de éxito, se consideran primordial que la comunicación y administración de servicios esté centralizado en Ecuador, a través del *contact center* (TContacta), que cuenta con una infraestructura tecnológica omnicanal, capaz de gestionar y coordinar requerimientos de todos los países para afiliados y prestadores médicos. Este es otro reto desafiante, pues la comunicación estratégica vuelve a jugar un papel fundamental para garantizar que los afiliados puedan contactarse a través de telefonía análoga, celular, VOIP, WhatsApp o redes sociales y obtengan su atención médica requerida inmediata, pues en salud los acuerdos de servicio (SLA) son muy exigentes. Los sistemas de CRM y las políticas de marketing y comunicación son imprescindibles para obtener procesos lógicos y ordenados.

Como un plan de acción frente a la pandemia del Covid-19, Inmedical ha migrado a un modelo híbrido de trabajo presencial y telemático en matriz y sedes internacionales, requiriendo un gran esfuerzo en tecnología y comunicaciones. Inmedical también ha desarrollado durante el 2020, su tienda de comercio electrónico para la venta de micro planes de salud, lo que ha requerido que desarrolle su estrategia de marketing digital para el consumidor final *B2C*, pues hasta antes de la pandemia, la estrategia principal de marketing y comunicaciones estaba dirigida exclusivamente a los canales de distribución *B2B*. Esta es otra arista que representa un desafío trascendental para el futuro de la Organización, pues se conoce que las ventas en el corto plazo migrarán en gran medida hacia el *e-commerce*, requiriendo estar preparados tanto en tecnología como en la estrategia de comunicación que permita fluir a la empresa en esta tendencia (Inmedical, Cómo lo hicimos, 2019, pág. 4).

Finalmente, en lo relacionado con las actividades de responsabilidad social y desarrollo sostenible, Inmedical lleva adelante campañas de medicina preventiva gratuita para las localidades más necesitadas, así como apoyo a organizaciones como Padrinos del Futuro y 40 Días por la Vida.

Inmedical cuenta con aproximadamente 600.000 afiliados y para garantizar el acceso a los servicios de salud, mantiene una amplia red de clínicas, hospitales, centros médicos, profesionales de la salud y cadenas de farmacias, con alrededor de 1.200 prestadores (Summa, Informe fortaleza financiera, 2021, pág. 11).

Para la distribución de sus planes de salud, colabora con las instituciones financieras de microcrédito más grandes del país, así como, con los corredores de seguros o *bróker* que cuentan con las carteras más grandes de canales masivos de distribución, entre ellos se cuentan a las cooperativas de ahorro y crédito, comercios y distribuidores nacionales.

Inmedical mantiene su modelo de gestión de calidad bajo certificado ISO 9001, desde el año 2016 con la versión 2008 de la norma y que posteriormente fue actualizada a la versión 2015, con la que se cuenta en la actualidad, siendo el ente certificador la Bureau Veritas S.A.

Es miembro de *Microinsurance Network*, organización internacional que agrupa a las empresas líderes en la industria de los microseguros en el mundo. También es parte de la Asociación Ecuatoriana de Empresas de Medicina Integral Prepagada (AEEMIP).

En la búsqueda de cumplir con su visión, de: “ser el modelo internacional de la administración de riesgos de la salud”, en 2016 inicia la expansión de sus operaciones en Bolivia, 2017 en Paraguay, 2020 en Perú y para el 2022 República Dominicana.

En lo relacionado a la presencia en internet, Inmedical dispone de:

- Sitios web
 - www.inmedical.com.ec
 - www.inmedical.com.bo
 - www.inmedical.com.py
 - www.inmedical.com.do

- Facebook / Instagram / Twiter / Youtube/ LinkedIn: Inmedical
- Blog corporativo
- En Facebook, cuenta con un perfil de empresa global, para agrupar a sus sedes.
- Ubicación de oficinas en Google *Maps*.
- Tienda de comercio electrónico:
 - www.inmedical.com.ec/tienda

Filosofía corporativa

La compañía ha determinado a los siguientes enunciados como los elementos conceptuales de su estructura organizacional (Inmedical, Plan estratégico, 2020, pág. 3).

Misión

Ser un equipo de trabajo comprometido en la administración de riesgos de la salud generando valor para las personas, las empresas y la sociedad.

Visión

Ser el modelo internacional y único de la administración de riesgos de la salud que crea valor y mejora la calidad de vida de las personas.

Principios

1. Integridad
2. Solidaridad
3. Pro Actividad

4. Optimismo
5. Responsabilidad
6. Trabajo en Equipo

Política de calidad

Administrar los riesgos de la salud de nuestros clientes a través del mejoramiento continuo de procesos, para garantizar un servicio de calidad; en los ámbitos de medicina preventiva, pre pagada y laboral, enfocados principalmente en el sector de la población más vulnerable (Inmedical, Manual de calidad, 2022, pág. 14).

Estructura organizacional

Según se plasma en el organigrama (Inmedical, orgánico funcional, 2022, pág. 2), cuenta con una estructura organizacional que promueve la participación activa y está enfocada hacia una administración por objetivos y consecución de metas. Cuenta con doce gerencias departamentales y sus niveles administrativos están dispuestos así:

1. **Dirección:** compuesto por un directorio, presidente ejecutivo y gerente general, responsables de la administración y gerenciamiento de la organización en los ámbitos de su alcance, delineando, analizando y verificando el cumplimiento de los objetivos estratégicos corporativos en el mediano y largo plazo.
2. **Análisis y dirección:** compuesto por el *staff* gerencial, responsables de la planeación estratégica de sus áreas, enfocadas en el cumplimiento de objetivos organizacionales.
3. **Análisis y control:** integrado por el equipo de mandos medios (jefaturas), administrando los equipos de trabajo a su cargo, así como el análisis de los indicadores de gestión.
4. **Plan y control:** responsables de la planificación de su gestión propia, coordinación con sus pares y áreas relacionadas.

5. **Control y ejecución:** integrados por analistas, responsables de seguir una planificación de actividades específica, controlada por indicadores de gestión.
6. **Ejecución:** compuesta por asistentes, con la tarea de colaborar con las actividades de soporte determinadas en cada gerencia.

Tabla 1. Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión directa (relaciones públicas) con tomadores de decisión de grandes canales de colocación de largo plazo (modelo B2B). • <i>Expertisse</i> en el giro del negocio (<i>know how</i>) microseguros de salud. • Software propio para administración de clientes CRM, con capacidad para comunicar vía <i>sms</i>, <i>whatsapp</i> automáticamente. • <i>Call Center</i> propio para gestión de servicios y comunicación con afiliados. • Tienda en línea para la comercialización de planes individuales y familiares. • Red Prestadores especializada en microseguros e implementada a nivel nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover la difusión de planes mediante asesores de microcrédito de los grandes canales IFIS. • La baja calidad de atención médica del sector público es cubierta por varios medios de comunicación y es una realidad presente en la percepción del público. • Crecimiento del consumo internet móvil, provocando una alta penetración de redes sociales en el Ecuador y en diversos segmentos de los públicos. • Mayor interés del público sobre los microseguros de salud por la pandemia Covid -19, altos costos de salud privada y utilización de la telemedicina para evitar aglomeraciones.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Información acerca de los productos llegan al afiliado mediante los asesores de microcrédito de los grandes canales IFIS (Instituciones Financieras). • Bajo conocimiento de marca en los públicos estratégicos. • Limitada capacidad de comunicar planes y canales IFIS de la empresa, debido a regulaciones para la promoción de servicios financieros. • La prestación de servicios está en manos de la Red (hospitales, centros, médicos y farmacias). 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso de empresas tradicionales de seguros de salud en el mercado de los microseguros, que genere una gran campaña comunicacional en medios. • Red de Prestadores mantiene negociaciones con otras aseguradoras y podría influir en usuarios. Tienen capacidad de difundir <i>fake news</i>.

(Fuente: Norma ISO 9001:2015, Inmedical, página 14)

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El presente Plan Estratégico de Comunicación para la Compañía de Medicina Prepagada y Preventiva Inmedical S.A., es el resultado de la definición de sus necesidades estratégicas en el ámbito de la comunicación, a través de la aplicación de una auditoría comunicacional integral, así como la investigación académica, el estado del arte de metodologías y teorías sobre la administración de intangibles en el ámbito digital, en aras de aportar al cumplimiento de los objetivos estratégicos corporativos.

Pregunta de investigación

La pregunta de investigación se definió considerando la necesidad de establecer un plan estratégico de comunicación corporativa que se involucre en el ámbito digital, pues las nuevas condiciones del mercado de la salud postpandemia Covid-19, exigen que la empresa gestione su marca junto a las herramientas comunicacionales digitales en tendencia para que aporten al logro de los objetivos estratégicos corporativos; por lo tanto, se formuló la siguiente pregunta: ¿Qué características y problemáticas tiene la gestión de la comunicación corporativa de Inmedical y cuál es su incidencia en el posicionamiento de su imagen de marca en el entorno digital frente a sus principales *stakeholders*?

Precisamente, sobre la aplicación de la informática en las comunicaciones, Ballesteros, Silva, Mena, & Angamarca (2019, p. 110) indican que el uso de las tecnologías de la información ha aumentado diariamente en las empresas para presentar sus productos y servicios a sus clientes.

Se considera que los nuevos modelos de consumo de información para la toma de decisiones de compra por parte de los usuarios, dependen en gran medida de lo que se recibe desde las plataformas digitales, convirtiéndose en una oportunidad que debe ser adecuadamente utilizada, pues se logran mejores resultados al permitir comunicaciones de doble vía, enriqueciendo a la empresa con datos valiosos sobre sus públicos, hábitos de consumo, necesidades, entre otros.

En cuanto al análisis de los valores intangibles de la organización, Joan Costa (2018, p.172) indica que ellos representan una porción cada vez más grande del valor total de la empresa, estableciendo una relación indisociable entre los valores intangibles (cultura organizacional, confianza, imagen y opinión pública, reputación) y la gestión de los activos intangibles (producción, logística, recursos humanos) haciendo necesario que se determine las prioridades de acción del DirCom, así como la elaboración de su plan de trabajo, que se plasma en el PEC.

OBJETIVO GENERAL

Analizar las características y problemáticas que tiene la gestión de la comunicación corporativa de Inmedical y su incidencia en el posicionamiento de su imagen de marca en el entorno digital frente a sus principales *stakeholders*.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

5.1.1. Identificar la estructura organizacional de Inmedical, su cultura organizacional y sus principales *stakeholders*.

5.1.2. Conocer las principales características, estrategias y herramientas que integran la gestión de la comunicación corporativa de Inmedical.

5.1.3. Indagar acerca de las principales problemáticas de la gestión de comunicación que enfrenta Inmedical en el entorno digital.

5.1.4. Analizar la incidencia de la gestión de la comunicación corporativa de Inmedical sobre el posicionamiento de la imagen de marca en el entorno digital frente a sus *stakeholders*.

JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

La presente auditoría de imagen se estableció a través de un enfoque mixto con una investigación documental para obtener los soportes materiales y digitales que se utilizan para la gestión de comunicación; posteriormente, se realizó una investigación exploratoria cualitativa y finalmente una investigación cuantitativa.

Para ejecutar lo dispuesto en el primer objetivo específico, que señala: *Identificar la estructura organizacional de Inmedical, su cultura organizacional y sus principales stakeholders*, se revisó la documentación relacionada con la gestión del talento humano y mapa de *stakeholders*, obteniendo así el contexto de la comunicación interna. Se desarrolló entrevistas semiestructuradas a las gerencias de área para obtener su criterio sobre la cultura organizacional y los públicos que consideran principales.

Para dar cumplimiento al segundo objetivo específico que busca: *Conocer las principales características, estrategias y herramientas que integran la gestión de la comunicación corporativa de Inmedical*, se recabó la documentación digital sobre planes, estrategias y acciones de comunicación que se han generado y que actualmente están vigentes en la empresa. Se analizó los contenidos publicados en los medios digitales propios de la empresa, a saber: página web, blog y redes sociales. Se aplicó una entrevista semiestructurada a los responsables de la gestión de comunicación.

