

Análisis de la comunicación interna y recomendaciones para el mejoramiento del posicionamiento de la comunicación externa de la empresa enlaU, mediante su cuenta oficial de Instagram @enlau.co

Jennifer Tijaro Bulla

Trabajo de grado para optar por el título de Comunicadora Social con énfasis organizacional

Deisy Nathaly Quiroz Cárdenas

Pontificia Universidad Javeriana  
Facultad de Lenguaje y Comunicación  
Comunicación Social  
2020

**Artículo 23 de la resolución No 13 de junio de 1946**

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por los alumnos en sus trabajos de grado, solo velará porque no se publique nada contrario al dogma y la moral católicos y porque el trabajo no contenga ataques y polémicas puramente personales, antes bien, se vean en ellas el anhelo de buscar la verdad y la justicia”

Bogotá D.C, 27 de mayo de 2020

Decana  
MARISOL CANO BUSQUETS  
Facultad de Comunicación y Lenguaje  
Pontificia Universidad Javeriana

Estimada Decana:

De manera atenta le presento mi trabajado de grado titulado “Análisis de la comunicación interna y recomendaciones para el mejoramiento del posicionamiento de la comunicación externa de la empresa enlaU, mediante su cuenta oficial de Instagram @enlau.co”, para culminar con los requisitos exigidos por la facultad de Comunicación y Lenguaje y poder optar por el grado de Comunicadora Social con énfasis en comunicación organizacional. Este proyecto reúne los conceptos aprendidos durante toda la carrera y aplicados a un estudio de caso dentro de la organización enlaU, con el fin de aportar recomendaciones para el mejoramiento del posicionamiento de su comunicación externa, mediante su cuenta de Instagram @enlau.co, con el análisis de la comunicación interna del área de Comunicación y Marketing de la misma compañía.

Agradezco mucho su atención y espero que este trabajo sea de su agrado.

Cordialmente,



---

Jennifer Tijero Bulla

c.c 1015462932 de Bogotá

Bogotá, 27 de mayo de 2020

Doctora  
Marisol Cano Busquets  
Facultad de Comunicación y Lenguaje Pontificia Universidad Javeriana Decana

Respetada Decana:

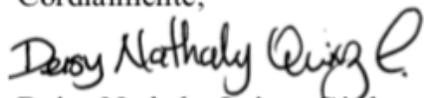
En mi calidad de asesora, me permito presentar el trabajo de grado “**Análisis de la comunicación interna y recomendaciones para el mejoramiento del posicionamiento de la comunicación externa de la empresa enlaU, mediante su cuenta oficial de Instagram @enlau.co**”, realizado por la estudiante Jennifer Tíjaro Bulla, como requisito para optar por el título de Comunicador Social con énfasis Organizacional.

La estudiante realizó un amplio trabajo metodológico, tanto en el seguimiento de plataformas virtuales con ciberetnografía, acompañado de un seguimiento cauteloso con el target de estudio, aplicando diferentes instrumentos que le permitieron lograr un trabajo etnográfico, evidenciando resultados concretos en su investigación.

Además, es vital destacar, ante todo, la perseverancia de Jennifer, quien logró afrontar varias dificultades en la investigación dado el panorama actual con la pandemia, y pese a esto, la estudiante logró llevar a cabo su investigación en el tiempo estipulado, lo cual es de reconocer y valorar.

Teniendo en cuenta lo anterior, considero que el trabajo de la estudiante cumple con los requisitos para su sustentación con la Facultad.

Cordialmente,



Deisy Nathaly Quiroz Cárdenas  
Profesora  
Departamento de Comunicación  
Pontificia Universidad Javeriana

El presente trabajo es una muestra de parte de los conocimientos adquiridos hasta el momento en todo mi proceso de carrera, por lo cual, agradezco a Dios y a la vida el darme la oportunidad de aprender mediante esta experiencia y formarme como una persona capaz de aportar en pequeña o gran medida a la sociedad. De igual forma, le quiero agradecer a mis padres por apoyarme desde el primer día, por ser mi fortaleza, mi apoyo y mi inspiración, a mi hermano, a quien admiro y respeto por ser un modelo a seguir. También, a todas las personas que fueron parte de este hermoso camino y que me dejaron una enseñanza, desde los profesores que aportaron a mi formación académico hasta mis compañeros y amigos de clase y de la vida.