En función de realizar lo dispuesto en el objetivo específico tercero que expone: *Indagar acerca de las principales problemáticas de la gestión de comunicación que enfrenta Inmedical en el entorno digital*, se propone entrevistas semiestructuradas a los responsables de las áreas que mantienen actividades con los principales *stakeholders* que fueron identificados en el objetivo uno.

Finalmente, para ejecutar lo señalado en el cuarto objetivo específico que indica: *Analizar la incidencia de la gestión de la comunicación corporativa de Inmedical sobre la imagen de marca en el entorno digital que tienen sus stakeholders*, se plantea realizar una encuesta digital a los públicos estratégicos definidos, que permita conocer las percepciones de la imagen de marca, sus atributos y posicionamiento.

6. Fuentes

6.1. Objetivo específico 1

Fuentes documentales

- Organigrama funcional
- Filosofía corporativa
- Políticas internas
- Reglamento interno de trabajo
- Programa de seguridad y salud ocupacional.

Fuentes personales:

- Presidente ejecutivo
- Gerente general
- Gerente de talento humano

6.2. Objetivo específico 2

Fuentes documentales:

- Recursos disponibles en soportes materiales, digitales y en línea, que se utilizan en la gestión de comunicación interna y externa, *on line* y *off line*.

Fuentes personales:

- Persona a cargo de planes y estrategias comunicacionales

- Gerente de producto
- Gerente de Proyectos e innovación

6.3. Objetivo 3

Fuentes personales:

- Gerente General
- Gerente de Producto
- Gerente de Proyectos e innovación
- Jefe de *Call center*

Objetivo 4

Fuentes personales:

- Afiliados (cliente final)
- Proveedores

RESULTADOS

Dinámicas y problemáticas de la gestión de la comunicación interna

Durante la investigación, de la documentación recabada de las áreas de Marketing y Comunicación, Talento Humano, Proyectos, Innovación y Producto se encontró con la siguiente información relacionada con la comunicación:

Tabla 2. Mapa de Públicos

Se recaba la siguiente organización de los stakeholders de Inmedical, como se muestra en la tabla:

Stakeholder	Subgrupo	Stakeholder	Subgrupo
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> Alta dirección Mandos medios Personal Ex empleados 	Clientes	Afiliados (usuarios finales)
Inversores	<ul style="list-style-type: none"> Institucionales Personales Empresas calificadoras y colocadoras 	Canales de Colocación	<ul style="list-style-type: none"> Instituciones financieras con áreas de microfinanzas (IFIS) Corredores de seguros con la rama de asistencia médica masiva Asesores de crédito IFIS Empresas de telecomunicaciones TELCOS Grandes superficies (consumo masivo) Instituciones Educativas Empresas de servicios públicos
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> Hospitales Clínicas Centros Médicos Médicos (general y especialidades). Farmacias 	Gobierno y entidades de control	<ul style="list-style-type: none"> Ministerio de Salud Pública Agencia de Control y Aseguramiento de la Salud

	<ul style="list-style-type: none"> • Laboratorio clínico y Radiología • Redes de prestadores médicos • Redes de farmacias • Telecomunicaciones TELCOS • Desarrollo de software • Infraestructura tecnológica • Software y sistemas. • Industrias gráficas, imprenta y publicidad. • Certificación de calidad • Auditoras y certificadoras 		<ul style="list-style-type: none"> • Superintendencia de Compañías y Seguros • Ministerio del Trabajo • Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social – IESS. • Secretaría de Educación Superior - SENESCYT • Organización Mundial de la Salud – OMS • Organización Panamericana de la Salud – OPS
Medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Revistas empresariales • Radios locales • Redes sociales • Sitios web. 	Competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas de medicina prepagada • Empresas de asistencia médica • Aseguradoras de salud • Hospitales • Clínicas
Asociaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas de medicina prepagada y aseguradores. • Multinacionales de micro seguros 	ONG	Organizaciones de ayuda social a la niñez, la mujer y apoyo a la salud pública
Academia	<ul style="list-style-type: none"> • Universidades PUCE, ESPE, UDLA, Institutos y Centros de educación superior. 		

(Fuente: elaboración propia)

Los canales internos de comunicación se plantean de la siguiente manera:

Tabla 3. Canales de comunicación interna

Canal	Tipo	Formato
E – mail	Información formal, comunicados oficiales, directrices o definiciones corporativas.	Formatos textuales con soportes en documentos adjuntos.

		Frecuencia: De acuerdo a la necesidad
Grupo de <i>Whatsapp</i> corporativo	Información informal, recordatorios de reuniones y requerimientos de la norma ISO 9001:2015. Felicitaciones por cumpleaños, logros académicos, entre otros.	Formatos textuales, artes gráficas y videos. Frecuencia: De acuerdo a la necesidad. En norma ISO, mensual.
Reuniones presenciales o virtuales	Comité Gerencial	Semanal Virtual o presencial, según planificación.
	Comité de Producto	Semanal Virtual y presencial.
	Comités de áreas	Semanal / Mensual Virtual y presencial
	Capacitaciones y entrenamientos	Según cronograma de Talento Humano o de cada área responsable.

(Fuente: elaboración propia)

Durante la entrevista realizada con la Gerente de Proyectos e innovación, se aprecia que la cultura corporativa, está basada en los valores y principios, así como un apego muy cercano a la misión y visión de la empresa. La “horizontalización” del organigrama permite que exista una amplia retroalimentación entre las líneas superior y base de la pirámide corporativa. Indicó también, percibir un clima laboral de confianza entre los equipos de trabajo; aunque se han generado ciertas interrupciones en la comunicación entre áreas, haciendo que los procesos o flujos de trabajo se vean interrumpidos por desacuerdos o falta de claridad en las responsabilidades particularmente cuando existen nuevos servicios o productos en marcha.

Por su parte, el Gerente de Producto y Contraloría, indicó que se evidencia la cultura del seguimiento de políticas de calidad, procesos y procedimientos de trabajo, pues se cuenta con la certificación de la gestión de la calidad ISO 9001:2015 por sexto año consecutivo, lo que ha permitido un involucramiento integral de los colaboradores la gestión de sus tareas, así como también, paulatinamente se ha ido automatizando las actividades a través del desarrollo propio de software como *ERP, CRM, contact center, big data*, entre otros, que

facilitan la administración, control y retroalimentación del trabajo, así como la gestión mediante indicadores de resultados.

En lo relacionado con las fortalezas de la gestión de comunicación interna señala a la facilidad de llegada de la información cuando se utiliza herramientas como *Whatsapp* o correo electrónico, el dinamismo y creatividad de la comunicación a través de videos y artes gráficas; finalmente al involucramiento de los colaboradores en la realización de videos, haciendo que su sentimiento de pertenencia a la empresa se intensifique.

Como debilidades, la jefe de Recursos Humanos, recuerda que no existe un plan de comunicación interno, que responda a los objetivos corporativos, pues las actividades que se desarrollan responden a necesidades puntuales que nacen del cronograma de trabajo de su área, de las gerencias de áreas o de los altos directivos. Por otro lado, plantea que las fortalezas se encuentran en la generación de actividades de capacitación, formación y entrenamiento dirigidas hacia todos los niveles de la organización, que permiten la consolidación de la cultura corporativa y el cierre de brechas identificadas en los análisis de perfiles y cargos. Menciona que la realización de videos para la recordación de información relevante del sistema de calidad, con la participación de los mismos colaboradores, ha sido una actividad que ha fomentado el involucramiento, la identificación y la concientización del impacto que genera el trabajo de cada para el cumplimiento de objetivos empresariales.

En cuanto a las principales estrategias y acciones que impactan en la gestión de la comunicación interna y la cultura corporativa, el especialista de marketing y comunicación mencionó las que fueron implementadas durante el período 2021:

Tabla 4. Estrategias y acciones implementadas

Estrategia	Acciones
Fortalecer el compromiso y la identificación corporativa	Taller de motivación para colaboradores
	Taller de liderazgo
	Capacitación salud reproductiva, enfermedades de transmisión sexual y VIH
Fomentar actividades para la comunicación interna	Capacitación de técnicas para comunicación efectiva
	Taller de consolidación de equipos de trabajo
	Programas de dinámicas de integración
Promover la cultura corporativa	Socialización de las políticas internas de teletrabajo
	Capacitación para planificación y manejo del tiempo
	Taller de competencias laborales
	Capacitación sensibilización sistema de calidad ISO 9001:2015
	Producción de videos con colaboradores para fortalecimiento de cultura y objetivos corporativos

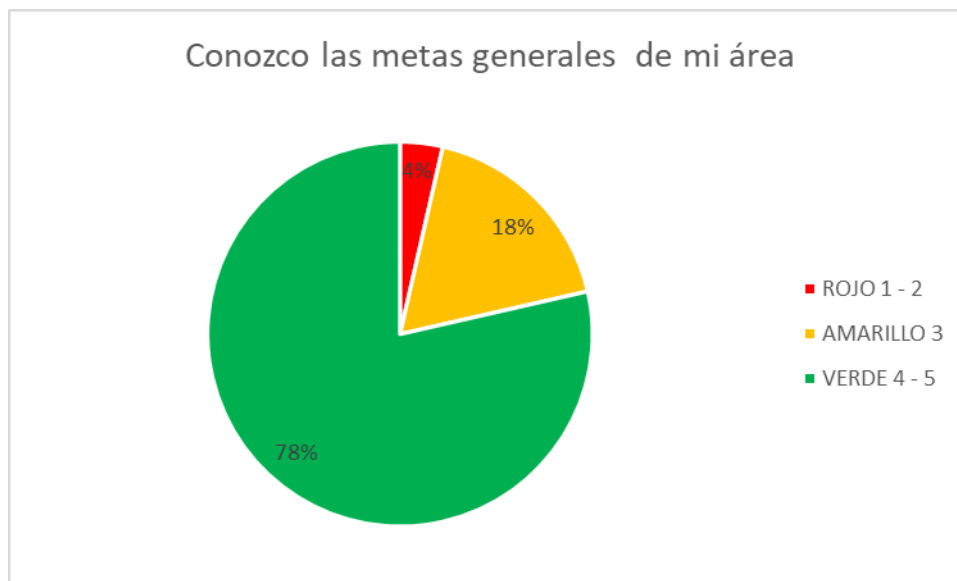
(Fuente: elaboración propia)

Adicionalmente, acerca de la percepción de los colaboradores la comunicación interna y cultura corporativa, se aplicó una encuesta de donde se desprenden los siguientes resultados.

La evaluación se planteó mediante una escala de 5 puntos, donde 1 es nunca y 5 siempre. Las respuestas han sido clasificadas en un modelo de semaforización, donde las puntuaciones de 1 y 2, corresponden al color rojo (corregir), 3 color amarillo (mitigar), 4 y 5 color verde (fortalecer).

Pregunta 1.

Figura 5. ¿Conozco las metas generales de mi área?



El 78% considera que conoce las metas generales de su área, el 18% considera que conoce medianamente y el 4% que no las conoce.

Pregunta 2

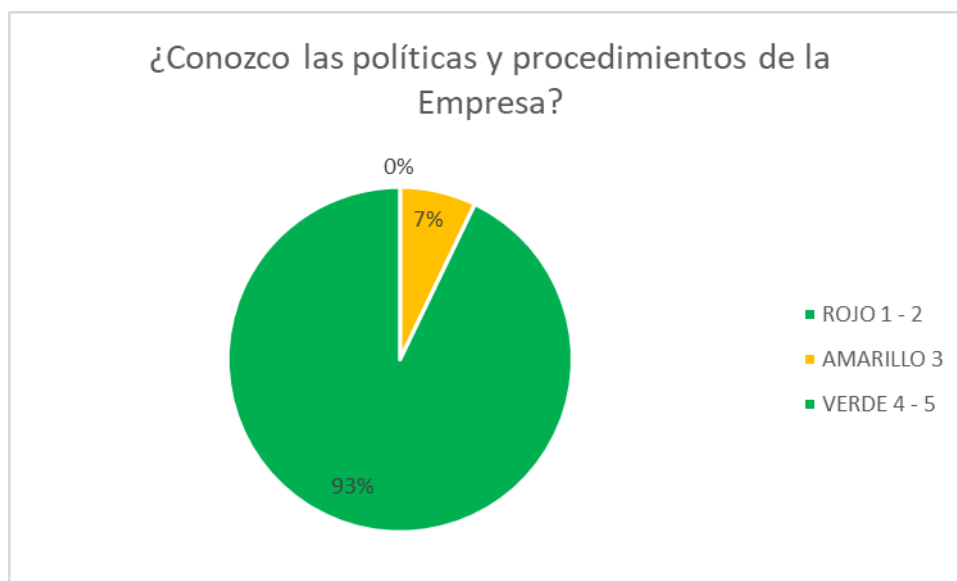
Figura 6. ¿Me siento comprometido con mi trabajo y con la compañía?



El 96% se siente comprometido, mientras que el 4% se considera medianamente comprometido con su trabajo y la empresa.

Pregunta 3

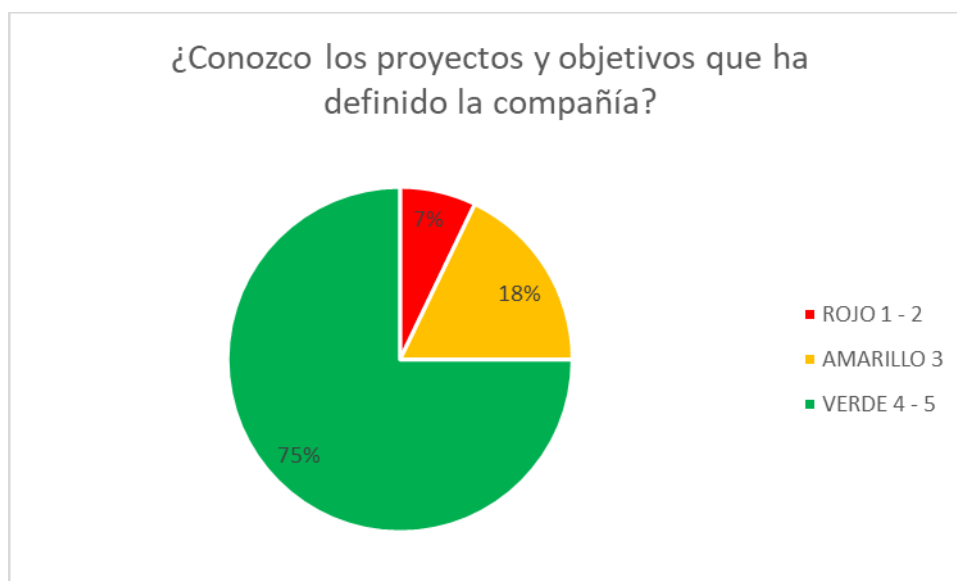
Figura 7. ¿Conozco las políticas y procedimientos de la Empresa?



El 93% indica que conoce las políticas de la empresa, mientras que el 7% considera que las conoce medianamente.

Pregunta 4

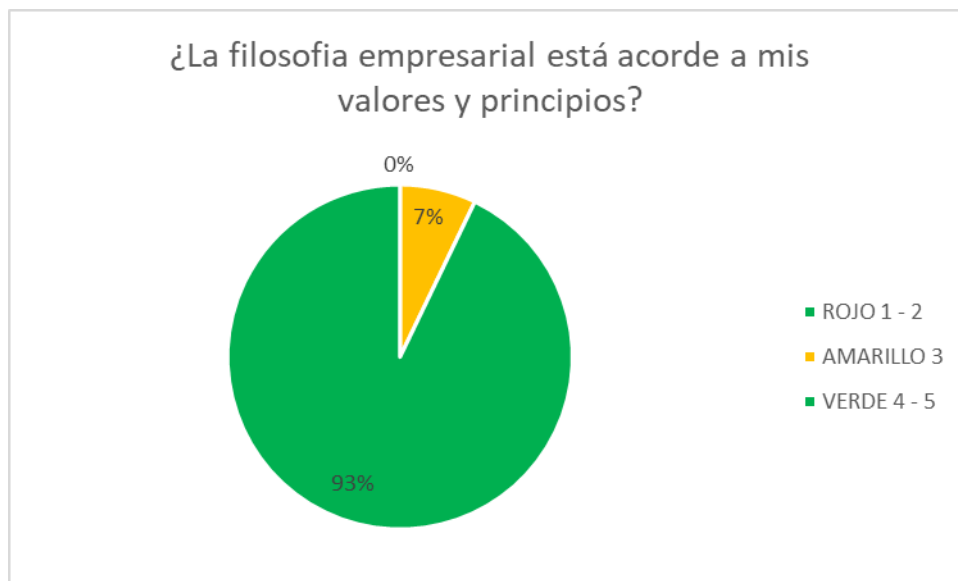
Figura 8. ¿Conozco los proyectos y objetivos que ha definido la compañía?



El 75% considera que sí conoce los proyectos y objetivos, el 18% opina conocerlos moderadamente y el 7% menciona que los conoce poco o nada.

Pregunta 5

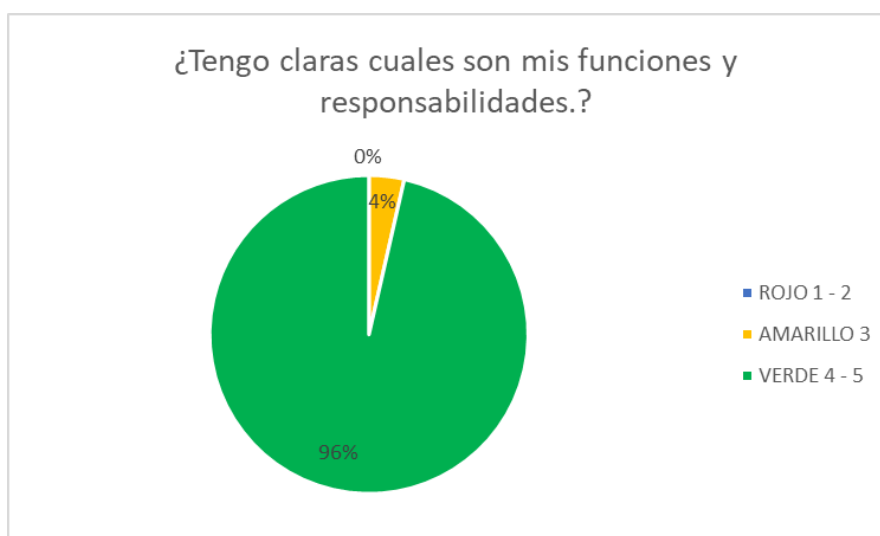
Figura 9. ¿La filosofía empresarial está acorde a mis valores y principios?



El 93% considera que la filosofía empresarial está acorde a sus valores y principios, así como el 7% estima que lo está moderadamente.

Pregunta 6

Figura 10. ¿Tengo claras cuales son mis funciones y responsabilidades?



El 96% de los colaboradores estima que tiene claras sus funciones y responsabilidades y el 4% indica que las conoce de manera regular.

Pregunta 7

Figura 11. ¿Siento que se mantiene comunicación constante con otras áreas?



El 68% considera que se mantiene comunicación constante, mientras que el 29% opina que es moderada y finalmente el 3% percibe que es poca o nula.

Pregunta 8

Figura 12. ¿Existe un buen nivel de comunicación entre los compañeros del departamento?



93% de los colaboradores piensa que existe un buen nivel de comunicación en su área, el 4% que es medianamente bueno y el 3% que no sería bueno.

Pregunta 9

Figura 13. ¿La empresa está comunicando sobre sus logros corporativos?



64% de los encuestados opina que la empresa comunica sobre sus logros, el 32% que lo hace moderadamente y el 4% que la comunicación en poca o no se lo hace.

Pregunta 10

Figura 14. ¿Considero que mi trabajo aporta para el crecimiento empresarial?

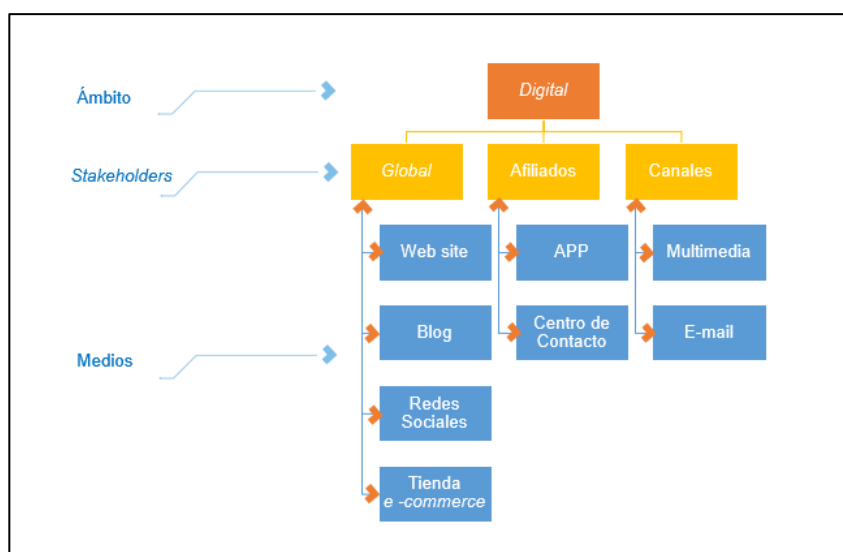


El 96% de los colaboradores estima que su trabajo aporta al crecimiento empresarial, por su parte el 4% opina que lo hace moderadamente.

Dinámicas y problemáticas de la gestión de la comunicación externa

De la información recabada de la gerencia de marketing y comunicación, la dinámica del flujo de la información y sus interacciones, se muestra en la siguiente figura:

Figura 15. **Figura de la dinámica del flujo de la información digital**



(Fuente: elaboración propia)

Dentro del ámbito digital de la comunicación, en Inmedical existen medios virtuales con los que se generan diferentes dinámicas, según el público de interés que han sido clasificados así:

- Global: Todos los *stakeholders* y público general
- Afiliados: Las personas que utilizan los productos de la empresa.
- Canales: Empresas o personas que, por su giro de negocio, son canales de colocación de productos de la organización, reales o potenciales.

Públicos Estratégicos

Se encuentra que la Empresa ha determinado como estratégicos a los siguientes públicos, conforme los objetivos corporativos de crecimiento y expansión en el mercado, de los cuales se establece las siguientes características:

Tabla 5. Detalle Públicos Estratégicos

Público	Variables abril 2022
Afiliados	Población total 621. 110
	Femenino: 58.39% Masculino: 41.61
	Titular: 41.65% Dependiente: 58.35%
	Etario 0 – 20: 30% 21 – 40: 35% 41 – 60: 26% 61 – adelante: 9%
	NSE C - / D.
	Actividades económicas Microempresarios en comercio, textiles, servicios, entre otros.
Prestadores Médicos	Red Ambulatoria: 97 Red Hospitalaria: 52 Red Odontológica: 84 Red Farmacias: 1.146 Tomadores de decisión: Directores médicos / altos ejecutivos de la organización, con experiencia en la administración de convenios con empresas aseguradoras, su metodología y modelo de negocios.
Canales colocación masiva	- IFIS bancos y cooperativas de ahorro y crédito con líneas de microcrédito. - Grandes comercios y distribuidores, con líneas de crédito - Telecomunicación TELCOS. Tomadores de decisión: Conformado por ejecutivos de la alta dirección de las organizaciones, que requieren alternativas de desarrollo no operacional para sus negocios.

(Fuente: elaboración propia)

Se ha identificado que conforme lo que indican los procedimientos de calidad, servicio al cliente y comunicación, se procura que los medios de comunicación digital mantengan una interacción inmediata con sus públicos, estableciendo herramientas que permitan facilitar este flujo de información, como *Messenger*, *WhatsApp*, que cuentan con políticas y procedimientos internos para estandarizar las respuestas que los tele operadores asignados de la gerencia del *Contact Center*, revisan y responden, las 24 horas.