Gracias infinitas a la Pontificia Universidad Javeriana por mantener iniciativas de aprendizaje y por permitir el crecimiento personal y profesional de los estudiantes. Así mismo, le agradezco a mi asesora Nathaly Quiroz, por su enseñanza y disciplina, siempre la recordaré como un referente para mi profesión.

Por último, le dedico con todo mi corazón este proyecto a la memoria de mi abuelita María Elvia de Tijaro.

## Tabla de contenido

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>10</b>
<b>1 MARCO GENERAL .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1 Planteamiento del Problema .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2 Pregunta problema .....</b>	<b>19</b>
<b>1.3 Objetivos .....</b>	<b>19</b>
1.3.1 Objetivo general.....	19
1.3.2 Objetivos específicos.....	19
<b>1.4 Justificación .....</b>	<b>20</b>
<b>2 MARCO DE REFERENCIAS.....</b>	<b>22</b>
<b>2.1 Antecedentes .....</b>	<b>22</b>
2.1.1 Antecedentes Internacionales .....	22
2.1.2 Antecedentes en Latinoamérica .....	24
2.1.3 Antecedentes Locales .....	26
<b>2.2 Estado del Arte .....</b>	<b>28</b>
2.2.1 Empresas que utilizaron el modelo económico peer-to-peer .....	28
2.2.2 Empresas que utilizaron el E-commerce y las redes sociales .....	33
2.2.3 Empresas que utilizaron el marketing de influencia .....	35
<b>2.3 Marco Teórico.....</b>	<b>36</b>
2.3.1 Economía Colaborativa .....	37
2.3.2 Startup.....	39
2.3.3 Comunicación.....	40
2.3.3.1 Estrategia de comunicación .....	43
2.3.3.2 Comunicación Interna .....	45
2.3.3.3 Comunicación Externa .....	46
2.3.3.4 Comunicación Organizacional .....	47
2.3.3.5 Comunicación Digital .....	48
2.3.4 Plan de Comunicación.....	49
2.3.5 Diagnóstico de comunicación .....	50
2.3.6 Cultura Organizacional .....	51
2.3.7 Clima Organizacional.....	53
2.3.8 Imagen Corporativa.....	56
2.3.9 Redes Sociales .....	57
2.3.10 Marketing Digital .....	59
2.3.11 Marketing Digital utilizando Instagram .....	61
2.3.12 Posicionamiento .....	63
<b>3 MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>64</b>
<b>3.1 Enfoque.....</b>	<b>64</b>
<b>3.2 Diseño .....</b>	<b>65</b>

<b>3.3</b>	<b>Alcance</b> .....	<b>65</b>
<b>3.4</b>	<b>Variables</b> .....	<b>66</b>
<b>3.5</b>	<b>Herramientas</b> .....	<b>70</b>
3.5.1	Entrevista Semiestructurada:.....	70
3.5.2	Encuesta:.....	71
3.5.3	Etnografía .....	71
3.5.3.1	Observación.....	72
3.5.3.2	Observación Participante: .....	72
3.5.3.3	Ciberetnografía.....	73
<b>3.6</b>	<b>Levantamiento Teórico</b> .....	<b>74</b>
<b>3.7</b>	<b>Fases de la Investigación</b> .....	<b>74</b>
<b>4</b>	<b><i>Historia y caracterización de la empresa</i></b> .....	<b>77</b>
<b>4.1</b>	<b>Historia en la U</b> .....	<b>78</b>
<b>4.2</b>	<b>Conceptualización de la empresa</b> .....	<b>86</b>
4.2.1	Qué es en la U .....	86
4.2.2	Funcionamiento empresa .....	90
4.2.3	Competencia .....	96
4.2.4	Área de Mercadeo.....	97
4.2.5	Empleados.....	97
4.2.6	En la U en la actualidad.....	98
4.2.7	Organigrama.....	99
<b>5</b>	<b><i>RESULTADOS</i></b> .....	<b>99</b>
<b>5.1</b>	<b>Descripción de la recolección de datos y resultados</b> .....	<b>99</b>
5.1.1	Entrevistas.....	100
5.1.1.1	CEO de la empresa en la U .....	100
5.1.1.2	Líder del área de Recursos Humanos .....	101
5.1.1.3	Líderes del área de Contabilidad .....	103
5.1.1.4	Líder del área de Marketing (Growth Hacking):.....	104
5.1.1.5	Líder de toda el área de Comunicaciones y Marketing: .....	106
5.1.1.6	Líder del área Audiovisual .....	109
5.1.1.7	Área de Diseño: .....	109
5.1.1.8	Área de Marketing analyst y Data analyst .....	110
5.1.1.9	Área de branding .....	111
5.1.2	Encuestas.....	111
5.1.3	Observación participante.....	124
<b>6</b>	<b><i>Diagnóstico de comunicación interna del área de Comunicación y Marketing de la empresa en la U</i></b> .....	<b>131</b>
<b>6.1</b>	<b>Problemas</b> .....	<b>131</b>
<b>6.2</b>	<b>Matriz de Vester</b> .....	<b>133</b>
<b>6.3</b>	<b>Graficación Matriz de Vester</b> .....	<b>133</b>