A continuación, se detallan los tipos de información y formatos que se utilizan en los medios digitales, para la gestión de comunicación externa:

Tabla 6. Medios, tipos de información y formatos

Medio	Tipo	Formato
E – mail	Información formal, comunicados oficiales.	Formatos textuales con soportes en documentos adjuntos. Frecuencia: De acuerdo a la necesidad
Página web www.inmedical.com.ec	Información formal sobre la organización, productos, guías de uso, documentos descargables, redes médicas, datos de ubicación y formulario de contactos.	Formatos textuales, artes gráficas y videos.
Blog Inmedical	Artículos de contenido científico, académico y motivacional en varias áreas relacionadas con el bienestar integral humano.	Formatos textuales y artes gráficas.
Redes Sociales: <ul style="list-style-type: none"> • Facebook • Instagram • LinkedIn • Twitter • Youtube 	Información sobre novedades de productos, servicios, efemérides y actividades empresariales.	Formatos textuales, artes gráficas y videos.
APP Inmedical	Aplicación para teléfonos móviles que permite el agendamiento de citas médicas y facilita la comunicación de información a través de la gestión push y el <i>home</i> .	Formato gráfico y textual vía aplicación móvil.

Centro de Contacto	Gestión Inbound. Equipo de operadores telefónicos coordinan servicios de asistencia médica e informan acerca de los productos y servicios, a través de las líneas corporativas (análogas, celulares y 1800). Disponibles 24/7.	Formatos de audio.
	Gestión Outbound. Equipo de operadores telefónicos realizan llamadas informativas o de promoción sobre novedades o productos y servicios a usuarios de la organización.	Formatos de audio.
Canales de colocación Instituciones Financieras IFIS	Guías de uso de productos y promocionales que se difunden a los usuarios (clientes de microcrédito) a través de los asesores de crédito de las IFIS.	Formatos textuales, artes gráficas impresos y digitales.

(Fuente: elaboración propia)

Indicadores de Gestión de la comunicación telefónica y digital en *Contact Center*

Se ha identificado que existen indicadores para gestionar los requerimientos de servicios o de información, principalmente con el público de los afiliados, que se realiza a través del *Contact Center*, estableciendo un marco de acción dentro lo que se denomina SLA (*Service Level Agreement*):

Tabla 7. Indicadores de Acuerdo de Nivel de Servicios SLA

Indicador	Detalle
TMA	Tiempo medio de atención
TMO	Tiempo medio de operación
TME	Tiempo medio de espera
Abandono	Porcentaje de llamadas no contestadas, después de 60 segundo en espera.
Requerimientos gestionados	Número de requerimientos recibidos por día y hora.

(Fuente: Sistema *call center* Inmedical. Diseño: elaboración propia)

Tabla 8. Gestión de *Contact Center* 2021

Tipo de contacto	Número
<i>Inbound</i>	93.423 llamadas gestionadas
<i>Outbund</i>	129.305 llamadas realizadas
E-mails	87.116

(Fuente: Sistema *call center* Inmedical. Diseño: elaboración propia)

Sobre esta temática, el jefe del *contact center*, indica que los resultados de los indicadores expresan cómo la metodología de comunicación implementada en esta área, ha permitido que la información fluya con los tres principales públicos que gestiona: a) prestadores médicos, b) afiliados; y c) colaboradores de los canales de colocación IFIS.

Opina que una de las fortalezas ha sido la estandarización de *scripts y mensajes* para: teleoperadores, respuestas digitales en redes sociales, correos electrónicos y chats en página web; así como un elaborado programa de capacitación, entrenamiento, evaluación y retroalimentación para los colaboradores.

Durante la entrevista con el creativo de marketing y comunicación, responsable del análisis e implementación de la acciones de comunicación, menciona que en el ámbito de la comunicación digital externa, es importante fortalecer a las redes sociales y su página web, donde se ha evidenciado debilidades en cuanto a la generación de contenidos de valor, así como la difusión de las buenas noticias y novedades de la empresa, lo que provoca la pérdida del interés de los visitantes y una falta de vinculación con el público.

Ha indicado también que, disponer de la tecnología y herramientas necesarias para cubrir el espectro de la comunicación digital, son fortalezas en la empresa, pues facilita el desarrollo y publicación de información multimedia relevante.

Opina que los valores y principios de la empresa mantienen una gran relación con los colaboradores, que actúan en conformidad en todos sus actos laborales.

Tabla 9. Estrategias y acciones de marketing y comunicación 2021

Estrategias	Tácticas / Acciones
Difundir las acciones corporativas implementadas por la pandemia Covid-19	Diseñar la memoria institucional 2020, enfocadas en acciones para enfrentar a la pandemia Covid-19.
Fortalecer los vínculos con la comunidad de seguidores en redes sociales	Charlas en vivo, a través la plataforma Facebook live, con invitados expertos en distintas áreas de la medicina y el bienestar.
Fomentar el conocimiento del Blog en los <i>stakeholders</i>	Publicación de artículos de interés colectivo, escritos por profesionales de la salud física y mental.
Informar a los afiliados la manera de utilizar los planes de salud contratados	Generar el material de comunicación digital, personalizado por canal, en relación a las coberturas contratadas.
Mantener actualizados y completos los contenidos de la página web para los <i>stakeholders</i>	Análisis, actualización, corrección y generación de contenidos.
Apoyar la gestión comercial de la gerencia de ventas	Desarrollar material digital para la gestión de ventas a prospectos y clientes potenciales.
Apoyar la gestión de la gerencia de producto	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar material digital para los integrantes estratégicos de los canales: asesores de microcrédito y líneas de supervisión (ayuda ventas, incentivos, testimoniales de afiliados, premios). - Producir charlas y capacitaciones en video streaming para el público de afiliados en acceso exclusivo. - Generar material digital para informar sobre el uso de los productos a los afiliados.
Estructurar portafolio de nuevos productos y herramientas acorde con el branding corporativo	<ul style="list-style-type: none"> - Generar planilla de <i>namings</i> e imagen corporativa para nuevos productos. - Desarrollar material para <i>look & feel</i> de APP Inmedical.
Establecer los índices y niveles de satisfacción de los productos.	<p>Consultar percepción de satisfacción y lealtad a los afiliados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción global de servicios - Indicador NPS (<i>Net Promoter Score</i>) - Indicador CES (<i>Customer Effort Score</i>)

Implementar lanzamiento “controlado” de APP Inmedical	<ul style="list-style-type: none"> - Segmentar públicos “<i>beta tester</i>” para lanzamiento controlado. - Preparar material digital para comunicación de APP Inmedical - Realizar evaluación de uso y satisfacción de APP. - Promover ajustes y correcciones requeridas por el público “<i>beta tester</i>”.
---	--

(Fuente: elaboración propia)

Tabla 10. Estatus de activos digitales

Activo digital	Comunidad 2022
Facebook	2.170
Instagram	284
LinkedIn	917
Twitter	161
Youtube	417
APP Inmedical	132 descargas
Página web	321 / mes Autoridad: 10 /100 <i>Rank Ubbersuggest</i>

(Fuente: elaboración propia. Información actualizada a mayo 2022)

Percepciones de los *stakeholders* sobre la imagen y reputación de la organización

Se ha recabado información de la encuesta de conocimiento y recordación de marca aplicada al público de prestadores médicos privados del catastro general de Inmedical, que pertenecen al nivel 1 (atención primaria al paciente, también conocidos como hospitales básicos), las personas consultadas pertenecen a las áreas administrativas y de dirección de los establecimientos en mención.

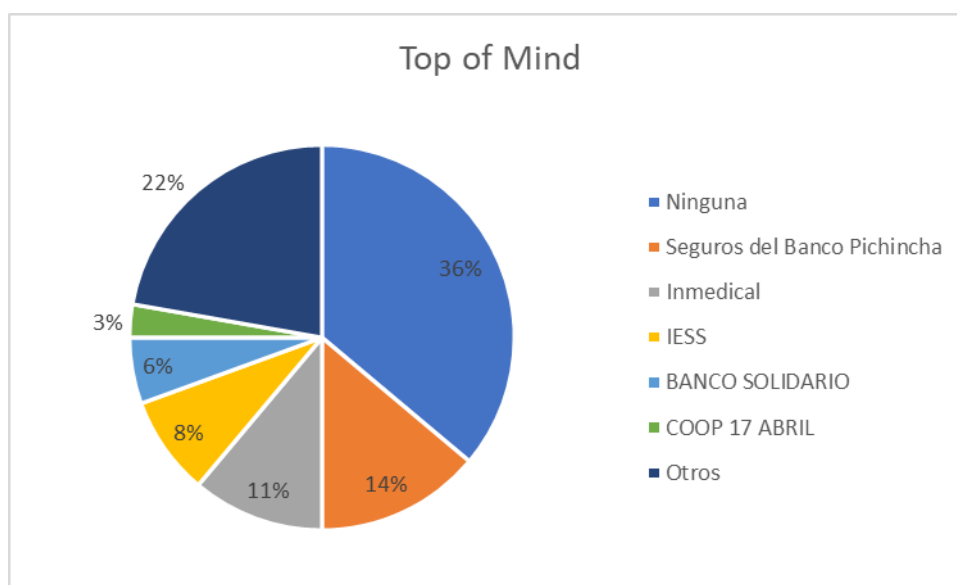
La encuesta se recabó entre 104 instituciones cantonales, ubicadas en las regiones costa y sierra del Ecuador, durante marzo de 2021, mediante la metodología de telemercadeo.

Las respuestas más relevantes para el presente estudio, se presentan a continuación:

Pregunta 1.

Figura 16. **Recordación espontánea.**

¿Cuál es la primera empresa de seguros médicos o medicina prepagada que se le viene a la mente?

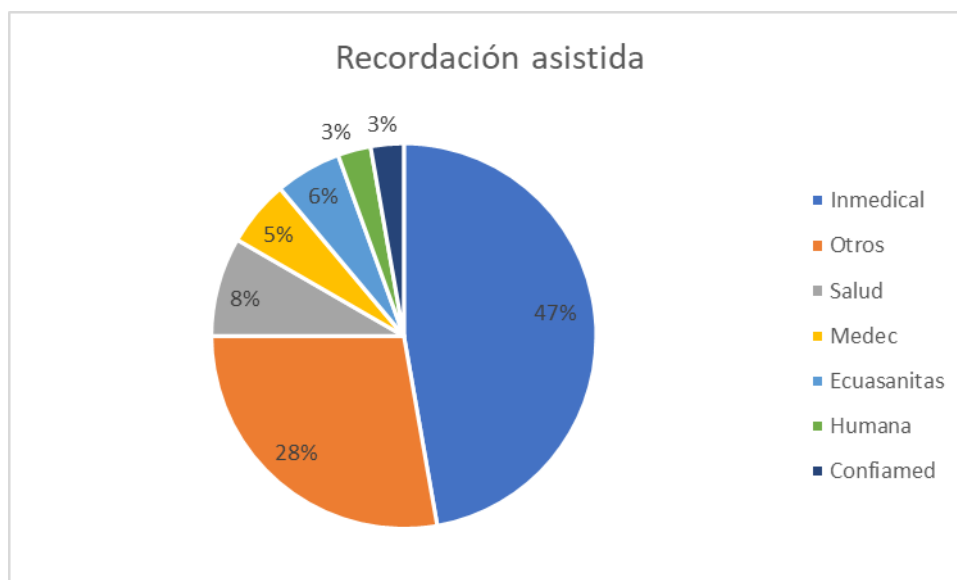


El 36% no recuerda a una empresa en particular, el 14% recuerda a los seguros del Banco, mientras que el 11% responde que la primera que viene a su mente es Inmedical.

Pregunta 2

Figura 17. **Recordación asistida.**

¿Conoce a las siguientes empresas?



El 47% reconoce a Inmedical, mientras que el 28% reconoce a otras organizaciones, con el 8% y 6% aparece Salud y Ecuasanitas respectivamente.

Durante la entrevista con la Gerente Regional de Proyectos e innovación, mencionó que la imagen de la empresa se percibe como seria, sólida y que cumple los compromisos adquiridos con sus clientes y proveedores.

En este contexto, el Gerente de Producto y Contraloría, opinó que, debido a las políticas que aplican para los canales IFIS sobre la publicidad de servicios no financieros, dificulta la comunicación y conocimiento de marca en los afiliados; pues éstos suelen identificar al plan de asistencia médica, cómo el seguro médico de la IFI y no a la marca como la responsable del servicio. Sugiere fortalecer la difusión y posicionamiento de marca a través de los medios digitales, al mismo tiempo que se los desarrolla.

En el entorno virtual sugiere priorizar a la página web para facilitar el comercio electrónico, a la APP móvil para abordar y atraer a los afiliados hacia este ambiente, así como implementar estrategias de comunicación doble con herramientas con *Messenger* y *WhatsApp* de Meta.

Indicadores de lealtad y satisfacción al afiliado

La organización como parte de su sistema de indicadores, cuenta con mediciones permanentes de la satisfacción del afiliado y su lealtad, aplicando el indicador NPS (*Net Promoter Score*) que busca categorizar a los afiliados entre promotores, pasivos y detractores a la empresa, en función de su experiencia con los puntos de contacto de la marca.

Los resultados consolidados para el año 2021, son los siguientes:

Tabla 11. Resultados de encuesta NPS

Categoría	Valoración
Promotores	83.6%
Pasivos	14,1%
Detractores	2.3%

(Fuente: elaboración propia)

El levantamiento de información se gestiona vía telemercadeo, con base en un modelo estadístico descriptivo concluyente, configurando una muestra que responde con resultados de 95% de confiabilidad y +-3% de error, del universo de afiliados que han recibido atenciones médicas hospitalarias y ambulatorias.

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Dinámicas y problemáticas de la gestión de la comunicación interna

Los resultados de la encuesta realizada a todos los colaboradores de la empresa, muestran que el 93% conoce las políticas y procedimientos de la empresa, se puede establecer que existe un adecuado nivel de conocimiento para una gestión eficiente y que, al mismo tiempo, evite problemas o confusión interdepartamentales.

Sin embargo, el 32% estima que la comunicación no es constante con otras áreas de la empresa, mientras que el 93% opina que existe un buen nivel de comunicación entre los colaboradores de su propia área.

De lo anterior, es posible inferir que las áreas se consideran cohesionadas internamente, y que, están experimentando una separación interdepartamental puesto que los vínculos se fueron debilitando durante los últimos dos años, entre otros motivos, fruto del distanciamiento ocasionado por las restricciones impuestas por la pandemia, que motivó la implementación del teletrabajo a tiempo completo para gran parte de la organización. Una potencial desconexión entre áreas, puede provocar la disminución progresiva de la eficacia y eficiencia, especialmente en los procesos que son parte de la cadena de valor.

Por otro lado, es importante rescatar, que el 64% estima que la organización comunica internamente sobre sus logros y que 96% asume que su trabajo aporta al crecimiento empresarial, razones por la cuales se entiende que las estrategias de comunicación corporativa, talento humano y marketing han logrado un impacto importante en los colaboradores, sugiriendo que se deben mantener y fortalecer, en la medida en que el entorno virtual lo permite, en función de la facilidad y agilidad para su difusión.

Al analizar las relaciones con la cultura corporativa, se encuentra que todos los colaboradores estiman que los valores y principios empresariales se identifican

con los suyos propios; de todas maneras, es importante cruzar esta posición frente a la percepción de las gerencias que sugieren fomentar el conocimiento y difusión del propósito de la empresa, pues se ha identificado la falta de una definición clara, debido a que, los colaboradores la relacionan con conceptos como salvar vidas, mejorar la calidad de vida de los afiliados, llevar bienestar o prestar servicios de salud. Es menester recordar que el propósito es piedra angular de la cultura, puesto que determina el norte y guía las decisiones estratégicas.

Se ha evidenciado también, que hace falta fortalecer la comunicación descendente, de los líderes de área hacia sus colaboradores, pues no se conoce de algunas actividades, proyectos o acciones administrativas que la empresa está realizando o va a emprender.

Dinámicas y problemáticas de la gestión de la comunicación externa

Del análisis de la figura de la dinámica del flujo de la información digital, se logra identificar que existen las herramientas y la conceptualización para desarrollar una comunicación digital eficiente, sin embargo, desde la opinión de varios ejecutivos entrevistados, se conoce de la falta de contenidos de valor, frecuencia y disponibilidad de acciones comunicacionales que permitan generar una mayor comunidad entorno a los activos digitales en línea.

Se nota que hace falta profundizar sobre el mapa de públicos, pues no se ha plasmado por escrito, a los públicos estratégicos, sino que forma parte del conocimiento global entre los ejecutivos. Es importante comentar que no se cuenta con el plan estratégico de comunicación, puesto que, actualmente, las acciones de comunicación forman parte del plan estratégico de marketing, como actividades de impacto para los productos y servicios, pero no como un plan para la gestión integral de los intangibles de la Empresa.

Los resultados de la encuesta aplicada a los prestadores de servicios de salud, muestran que el 11% recuerda espontáneamente a Inmedical en su *top of mind*, mientras que el 47% lo hace en recordación asistida, permitiendo inferir que la empresa requiere fortalecer su imagen frente a este público, probablemente con acciones repetidas y constantes que fomenten la recordación a través de los valores y atributos diferenciadores.

Por su lado, el nivel NPS de fidelidad y satisfacción que se mide entre los afiliados, encuentra que el 83,6% se identifican como promotores de la marca. Con estos resultados, es conveniente considerar una estrategia que potencie a los promotores convirtiéndolos en embajadores, fomentando acciones de marketing relacional con sus grupos comunitarios.

En la opinión del Gerente de Producto, es una importante debilidad que la empresa no pueda generar acciones publicitarias con los afiliados de los canales financieros, que impacta sobre el reconocimiento de marca, volviéndose relevante una estrategia comunicacional a través de los medios digitales.

El CEO estima necesario que, con el liderazgo de la gerencia de marketing y comunicación, se implementen estrategias en medios digitales para optimizar los vínculos con los afiliados, así como la construcción de soluciones virtuales que permitan la interacción de públicos estratégicos como los prestadores de salud y corredores de seguros con la Empresa.

Percepciones de los *stakeholders* sobre la imagen y reputación de la organización

Durante las encuestas se identificó que, en su mayoría, en los prestadores médicos no existe un alto nivel de recordación de la marca Inmedical; y que, algunos la identifican como el seguro del banco o de la cooperativa; esto está relacionado con la estrategia de comunicación que la empresa debe manejar

debido a las políticas de marketing de los principales canales IFIS, que prefieren evitar la vinculación de su marca con los proveedores de servicios que no están relacionados con su giro de negocio, la metodología se acercaría mucho a la de una marca blanca, lo que impacta en gran medida al reconocimiento y recordación.

Por su parte, el CEO considera que la Organización debe ser ampliamente reconocida por el público de tomadores de decisión de las IFIS, corredores de seguros y sectores estratégicos previamente identificados, haciendo énfasis en sus factores diferenciadores y propósito corporativo.

En cuanto al público de los afiliados (usuarios), es importante registrar que existe un alto nivel de fidelidad, que se refleja en los resultados de la encuesta del *Net Promoter Score*, con 83,6% de promotores de marca, que han mantenido diversas interacciones con los puntos de contacto, lo cual permite inferir que existe un adecuado manejo de la comunicación en los espacios que pertenecen a la línea de experiencias del cliente o *customer journey map*. Es menester considerar que la medición de estos indicadores y otros relacionados, forman parte de la estructura de gestión de la calidad de la empresa y que se presume como un elemento fundamental de su cultura corporativa, pues se lo percibe como uno de sus factores diferenciadores y que, aporta en la consecución de los objetivos estratégicos empresariales.

En entrevista, la Jefe de Talento Humano, comentó que percibe un alto reconocimiento en el público de ex empleados, así como de potenciales colaboradores al analizar las respuestas que se obtiene al momento de publicar ofertas de empleo; así como la constante recepción de currículums vitae a través de la página web y redes sociales de la empresa.

Por su parte, el Especialista de Marketing y Comunicación, comentó que es necesario gestionar las relaciones con los medios de comunicación especializados en el sector de los seguros y de los negocios para lograr

oportunidades que faciliten la exposición de la marca en los públicos que consumen ese tipo de contenidos; así también, la generación de contenidos especializados para la publicación en los medios digitales estratégicos. Lo anterior estaría relacionado con la necesidad de la empresa para incrementar su nivel de reconocimiento de marca en los públicos, fortalecer su estrategia de marketing B2B, y apalancar una nueva estrategia B2C, desde las plataformas digitales, que fomente la construcción de un canal digital de comercialización de productos al consumidor final.

PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Con la información obtenida en la presente investigación, se ha identificado las principales necesidades y oportunidades a ser gestionadas desde la comunicación, en aras de aportar al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Empresa, siendo éstas, las siguientes:

Comunicación interna

- a) Fomentar la comunicación entre áreas y departamentos de la empresa.
- b) Coadyuvar a la implementación del modelo híbrido de trabajo telemático – presencial.
- c) Difundir el propósito de la empresa y consolidar los valores, principios y políticas que forman la cultura corporativa.
- d) Fortalecer la difusión de los objetivos, proyectos, logros y acciones administrativas de la empresa.

Comunicación externa

- e) Incrementar el nivel de reconocimiento y recordación de marca en el ámbito digital en los públicos estratégicos.
- f) Desarrollar canales de comunicación digital que facilite la interacción de la empresa con sus públicos estratégicos en su ámbito de interés.

- g) Aportar a la nueva estrategia de marketing B2C que se enfoca íntegramente a la gestión digital.

Con lo anteriormente expuesto, a continuación, se propone la implementación de un plan estratégico de comunicación PEC con énfasis en el ámbito digital que procure aprovechar las oportunidades, consolidar las fortalezas y gestionar las problemáticas y necesidades señaladas.

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN – PEC

Contexto de la implementación

Como se ha establecido en la auditoría de comunicación realizada, Inmedical se beneficiará de la implementación de un plan estratégico de comunicación enfocado mayormente en el ámbito digital, que aporte al cumplimiento de los objetivos estratégicos corporativos para el año 2023.

Tabla 12. Análisis del entorno general – Matriz PESTLE

Factores externos	Oportunidades	Amenazas
Políticos		
<ul style="list-style-type: none"> • Modificaciones en políticas y legislación laboral. • Implementación de plan de vacunación, terceras y cuartas dosis. • Restricciones para actividades de salud dictaminadas por el MSP Ecuador, nuevas olas de Covid -19. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación de personal por horas y bajo demanda. 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitación para la capacidad de atención médica de hospitales y clínicas. • Incremento de morbilidad relacionada con Covid – 19.
Económicos		
<ul style="list-style-type: none"> • Restricción de actividades económicas por Covid-19 (Ómicron). • Implementación de modificaciones a normativa tributaria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar productos de telemedicina para atención telemática de afiliados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Debilitamiento de los canales de mercadeo de la empresa y reducción de venta. • Reducción de flujo de efectivo para afrontar nuevas imposiciones tributarias.
Socioculturales		
<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de actividades por restricciones Covid -19. • Tendencia a utilizar canales digitales de compra 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar productos de telemedicina para atención telemática de afiliados. • Desarrollar canal de <i>e-commerce</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de la capacidad adquisitiva de las familias, priorizando otros gastos sobre el de seguros. •

<ul style="list-style-type: none"> • Destina mayor presupuesto para gastos de salud • Buscar protección con seguros de salud y medicina preventiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Cliente busca mejores opciones de seguros, más económicos, calidad, cobertura, agilidad. • 	
Tecnológicos		
<ul style="list-style-type: none"> • Mejores botones y pasarelas de pago para comercio digital. • Desarrollo de equipos médicos con IOT para telemedicina. • Incremento de eventos de vulnerabilidad tecnológica (<i>hackeos, ransomware</i>). 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de soluciones de telemedicina para los sectores que no acceden a especialidades. • Implementación de la norma ISO 27001 para la gestión de seguridad tecnológica 	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir ataques cibernéticos que dificulten la actividad normal de la empresa. • Que la competencia implemente soluciones de telemedicina levantando barreras de entrada para otros clientes.
Legales		
<ul style="list-style-type: none"> • Modificación de normas relacionadas con la atención médica y/o seguros médicos. • 	<ul style="list-style-type: none"> • Rápida adaptación con el equipo médico y legal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exigencias médico legales que requieran de altas inversiones que compliquen el flujo de efectivo.
Ecológicos		
<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de medidas de bioseguridad, limitaciones y restricciones para prestadores de salud, recintos y actos públicos. • Control de manejo de desechos biológicos y químicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el conocimiento de que la empresa tiene los estándares de bioseguridad de la OMS / OPS y es parte de la <i>Microinsurance Network</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de gastos para manejo de desechos biológicos e implementación de nuevos procesos. •