6.4	Árbol de problemas .....	134
<b>7</b>	<b><i>Análisis de resultados.....</i></b>	<b>135</b>
<b>8</b>	<b><i>Análisis por categorías conceptuales .....</i></b>	<b>142</b>
8.1	Comunicación .....	142
8.2	Comunicación Interna .....	143
8.3	Comunicación Externa.....	144
8.4	Plan de comunicación .....	145
8.5	Marketing digital .....	146
8.6	Imagen – Identidad corporativa.....	147
8.7	Redes Sociales .....	149
8.8	Posicionamiento .....	150
8.9	Estrategia de Comunicación .....	151
8.10	Diagnóstico de comunicación .....	152
8.11	Economía colaborativa.....	153
8.12	Startup .....	154
8.13	Cultura Organizacional .....	155
8.14	Clima Organizacional.....	156
<b>9</b>	<b><i>Resultados obtenidos por medio de la herramienta Google Analytics .....</i></b>	<b>157</b>
<b>10</b>	<b><i>Análisis de resultados por medio de la herramienta Google Analytics .....</i></b>	<b>166</b>
<b>11</b>	<b><i>Análisis y recomendaciones posicionamiento en la empresa enlaU.....</i></b>	<b>168</b>
11.1	El posicionamiento de enlaU .....	168
11.2	Pasos y propuestas de mejoramiento para el posicionamiento.....	169
11.3	Analisis interno empresa enlaU .....	178
11.3.1	Ánalysis VRO.....	182
11.4	Analisis externo .....	183
11.4.1	Analisis Pest.....	183
11.5	Problema detectado en la empresa enlaU frente al posicionamiento.....	185
<b>12</b>	<b><i>Recomendaciones para el mejoramiento del posicionamiento de la cuenta de Instagram @enlau.co .....</i></b>	<b>186</b>
12.1	Resultados análisis cuenta de Instagram @enlau.co.....	186
12.2	Recomendaciones posicionamiento Instagram @enlau.co .....	187

12.3	Análisis y recomendaciones en base a datos obtenidos por la herramienta Google Analytics 188	
12.4	Recomendaciones finales y propuestas para el posicionamiento de la cuenta de Instagram @enlau.co .....	193
12.5	Conclusiones.....	196
<b>13</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>197</b>
<b>14</b>	<b>Bibliografía .....</b>	<b>200</b>
<b>15</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>215</b>
15.1	Anexo 1 .....	215
15.2	Anexo 2 .....	215
15.3	Anexo 3 .....	215
15.4	Anexo 4 .....	215
15.5	Anexo 5 .....	215
15.6	Anexo 6 .....	215
15.7	Anexo 7 .....	215
15.8	Anexo 8 .....	215
15.9	Anexo 9 .....	215
15.10	Anexo 10 .....	215
15.11	Anexo 11 .....	215

## INTRODUCCIÓN

Los cambios tecnológicos de la sociedad actual se pueden percibir en la creación de mecanismos de innovación para sostener un estilo de vida donde la autenticidad y la simplicidad constituyen elementos esenciales para que un producto o servicio tenga éxito en el mercado. Todo debido a que los profesionales, estudiantes o trabajadores, se enfocan en encontrar alternativas efectivas para que sus necesidades sean satisfechas en el menor tiempo posible porque su rutina diaria lo exige.