Tabla 13. Análisis comunicacional FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión directa (relaciones públicas) con tomadores de decisión de grandes canales de colocación de largo plazo (modelo B2B). • Software propio para administración de clientes CRM y comunicación vía <i>sms, whatsapp, e-mail</i>. • <i>Call Center</i> para gestión de servicios y comunicación con afiliados. • Tienda en línea para la comercialización de planes individuales y familiares. • Red Prestadores especializada en microseguros a nivel nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover la difusión de planes mediante colaboradores de los canales de colocación de microseguros. • Baja calidad de atención médica del sector público, cubierta por medios de comunicación, percepción presente en el público. • Crecimiento del consumo internet móvil, alta penetración de redes sociales y en diversos segmentos de los públicos. • Interés de públicos en microseguros de salud por la pandemia Covid -19, altos costos de salud privada y utilización de la telemedicina para evitar aglomeraciones.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Información acerca de los productos llegan al afiliado mediante los asesores de canales de colocación. • No se realiza campañas de comunicación de la empresa en medios digitales. • La prestación de servicios al afiliado está en manos de la Red (hospitales, centros, médicos y dependientes de farmacias). 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso de empresas tradicionales de seguros de salud en el mercado de microseguros, con una gran campaña comunicacional. • Red de Prestadores mantiene negociaciones con otras aseguradoras y podría influir en usuarios. Tienen capacidad de difundir <i>fake news</i>. • Crecimiento e introducción de empresas de laboratorio ocupacional en el mercado.

Problema central de comunicación

Existe falta de reconocimiento y recordación de marca en los públicos identificados como estratégicos para la empresa.

Situaciones específicas comunicacionales

- a) No existe una apropiada gestión de la comunicación externa de la empresa, que deriva en la falta el conocimiento y recordación de marca.
- b) Es menester lograr el fortalecimiento de los vínculos con los públicos estratégicos; y al mismo tiempo, mejorar el entendimiento de la categoría de los microseguros de salud, para facilitar el posicionamiento de los beneficios diferenciadores y valores de marca de la empresa.
- c) Se requiere desarrollar la gestión de comunicación interna para incrementar el nivel de conocimiento de los proyectos y objetivos empresariales, facilitar el relacionamiento entre áreas y consolidar la cultura corporativa en los colaboradores.

Objetivos estratégicos de comunicación

- 1) Generar conocimiento de la categoría de microseguros de salud, en el 40% de los *stakeholders* estratégicos con sede en Quito - Ecuador, considerando las características y posibilidades del entorno digital, hasta diciembre de 2023.
- 2) Alcanzar la notoriedad de marca de Inmedical en el 50% de sus *stakeholders* estratégicos con sede en Quito – Ecuador, posicionando sus atributos y valores dentro de la categoría de microseguros de salud, considerando las características y posibilidades del entorno digital, hasta diciembre de 2023.

- 3) Lograr que el 90% del público interno, manifieste entendimiento de los objetivos, proyectos estratégicos, propósito y acciones administrativas de la empresa; e incrementar en un 30% la percepción de buen relacionamiento interdepartamental, hasta diciembre de 2023.

Tabla 14. Matriz de priorización de Públicos – estratégicos

Público	Posición del público frente a la organización	Nivel de injerencia frente a objetivos
INTERNO	Seguidor / Detractor / Neutro	Bajo / Alto
Directorio	Seguidor	Alto (Obj.3)
Junta General Accionistas		
Colaboradores		
EXTERNO	Seguidor / Detractor / Neutro	Bajo / Alto
Corredores de seguros	Neutro	Alto (Obj.1-2)
Canales de colocación: Instituciones Financieras IFIS Segmentos microfinanzas	Neutro	Alto (Obj.1-2)
Otros canales de colocación: Telcos, grandes superficies y educación.	Neutro	Bajo
Asociaciones de microfinanzas y microseguros nacionales e internacionales.	Neutro	Alto (Obj.1-2)

Prestadores de salud (asociadas a la red)	Seguidor	Alto (Obj.1-2)
Prestadores de Salud (que no están asociados a la red)	Seguidor	Alto (Obj.1-2)
Redes de Farmacias y Laboratorios	Seguidor	Alto (Obj.1-2)
Pacientes	Seguidor	Alto (Obj.2)
Instituciones públicas afines del sector salud	Neutro	Bajo
Medios de comunicación digital	Neutro	Alto (Obj.1-2)
Comunidad en general	Neutro	Bajo

(Fuente: elaboración propia)

Los públicos estratégicos de comunicación son los calificados con nivel de injerencia frente a la situación: alto, pues tienen mayor relevancia para la consecución de los objetivos de comunicación planteados.

Propósito empresarial

Con base en la información recabada y el análisis comunicacional, se propone el siguiente:

“Proteger y llevar bienestar a las familias, mediante soluciones innovadoras de salud”

PLANTEAMIENTO TÁCTICO DE COMUNICACIÓN

Tabla 15. Táctica para Campaña digital nacional

Público	Objetivo de Comunicación
Externo transversal: Corredores de seguros, IFIS, Asociaciones, Prestadores de salud, afiliados, redes de prestadores, medios y comunidad en general.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generar conocimiento de la categoría de microseguros de salud, en el 40% de los <i>stakeholders</i> estratégicos con sede en Quito – Ecuador principalmente, considerando las características y posibilidades del entorno digital, hasta diciembre de 2023. 2. Alcanzar la notoriedad de marca de Inmedical en el 50% de sus <i>stakeholders</i> estratégicos con sede en Quito – Ecuador, posicionando sus atributos y valores dentro de la categoría de microseguros de salud, considerando las características y posibilidades del entorno digital, hasta diciembre de 2023.

Ideas Fuerza – Mensajes	Tono – Estilo	Táctica	Indicadores
<i>El microseguro de salud es clave en gestión de la protección social: salva vidas, genera bienestar comunitario y cuida el patrimonio.</i>	Cercano – emocional	<p>Campaña digital nacional de conocimiento del microseguro y posicionamiento de marca Inmedical</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Campaña transversal que impacta a los públicos estratégicos de Inmedical, que difunde información diferencias entre microseguro y seguro tradicional, valores agregados y beneficios para la población asegurada. 2. Recaba información estadística sobre morbilidad y mortalidad del segmento poblacional al que atienden los microseguros de salud, se procesa con un enfoque médico y humano. Presenta las características únicas del microseguro de salud en su ámbito inclusivo y de protección social. Incluye: 	<p>Número de notas de prensa publicadas en medios digitales, con razón de las campañas.</p> <p>Número de posts en redes sociales y % de <i>engagement</i> registrado de la totalidad, segmentados por tipo de</p>

<p><i>Inmedical experta en microseguros de salud, lleva bienestar a miles de familias en Ecuador, con su modelo único para generación de bienestar.</i></p>		<p>a) Testimoniales de afiliados (pacientes) y sus familias, médicos de la red de prestadores de Inmedical, colaboradores internos y personal comercial o de servicio al cliente de los canales de colocación.</p> <p>b) Brigadas médicas móviles, acciones de medicina preventiva comunitaria</p> <p>c) Cabinas de video medicina, atención de alta especialidad médica en comunidades alejadas de centros urbanos. Evento de lanzamiento en prestador médico de Manabí.</p> <p>d) Alianzas estratégicas: difundir alianzas o convenios de cooperación que se logran con diferentes organizaciones en beneficio de afiliados y la comunidad en general.</p> <p>3. Se produce materiales de comunicación audiovisual a difundirse a través de los medios digitales de Inmedical y el público de prestadores médicos y redes asociadas a la red y corredores de seguros en convenio.</p> <p>4. Creación de <i>tagline</i> representando el enfoque global de la empresa y relacionado con el propósito. El <i>tagline</i> estará presente junto al logotipo en los materiales de comunicación.</p> <p>5. Los materiales de comunicación serán adecuados según las características de contenido textual, gráfico o de video de cada red social y el formato de publicación, como: <i>post</i>, historia, <i>reel</i> o en vivo para: <i>Facebook</i>, <i>Instagram</i>, <i>Youtube</i> y <i>Linkedin</i>.</p> <p>6. Publicaciones se generan siguiendo el modelo AIDA integrando post con la temática mensual seleccionada: Atención (tema médico preventivo), Interés</p>	<p>posteo: publicación, historia, reel y en vivos.</p> <p>Número de visitas al Blog Inmedical y % de <i>engagement</i> registrado de la totalidad.</p> <p>Número de comunicaciones recibidas de públicos externos buscando más información sobre INMEDICAL o sus programas.</p> <p>Número de sesiones presentadas en <i>Facebook live</i> y % de <i>engagement</i> registrado de la totalidad.</p>
---	--	--	--

		<p>(métodos de atención curativa), Deseo (resultados obtenidos estadísticos en niveles segmentados de la población), Acción (Busca más información a través de canales de servicio al cliente de Inmedical). 3 publicaciones semanales, 156 anuales, que se componen de artes gráficas y videos para: publicación, historia, reel y en vivos.</p> <p>7. Se invita a médicos de Inmedical, de los prestadores médicos de la red y profesionales de prestigio de las áreas de la salud, microfinanzas, seguros y áreas afines, para escribir artículos relacionados con la salud de la población atendida, las herramientas de protección social en las microfinanzas para ser publicadas en el blog de Inmedical y sus aliados estratégicos, así como ser circuladas entre medios de comunicación digital.</p> <p>8. Sesiones en vivo: Entrevistas médicas y de bienestar integral familiar, transmitidas vía el <i>fanpage</i> de Facebook de Inmedical y son conducidas por: director médico, gerente de producto, marketing y comunicación, redes médicas y proyectos internacionales, uno para cada entrevista, seleccionado en función de su <i>expertise</i>).</p> <p>9. Elaboración de informe anual digital de RSE y sostenibilidad empresarial que brinde información acerca de las actividades realizadas, se difunde a los públicos estratégicos vía <i>e – mailing</i> y en reuniones de trabajo del área comercial.</p> <p>10. Un mes de duración, con frecuencia trimestral, en un plazo de 1 año: 4 campañas. Durante el transcurso se evalúa si las estadísticas de morbilidad</p>	
--	--	---	--

		<p>y razones de mortalidad cambian y se debe modificar una de las morbilidades que dan título a las campañas.</p> <p>11. Requiere del plan de inversión de pauta en redes sociales (<i>FB, IG, LK y YT</i>) y posicionamiento <i>SEO / SEM</i>. Tráfico se dirige hacia página <i>web</i> de Inmedical.</p> <p>12. Se actualiza contenidos de página web de Inmedical, para difundir los mensajes de posicionamiento seleccionados, material multimedia, informe de RSE y acceso al <i>blog</i> corporativo.</p> <p>13. Se actualiza contenidos de redes sociales de Inmedical con el material producido y se prepara <i>cronospost</i> mensual.</p> <p>14. Canales digitales de prestación de servicios:</p> <p>a. Contact Center – <i>Whatsapp / Messenger</i> redes sociales y sitio <i>web</i>: Al finalizar cada interacción con afiliados, se incluirá un mensaje de incentivo en arte gráfica, para visitar los espacios virtuales de información: <i>sitio web, blog</i> y redes sociales.</p> <p>b. <i>APP</i> Inmedical: En el home, se incluirá un banner rotativo con el mensaje de incentivo para visitar los espacios virtuales de información: <i>sitio web, blog</i> y redes sociales.</p> <p>c. Contact Center – <i>IVR</i>: Se actualizará los respaldos audibles, con un mensaje que consolide la marca y <i>tagline</i>.</p> <p>Se creará una ramificación del árbol de navegación para generar un espacio informativo de actualidad de novedades de la marca, productos y servicios.</p>	
--	--	---	--

		<i>Scripts</i> de teleoperadores: Se generará un mensaje de despedida estándar para el agente, que consolide la marca y <i>tagline</i> .	
--	--	--	--

Tabla 16. Táctica para Congreso de microseguros

Público	Objetivo de Comunicación
Externo transversal: Corredores de seguros, IFIS, Asociaciones, Prestadores de salud, afiliados, redes de prestadores, medios y comunidad en general.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generar conocimiento de la categoría de microseguros de salud, en el 40% de los <i>stakeholders</i> estratégicos con sede en Quito – Ecuador principalmente, considerando las características y posibilidades del entorno digital, hasta diciembre de 2023. 2. Alcanzar la notoriedad de marca de Inmedical en el 50% de sus <i>stakeholders</i> estratégicos con sede en Quito – Ecuador, posicionando sus atributos y valores dentro de la categoría de microseguros de salud, considerando las características y posibilidades del entorno digital, hasta diciembre de 2023.

Ideas Fuerza – Mensajes	Tono – Estilo	Táctica	Indicadores
<i>El microseguro de salud es clave en gestión de la protección social: salva vidas, genera bienestar</i>	Académico – Formal	Congreso de Microseguros Latam, octubre 2023 <ol style="list-style-type: none"> 1. Evento transversal que impacta a los públicos de interés privado y estatal, para: a) posicionar la categoría del <i>microseguro</i>, como una herramienta de protección social para la población y que coadyuva a la sostenibilidad del bienestar ciudadano, b) promover espacios para relacionamiento entre los públicos estratégicos (<i>networking</i>) que fomente la implementación de los <i>microseguros</i> en los ramos de su <i>expertise</i>, en Ecuador, aliados 	<p>Número de notas de prensa publicadas en medios digitales, con razón de las campañas.</p> <p>Número de posts en redes sociales y % de <i>engagement</i> registrado de la totalidad.</p>

<p><i>comunitario y cuida el patrimonio.</i></p> <p><i>Inmedical experta en microseguros de salud, lleva bienestar a miles de familias en Ecuador, con su modelo único para generación de bienestar.</i></p>		<p>estratégicos e invitados nacionales e internacionales (Bolivia, Perú, Argentina, Paraguay, Perú, Colombia y República Dominicana), c) impulsar la generación de normativas y políticas públicas que motiven la utilización del <i>microseguro</i> como herramienta para el bienestar colectivo.</p> <p>2. Evento presencial y con transmisión <i>on line</i>, de 2 días de duración, en Quito DM, octubre 2023. Organizado por Inmedical con el auspicio de aliados estratégicos (Asociación Ecuatoriana de Empresas de Medicina Integral Prepagada, Corredores de Seguros, Aseguradoras, Instituciones Financieras de microcrédito y empresas interesadas del sector privado), con aval académico de la Universidad San Francisco de Quito, respaldo del Tecnológico de Monterrey, sede Ecuador y la presencia del Ministerio de Bienestar Social, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Superintendencia de Bancos y Seguros, difusión de medios de comunicación tradicional y digital interesados en respaldar el evento.</p> <p>3. Públicos asistentes: altos directivos de IFIS microfinanzas, seguros, instituciones públicas, canales masivos de colocación, corredores de seguros nacionales e internacionales.</p> <p>4. Se tratarán temas de interés del microseguro: cadena de valor, marco jurídico, tecnología, ramos de seguros, áreas productivas, beneficiarios.</p> <p>15. Gestión de contenidos académicos e institucionales: a) exponentes institucionales de instituciones del Estado, b) Invitados internacionales, c) Especialistas académicos de Universidades.</p>	<p>Número de visitas al sitio web del Congreso, de Inmedical y % de <i>engagement</i> registrado de la totalidad.</p> <p>Número de asistentes reales / Número planificado.</p> <p>Encuesta de valoración del grado de notoriedad y entendimiento generado en el público asistente, segmentado por sector productivo.</p> <p>Número de acuerdos generados, alianzas planificadas y propuestas para implementación de <i>microseguros</i> en los diversos sectores comerciales y productivos.</p>
--	--	---	---

		<p>16. Lanzamiento del programa radial Bienestar Total.</p> <p>17. Gestión de Comunicación corporativa, relaciones públicas y medios: enfocadas hacia las invitaciones institucionales, aliados estratégicos, expositores y cobertura de medios digitales y tradicionales de Ecuador y los países con presencia de Inmedical.</p> <p>18. Se desarrollará sitio web del Congreso, para información del evento, expositores, contenido académico, inscripciones, venta de tickets on line, contacto para auspicios.</p> <p>19. Requiere plan de ventas de auspicios y plan de marketing digital para redes sociales (FB, IG y LK) y posicionamiento SEM. Tráfico se dirige hacia página web de evento.</p> <p>20. Se actualiza contenidos de página web de Inmedical, para difundir los mensajes de posicionamiento seleccionados, material multimedia y acceso al blog corporativo.</p> <p>21. Se actualiza contenidos de redes sociales de Inmedical con el material producido, se prepara <i>cronospost</i> mensual.</p>	
--	--	---	--

Tabla 17. Táctica para Programa de radio Bienestar

Público	Objetivo de Comunicación
Externo transversal: afiliados y segmento poblacional del perfil de consumo, prestadores de salud, redes de prestadores, medios y comunidad en general, ubicados en Guayas y Santa Elena.	3. Alcanzar la notoriedad de marca de Inmedical en el 15% del segmento de la población identificado con los afiliados (microempresarios, del NSE C- y D), con sede en Guayas y Santa Elena, posicionando sus atributos y valores dentro de la categoría de microseguros de salud, hasta diciembre de 2023.

Ideas Fuerza – Mensajes	Tono – Estilo	Táctica	Indicadores
<p><i>El microseguro de salud es clave en gestión de la protección social: salva vidas, genera bienestar comunitario y cuida el patrimonio.</i></p> <p><i>Inmedical experta en microseguros de salud, lleva bienestar a miles</i></p>	Amigable, cercano / Informal y dinámico.	<p>Programa Radial Bienestar Total</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Programa semanal de 30 minutos, donde se tratarán temas de salud integral familiar para el segmento de micropresarios, con énfasis en el público femenino, entre los 25 y 50 años, mediante entrevistas y mini segmentos. Producido en colaboración con radio aliada y presencia en las provincias de Guayas y Santa Elena, que tenga indicadores de rating entre el top 5, en los segmentos de interés de audiencia, donde las responsabilidades técnicas son de la Radio y el contenido de Inmedical. 2. Existe un comité de programación conformado por Inmedical que definirá los temas médicos a ser abordados, considerando las necesidades principalmente del público mujeres entre 25 y 50 años, pastillas informativas serán incluidas para el público masculino del mismo segmento etario. 	<p>Número de interacciones con radio escuchas.</p> <p>Rating en franja horaria del programa radial.</p> <p><i>Engagement</i> y número de visualizaciones registrado en página de Facebook de la radio.</p>

<p>de familias en Ecuador,</p>		<ol style="list-style-type: none"> 3. Se consideran dos conductores, uno de Inmedical y otro de la radio, que interactúan con los invitados, son también responsables de motivar la interacción con el radio escucha, entrega de premios con logotipo y tagline de la marca Inmedical. 4. Gestión de contenidos médicos con dirección de la salud de Inmedical, producción a cargo de la radio aliada / asociada. 5. Programa se replica en redes sociales de la radio y de Inmedical. 6. Gestión de comunicación corporativa y relaciones públicas y medios: enfocadas hacia los profesionales de la salud invitados. 7. Se aplica plan de pautas rotativas, en programación diaria de la radio, enfocadas en los segmentos objetivo determinados. 8. Requiere plan de marketing digital para redes sociales (FB, IG y LK) y posicionamiento SEM. Tráfico se dirige hacia página web de Inmedical. 9. Se actualiza contenidos de página web de Inmedical, para difundir los mensajes de posicionamiento seleccionados, material multimedia y acceso al blog corporativo. 	<p>Número de visitas al Blog Inmedical y % de <i>engagement</i> registrado de la totalidad.</p> <p>Número de comunicaciones recibidas de públicos externos buscando más información sobre INMEDICAL o sus programas.</p>
--------------------------------	--	--	--

Tabla 18. Táctica para Dinámicas de propósito corporativo

Público	Objetivo de Comunicación
Colaboradores internos	1. Lograr que el 90% del público interno, manifieste entendimiento de los objetivos, proyectos estratégicos, propósito y acciones administrativas de la empresa; e incrementar en un 30% la percepción de buen relacionamiento interdepartamental, hasta diciembre de 2023.

Ideas Fuerza – Mensajes	Tono – Estilo	Táctica	Indicadores
	Amigable, cercano / Informal y dinámico.	<p>Dinámicas de apropiación de propósito corporativo y cultura organizacional</p> <p>1. De iniciación</p> <p>Se realizan en grupos de 10 colaboradores, mediante la presentación de:</p> <p>a) video testimoniales de afiliados, b) video corporativo de la historia de la empresa y c) taller que permita identificar cómo el cargo o posición de cada colaborador aporta al propósito de la empresa. Se realizan semestralmente, con una duración de 4 horas, un <i>coffee break</i> y un artículo conmemorativo con el logotipo y propósito de la marca impreso.</p> <p>2. De apropiación práctica</p>	<p>Evaluación de impacto: expositores / conocimientos aplicables.</p> <p>Evaluación de clima laboral (identificación con cultura corporativa y propósito).</p>

		La segunda dinámica consiste en la presentación de testimoniales de los colaboradores que demuestren la aplicación del propósito de la empresa en la ejecución de sus actividades diarias, experiencias vividas, contadas desde el lado humano.	
--	--	---	--

Tabla 19. Táctica para Intranet

Ideas Fuerza – Mensajes	Tono – Estilo	Táctica	Indicadores
	Amigable, cercano / Informal y dinámico.	<ol style="list-style-type: none"> Sitio intranet de Inmedical Permite conocer a todos los colaboradores, facilita encontrar información de contacto del personal que contiene: el objetivo personal, cargo, funciones, teléfono y correo electrónico. Los colaboradores desarrollan en video una presentación de su área y como desde su posición aportan a la empresa, respondiendo preguntas: ¿Qué hago?, ¿Cómo lo hago?, ¿Cómo me relaciono con otras áreas?, y ¿Cómo aporta mi trabajo a la organización? 	<p>Número de visitas al sitio de intranet de Inmedical y % de <i>engagement</i> registrado de la totalidad.</p> <p>Evaluación de clima laboral (conocimiento de objetivos, logros y proyectos empresariales).</p>

		<ol style="list-style-type: none">4. Es un medio de difusión formal de las noticias de mayor relevancia, así como eventos, agasajos, auspicios entre otros.5. Fortalece la camaradería entre colaboradores, compartiendo éxitos y buenas noticias personales o familiares, a través de publicaciones que se suben a la página de sociales.6. El sistema intranet cuenta con notificador automático de nuevas publicaciones que se envía por correo electrónico a todos los colaboradores, como medio de incentivo para su lectura. Se notificará también, utilizando el <i>chat</i> grupal de <i>Whatsapp</i>, que actualmente sirve como un medio semiformal de comunicación instantánea.7. Se activa con juegos interactivos y premios, que motivan la lectura e interacción con las publicaciones realizadas.8. Se nombrará mensualmente, embajadores de la intranet, que se encargan de crear lo incentivos para la visita y fomentar la lectura de nuevas publicaciones, premiando a través de trivias, mensajes instantáneos, correos electrónicos, entre otros.	
--	--	--	--

CONCLUSIONES

Durante la aplicación de la presente investigación se logró cumplir con los objetivos propuestos, ya que, se pudo identificar las características y problemáticas de la gestión de la comunicación de Inmedical, la percepción de sus públicos, considerando el entorno digital en que se desenvuelve.

La investigación permitió identificar las brechas y debilidades que existen en la comunicación y que impactan en sus públicos estratégicos, como el de los canales de colocación financieros, donde se ha identificado reducidos índices de conocimiento y recordación de marca; así como confusión en cuanto a la marca en el público de afiliados, bróker y otros canales.