En este marco, surgen las empresas dentro de la economía naranja o economía creativa que se apoyan en desarrollos tecnológicos y tendencias comunicativas, dirigidas a un consumidor más responsable y consciente de su entorno pero que al mismo tiempo se interesa por la innovación y por los vínculos que puede generar con una empresa. De esta forma, se desarrolla una industria impulsada por la creatividad e invención de los jóvenes, en su mayoría universitarios que han aceptado los desafíos que implica ser empresario, con el único fin de apostarle al futuro de las economías emergentes en Colombia.

El concepto de economía naranja ha venido ganando relevancia en los últimos años pues se ha popularizado gracias al surgimiento de startup o emprendimientos de jóvenes estudiantes universitarios que por medio de las tecnologías informáticas y móviles encuentran maneras más cómodas, eficientes y optimas de hacer las cosas, simplificando tiempos, recursos y procesos que en otras épocas representarían costos elevados. Estos emprendimientos hacen parte de las industrias creativas como también es llamada la económica naranja en países latinoamericanos (Buitrago & Duque, 2013).

Con lo anterior, se puede describir la economía colaborativa donde se encuentran las startups, las cuales se caracterizan por estar en una fase inicial de comercialización y en un momento incipiente de desarrollo, por lo que según Montoya (2016) recurrentemente buscan capital para la inversión de su proyecto, además de esto, las startups suelen tener un componente alto de innovación, relacionado con el ámbito tecnológico, es decir que se encuentran en una fase semilla por lo que todavía necesitan consolidarse en el mercado para lograr un punto de equilibrio.

Por otro lado, en Colombia como en otros países de Latinoamérica según la licenciada y especializada en Derecho Mercantil Alfonso (2016) las crisis económicas han creado las condiciones adecuadas para pensar en la posibilidad de crear nuevas fuentes de ingreso, es por esto que se empieza a considerar alternativas a las opciones económicas tradicionales con la economía colaborativa, esta permite intercambiar bienes y servicios disminuyendo las asimetrías de la información y los costos al contar con empresas que no están centralizadas, es decir, que no cumplen con toda la normativa legal en sus países.

Seguidamente, según el ranking mundial de innovación en el año 2018, se refleja un surgimiento de distintas aplicaciones que interconectan estudiantes o aplicaciones de domicilios que más allá de hacer domicilios prestan el servicio de favores reflejando así la situación de un mercado atomizado por la competencia en un país que incentiva el emprendimiento creativo apoyado en las tecnologías de la información (Tics) (Sánchez, 2018)

Por tal, la industria creativa basada en el desarrollo de aplicaciones móviles que interconectan comunidades podría ser una promesa para cambiar los modelos tradicionales de hacer negocios y generar empresa dentro de la Economía colaborativa, tal es el caso de *enlaU* que surge como proyecto final de un curso de pregrado en la Universidad de Los Andes de Colombia,

con la iniciativa de crear una aplicación que facilitara a estudiantes y profesores el tener acceso a distintos productos y servicios que hacían parte del campus y la vida universitaria.

De esta forma, los usuarios podrían interconectarse con otros estudiantes que pudieran prestar algún servicio o generar alguna interacción cooperativa, mediante un sitio web o una aplicación para dispositivos móviles, con servicios, en un principio ligados a la solicitud de comida, favores, papelería, empleos entre otros. Esto daría paso a la creación de un ecosistema emprendedor que se enlazara con los alrededores del campus y que permitiera la monetización de la aplicación por elementos como la relación comercial con restaurantes, papelerías, teatros, cines, o sitios de entretenimiento (Finanzas Personales, 2018)

Con el tiempo, enlaU se transformó en una APP destinada a que los estudiantes pudieran encontrar lo que desearan y necesitaran. No obstante, en la actualidad, existen varias aplicaciones que han surgido en el mismo marco de la economía naranja incentivadas por la generación de industria creativas, las cuales amplían su mercado a cualquier segmento y no solo al nicho universitario, al mismo tiempo en que ofrecen múltiples servicios por medio de la APP, en ese ámbito se encuentran por ejemplo a Domicilios.com, Rappi o inclusive Uber.