Por otra parte, se logró reconocer las fortalezas, oportunidades y herramientas útiles para la comunicación, que permitan optimizar y ampliar su estrategia de comunicación, en aras de fortalecer su imagen y reputación como aporte al cumplimiento de los objetivos estratégicos corporativos.

Se evidencia que la gestión de comunicación y de marketing ha sido centralizada en una estrategia Negocio a Negocio *B2B*, en razón de que, el modelo comercial del microseguro se sustenta sobre esta noción; sin embargo, se pudo notar que, debido a los cambios generados en el mercado en los últimos dos años, el modelo comercial se ampliará hacia una estrategia Negocio a Consumidor *B2C*, donde se requieren acciones de comunicación específicas y que son nuevas para la estructura empresarial.

El estudio se limitó a considerar el ámbito digital, por ser este un espacio de especial interés para la organización al ser considerado como estratégico para el cumplimiento de sus objetivos a mediano y largo plazo.

RECOMENDACIONES

Se recomienda que una auditoría de comunicación de similares características, considerando el cambiante entorno digital, se realice en un plazo máximo de dos, años con el fin de identificar a nivel global, el resultado de las acciones de comunicación implementadas durante ese periodo, el desarrollo de las nuevas tecnologías

En la futura investigación, es deseable ampliar el análisis hacia el público de potenciales afiliados, al que se pretende llegar a través de las acciones planteadas para el nuevo modelo de negocio *B2C*, para conocer el impacto sobre sus percepciones en cuanto a imagen, reputación y perfil de consumo digital.

La auditoría de comunicación global es una herramienta que permite identificar brechas, espacios de mejora, desafíos y oportunidades para la organización, que con un adecuado plan estratégico y táctico pueden ser abordadas dentro de un marco de mejora continua, expansión y desarrollo empresarial, convirtiéndose en una herramienta idónea para guiar las decisiones de administración de los activos intangibles.

Se ha manifestado la necesidad de fomentar la presencia y fortalecer la influencia del director de comunicación en las organizaciones, al identificar la importancia de la gestión de los activos intangibles desde una perspectiva global, que abarca a la empresa, sus *stakeholders* y su ámbito de acción, provocando resultados positivos en términos de desarrollo reputacional que deriva en mejores condiciones comerciales con clientes, proveedores y actores clave.

REFERENCIAS

- Aced, C. (2013). *Relaciones públicas 2.0: cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Barcelona: UOC. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/udla/56773?page=220>
- Aljure, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación: Método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Bogotá: Universidad de la Sabana.
- Arpi, M. (2020). Plan de Negocios para la creación de una agencia de marketing digital basada en el inbound marketing, dirigida a PYMES en la ciudad de Quito. *Tesis de maestría. Universidad de las Américas*. Quito, Ecuador. Obtenido de <https://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/12336>
- Ballesteros, L., Silva, F., Mena, D., & Angamarca, M. (Octubre de 2019). Estrategias de Marketing Digital en Empresas E-Commerce: Un acercamiento a la perspectiva del consumidor. *593 Digital Publisher*. doi:<https://doi.org/10.33386/593dp.2019.5-1>.
- Blasco, M., Castellá, O., & Lavilla, R. (2020). Impacto de la pandemia de Covid-19 en el consumo de medios en España. *Revista Latina de Comunicación Social*, 155 - 167. doi:<https://www.doi.org/10.4185/RLCS-2020-1472>
- Bustamante, P. (2018). Auditoría de la imagen corporativa y reposicionamiento de la Empresa Eléctrica Regional de Sur S.A. en la ciudad de Loja. *Tesis de posgrado. Universidad Técnica de Ambato*. Ambato, Tungurahua, Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/28078>
- Carmona, M., & Calero, M. (14 de septiembre de 2020). Pandemia y Posverdad: El impacto de la Covid-19 en la comunisación por WhatsApp. *Prisma Social*, 110-154. Obtenido de <https://revistaprismasocial.es/article/view/3892>
- Chávez, R. (2021). Neuromarketing como estrategia de comunicación política en las elecciones presidenciales de Perú en el 2021: análisis de la campaña de Donald Trump EEUU. 2016. *Tesis de maestría. Universidad San Ignacio de Loyola*. Lima, Perú. Obtenido de <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/11682>

- Cialdini, R. (2020). *Presuasión*. Bogotá: Conecta.
- Costa, J. (2000). *Comunicación Estratégica*. Madrid: Gestión.
- Costa, J. (2018). *DirCom el Ejecutivo Estratega Global*. Barcelona: Costa Punto Com S. L.
- Costa, J. (2018). *DirCom el Ejecutivo Estratega Global*. Barcelona: Costa Punto Com S. L.
- Cueva, J., & Sumba, N. (27 de mayo de 2021). Marketing de contenidos y decisión de compra de los consumidores generación Z en Ecuador. *Sinergia Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador*, 25-37. Obtenido de <https://revistas.utm.edu.ec/index.php/ECASinergia/article/view/3459/3385>
- Díaz, J. (2019). "Un estudio de la relación de las redes sociales en la construcción de la imagen corporativa como marca". *Tesis de Maestría. Universidad de las Américas*. Quito, Ecuador. Obtenido de <https://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/11791>
- Fainholc, B. (2021). El ZOOM y la educación. Un abordaje desde lo comunicacional, social y pedagógico. *DIM: Didáctica, Innovación y Multimedia*, 2 - 12. Obtenido de <https://raco.cat/index.php/DIM/article/view/388779>
- García Santamaría, J. V. (2020). *Las nuevas fronteras de la comunicación corporativa*. Barcelona: UOC. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/udla/126163?page=54>
- García, A. (2021). Avances en la economía del ecosistema digital en algunos países de latinoamérica. *Horizontes empresariales*.
- Garrido, F., Goldhaber, G., & Putnam, L. (2020). *Fundamentos de Comunicación Organizacional*. Bogotá, Colombia: Organizational Communication Global Network. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/343629110_Fundamentos_de_Comunicacion_Organizacional_2020
- Garrido, F., Goldhaber, G., & Putnam, L. (2020). *Fundamentos de Comunicación Organizacional*. Bogotá, Colombia: Organizational Communication Global

- Network. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/343629110_Fundamentos_de_Comunicacion_Organizacional_2020
- Granja, K. (2014). Plan de comunicación externa para la empresa Cartella Ambiental Group cía. Ltda. *Tesis de maestría. Universidad de las Américas.* Quito, Ecuador. Obtenido de <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/3099>
- Inmedical. (2019). Informe Cómo lo hicimos. Quito, Ecuador.
- Inmedical. (2020). Plan estratégico corporativo. Quito, Ecuador.
- Inmedical. (2022). Manual de Calidad Norma ISO 9001:2015. Quito, Ecuador.
- Inmedical. (2022). Organigrama funcional corporativo. Quito, Ecuador.
- Inmedical. (2022). Procedimiento de Comunicación para Norma ISO 9001: 2015. Quito, Ecuador.
- Instituto Europeo de Salud y Bienestar Social. (2021). *Instituto Europeo de Salud y Bienestar Social.* Obtenido de <https://institutoeuropeo.es/articulos/insights/infocacion-salud-causas-y-medidas/>
- Lamelo, C. (2014). *Follow Friday: método estratégico de comunicación 2.0 y máquetin digital.* Barcelona: UOC. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/udla/57691?page=182>
- Luna, A. (2015). Plan estratégico de comunicación del programa nacional de incentivos a la conservación y uso sostenible del patrimonio natural del Ministerio de Ambiente a partir de una auditoría global de imagen. *Tesis de maestría. Universidad de las Américas.* . Quito, Ecuador. Obtenido de <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/3173>
- Meta. (2021). *Meta.* Obtenido de <https://about.facebook.com/ltam/meta/>
- Molina, L. (2020). Diseño de un plan de marketing digital para la empresa Iconic Visual Workshop en el Distrito Metropolitano de Quito. *Tesis de maestría. Universidad de las Américas.* Quito, Ecuador. Obtenido de <https://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/13011>

- Ortega, A., & Quintero, J. (2021). Construcción de subjetividad: desde y para la comunicación. *Informes Psicológicos*, 181 - 191. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.18566/infpsic.v21n2a11>
- PNUD, E. (22 de junio de 2021). *PNUD, Ecuador*. Obtenido de <https://www.ec.undp.org/content/ecuador/es/home/coronavirus.html>
- Ries, & Ries. (2006). *Las 11 leyes inmutables de la creación de marcas en internet*. Barcelona: Deusto.
- Ries, A., & Trout, J. (2002). *Posicionamiento: La batalla por su mente*. México: McGraw-Hill .
- Siguenza, K., Erazo, J., & Narvárez, C. (2020). Estrategias de marketing viral y el posicionamiento de marca en el sector farmacéutico. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*. doi:<https://doi.org/10.35381/r.k.v5i10.697>
- Summa Ratings. (2021). Informe de fortaleza financiera. Obtenido de <https://www.inmedical.com.ec>
- Universidad Latina de Costa Rica. (10 de noviembre de 2021). *Universidad Latina de Costa Rica*. Obtenido de <https://www.ulatina.ac.cr/blog/qu3-son-las-tic-y-para-que-sirven>

ANEXOS

Anexo 1

Cuestionario entrevistas - jefe de recursos humanos

1. ¿Qué me puede comentar acerca la cultura corporativa de Inmedical?
2. ¿Es posible afirmar que los empleados están alineados con la misión, visión y valores de Inmedical?
3. ¿Los colaboradores conocen acerca de los objetivos de la empresa para este y los próximos años?
4. ¿Conocen los colaboradores cómo aporta su trabajo a la consecución de los objetivos de la empresa?
5. ¿Existen canales de escucha activa para recibir las propuestas de los empleados, así como de sus situaciones personales?
6. ¿Cómo hace la Organización para valorar y reconocer el buen trabajo de sus empleados?
7. ¿Cuál es su criterio acerca de la comunicación interna de la empresa?
8. ¿Qué herramientas utiliza para la difusión de comunicados internos?
9. ¿Qué considera que se debe mejorar en la comunicación interna para que se aporte al logro de objetivos corporativos?
10. ¿Cómo cree que está percibida la reputación de la Empresa por los proveedores?
11. ¿Mediante qué canales se comunica con ellos?

Cuestionario entrevistas – staff gerencial

1. ¿Qué me puede comentar acerca la cultura corporativa de Inmedical?
2. ¿Considera que los colaboradores internos comparten el propósito de la empresa?
 - 2.1. ¿están bien informados acerca de los objetivos corporativos?
3. ¿Cómo cree que es percibida la reputación de Inmedical?
4. ¿Cuáles considera que son los principales públicos externos de la empresa?

5. ¿Considera que Inmedical se comunica adecuadamente con estos stakeholders? (los del TOM).
6. ¿Cuál cree que es la imagen de Inmedical en el entorno digital?
7. ¿Cuál sería la imagen ideal de la Empresa en el entorno digital?
8. ¿Qué considera que debe mejorar en la comunicación digital de la Empresa?

Cuestionario entrevistas – creativo de marketing

1. ¿Cómo cree que es percibida la reputación de Inmedical?
2. ¿Cuáles considera que son los principales públicos externos de la empresa? (TOM)
3. ¿Considera que Inmedical se comunica adecuadamente con estos stakeholders? (los del TOM)
4. ¿Cuál cree que es la imagen de Inmedical en el entorno digital?
5. ¿Cuál sería la imagen ideal de la Empresa en el entorno digital?
6. ¿Qué considera que debe mejorar en la comunicación digital de la Empresa?
7. ¿Cree que los indicadores de gestión de su área, ayudan a controlar los procesos de comunicación de la Empresa?

Cuestionario entrevista - jefe de *contact center*

1. ¿Cómo cree que es percibida la reputación de Inmedical?
2. ¿Considera que los canales digitales de comunicación de Inmedical funcionan adecuadamente?
3. ¿Qué mejoraría en la comunicación digital de la empresa?
4. ¿Cree que los colaboradores internos conocen los objetivos de la empresa?
5. ¿En qué considera que debe mejorar la comunicación interna de Inmedical?
6. Indíqueme ¿cómo aporta su trabajo a los objetivos de la empresa?