En este sentido, la presente investigación busca realizar un análisis de la comunicación interna de la startup enlaU, mediante un diagnóstico de comunicación interna de su área de Comunicación y Marketing, con el fin de aportar recomendaciones en el mejoramiento del posicionamiento de su comunicación externa, a través de su cuenta oficial de Instagram @enlau.co, pues dentro de las razones que motivan el proyecto se encuentra la posibilidad de ahondar en el campo de la comunicación de las empresas tecnológicas y generar sugerencias en el potenciamiento de sus servicios y la relación con el uso de las redes sociales dirigidas a su público externo.

Para lograrlo, el documento se divide en seis capítulos principales: el marco general, el marco de referencias, el marco metodológico, los resultados, el análisis de resultados y finalmente las conclusiones, de los cuales se realice un análisis sobre las relaciones entre el rendimiento de la comunicación interna en la comunicación interna, en el caso de estudio de la cuenta de Instagram @enlau.co.

De igual forma, se hace uso de una metodología con enfoque cualitativo, y se recopila información por medio de herramientas como entrevistas a los miembros de la empresa enlaU, dentro de la cuales se destaca el CEO, los responsables del área Contable, los colaboradores del área de Comunicación y Marketing y en especial, sus líderes. También se utilizan encuestas y se enfatiza en la metodología de observación participante al igual de la ciberetnografía, que permiten el análisis del rendimiento de la comunicación interna de la organización y su relación con la comunicación externa.

## **1 MARCO GENERAL**

### **1.1 Planteamiento del Problema**

La economía colaborativa de acuerdo con Alfonso (2016) se resume en los sistemas de producción y consumo de bienes o servicios originados a principios de siglo XXI y que nacen por las posibilidades de intercambio en la tecnología de la información, sin grandes costos de inversión y que rompen con los paradigmas convencionales para generar negocios y acuerdos económicos. De igual forma, esta se originó de acuerdo con Méndez & Castaño (2016) debido a las crisis económicas que tuvo la humanidad en las últimas décadas. En la actualidad tal como lo establece The Ostelea School of Tourism & Hospitality (2015) la economía colaborativa se desarrolla hacia una economía madura por su expansión hacia los sectores económicos y su potencial de crecimiento

Así pues, según Alfonso (2016) los rasgos distintivos de la economía colaborativa se destacan por el “uso de internet, la interconexión en red de personas y activos, el acceso al uso de activos tangibles e intangibles, el logro de interacciones significativas y de confianza y el carácter abierto inclusivo y global” (p.236). Igualmente, este tipo de empresas no están centralizadas, es decir, no cumplen con la legislación de sus países, por ello pueden reducir ciertas asimetrías informativas y los costes de producción, al desarrollar estrategias de formas diferentes a las tradicionales (Alfonso,2016).

Las Startups o empresas de economía emergente se clasifican dentro del modelo de la economía colaborativa, estas tienen que atravesar unas fases para lograr posicionarse en el mercado, las cuales según Salamzadeh & Kawamorita (2015) son:

Inicialmente, desarrollar una serie de actividades para convertir su idea en un negocio rentable; con un riesgo de incertidumbre, por el cual generalmente, se usan recursos propios o prestados para iniciar. En un segundo momento, se entra a la etapa semilla, en la que se empieza a trabajar en equipo por medio del desarrollo de prototipos que entran en el mercado para buscar mecanismo de apoyo; muchas startups fallan en esta etapa, pero las que logran superarla tienen la probabilidad de convertirse en empresas rentables. Finalmente, la última etapa es la de creación, esta ocurre cuando la compañía logra ingresar al mercado y contratar a sus primeros empleados; al culminar esta etapa, se forma la organización y las finanzas corporativas se convierten en una opción para costear la compañía.

En Colombia, como afirma Global Entrepreneurship Monitor Colombia (2014) el mayor número de startups se desarrollan porque los emprendedores ven una oportunidad de negocio en las necesidades de las personas y tratan de satisfacerlas. Sin embargo, existen ciertas limitaciones de ideas innovadoras las cuales se relacionen con el crecimiento empresarial.

Por otra parte, el gobierno nacional encabezado por la Presidencia de la República (2019) estableció que la economía naranja se convertiría en un sector estratégico para promover la reactivación económica. Un ejemplo visible como afirma nuevamente la Presidencia de la República (2019) fue en la visita de trabajo que realizó el presidente Iván Duque a Europa donde se reunió con tres jefes de Estado y de Gobierno y concretó varios acuerdos entorno al emprendimiento. Adicional, les explicó como el país ha evolucionado para soportar la Economía Naranja mediante el plan de Reactivación Económica. Por último, la Universidad de Artes de

Londres (UAL) le brindó una suma cerca del millón de libras esterlinas dirigidas al apoyo de las industrias creativas con el otorgamiento de quince becas a colombianos que quisieran estudiar en esta institución

Dentro de ese marco, surgen emprendedores que materializan una simple idea en un proyecto, este es el caso de EnlaU, antes llamada ComidaenlaU, una startup que surgió en el año 2014 por cuatro estudiantes de la universidad de los Andes, Andrés Méndez, Andrés Franco, Andrés Suárez y Santiago Espinosa; junto al cofundador de la universidad Javeriana, Carlos Álvarez. Unidos llevaron este prototipo de clase a convertirse en un negocio al nivel de grandes compañías como Rappi o Domicilios.com. Sin embargo, su crecimiento fue acelerado y los tomó por sorpresa, al punto en que por la falta de experiencia y planeación la empresa quebró. Sin embargo, esto solo se convirtió en un motivador adicional para fortalecerse, reestructurarse y continuar con su misión (Finanzas Personales, 2018)

La importancia de esta investigación radica en que la sociedad a la que se hace frente plantea nuevos retos para un adecuado crecimiento empresarial, entre estos, lograr un adecuado uso de las herramientas de comunicación por dentro y fuera de una organización, es decir, con la correlación entre la comunicación interna y la externa, desde el uso de medios para dirigirse a los públicos internos como colaboradores y trabajadores hasta el aprovechamiento de las redes sociales o new media, las cuales proyectan retos con la imagen y la percepción de marca que el consumidor actual requiere.

En consecuencia, uno de los mayores desafíos de las empresas en la nueva era es comprender como su funcionamiento interno en este caso, dentro del campo de la comunicación tiene incidencias en el mensaje que desean llevar mediante la comunicación externa a su target

deseado. De esta forma, antes de combinar la misión, la visión y los valores corporativos con la identidad digital, enlazada con la publicación de contenido dirigido a fines comerciales, se debe entender como el equipo de trabajo dentro de la compañía asimila y asocia su estructura, se identifica y trabaja para ella, para así, después conectar con el público de interés a través de un mensaje claro y enfocado en los medios correspondientes.

Al respecto, se debe exponer que el objetivo principal de las Startups es su crecimiento a corto plazo, un claro ejemplo, es la empresa colombiana Rappi, la cual ha logrado liderar el mercado de la economía digital con inversiones de hasta mil millones de dólares y con una valorización de tres mil millones de dólares alcanzado en el año 2019. Este emprendimiento, que ya se encuentra en la fase unicornio llevó su modelo de negocio al éxito a través de un adecuado plan estratégico de innovación que llamó la atención de varios inversionistas interesados en apoyar la tecnología (Semana, 2019). Sin embargo, surge la pregunta ¿A qué destinan los fondos que reciben las startups?

Responder este interrogante es importante para la presente investigación porque permite vislumbrar las acciones que una empresa de este nivel podría tomar para direccionar su crecimiento. Para ello, según Simón Borrero, fundador de Rappi, en una entrevista para la Revista Semana, esos recursos se destinarían a la tecnología, en el desarrollo de una vertical llamada Rappipay y para sus domiciliarios “rappitenderos” (Semana, 2019). No obstante, lo anterior plantea una cuestión y es más allá de las inversiones hacia elementos de producción exterior, ¿Dónde queda la parte interna de la compañía? Es decir, las inversiones destinadas, por ejemplo, a los empleados y a su desarrollo o a las herramientas para mejorar la comunicación interna.

Por consiguiente, el presente estudio busca ahondar en un principio, en un diagnóstico de la comunicación interna dentro del área de Comunicación y Marketing de la startup enlaU, para obtener los problemas principales en el funcionamiento de la comunicación interna y de su repercusión en la comunicación externa, todo con relación al establecimiento previo de unos objetivos comunicacionales y como estos se potencian con el uso de herramientas digitales, como lo son las redes sociales, en especial, Instagram, que cuenta con mil millones de usuarios activos mensuales en aumento; con cifras del 71 % de instagrammers ubicados en la generación Millennial o Gen Z (menores de 35 años), más de 2 millones de anunciantes en todo el mundo y más de 25 millones de perfiles profesionales con 200 millones de personas interactuando con alguno de ellos (Zuckerman, 2019).

En paralelo, enlaU cuenta con un amplio campo de acción debido a que su nicho universitario esta constantemente conectado a internet, como afirma Camila Zuluaga en su charla “El lado oscuro de Compartir” TEDx Talks (2019) “En América Latina, en promedio los ciudadanos nos estamos pasando en internet treinta y siete horas a la semana, eso en promedio son cinco horas al día... los millenials en promedio se están pasando en frente de un celular o de computador en promedio cuarenta horas a la semana” (2m54s).

De lo anterior, surge también la necesidad de inspeccionar si la organización tiene clara su propuesta de valor y ventajas competitivas para la creación de estrategias de comunicación digital como las define la Consejería de Programas Especiales y la Red de Gestores Sociales de Colombia (2005) un conjunto de procesos, procedimientos, acciones y recursos que se ponen en función para alcanzar unos objetivos y metas propuestas desde el punto de vista de la comunicación y su digitalización y el uso corporativo de los nuevos medios.

Por lo que luego de analizar los resultados del diagnóstico de comunicación interna del área de Comunicación y Marketing de la empresa enlaU, se realizan sugerencias o propuestas frente al uso de su red social principal, en específico, su cuenta oficial de Instagram @enlau.co, pues es el perfil que tiene más seguidores y presenta a los consumidores la identidad de marca, con productos para generar engagement e interacción. A partir de esto, se plantea la siguiente pregunta problema para el caso de la startup enlaU:

## **1.2 Pregunta problema**

¿Cómo generar recomendaciones para el mejoramiento del posicionamiento de la comunicación externa, desde la cuenta principal @enlau.co, mediante el análisis de la comunicación interna de la empresa enlaU?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo general**

Proponer recomendaciones para mejorar el posicionamiento de la cuenta oficial de Instagram @enlau.co, en base a los resultados obtenidos del diagnóstico de comunicación interna y de un análisis interno y externo de la empresa enlaU.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Elaborar un diagnóstico de la comunicación interna en el área de Comunicación y Marketing de la empresa enlaU.
- Evaluar el desempeño de la cuenta oficial de Instagram @enlau.co por medio del monitoreo de la red social a través de la herramienta google analytics.
- Formular recomendaciones para mejorar el posicionamiento de la comunicación externa, desde la cuenta de Instagram @enlau.co, en base a los resultados obtenidos del diagnóstico de comunicación interna y de un análisis interno y externo de la empresa enlaU.

#### **1.4 Justificación**

Las startups como EnlaU se basan en los principios de la economía colaborativa, estas cuentan con estrategias de mercadeo, redes sociales y a través de publicaciones orgánicas o pagas tratan de llegar a más clientes digitales. Sin embargo, muchas veces no cuentan con un plan de comunicación que incluya objetivos, estrategias, procesos y mecanismos de evaluación claros, por lo que no se sabe con certeza cuál es el impacto que tienen las publicaciones en los new media. Por ende, es necesario documentar la información, establecer objetivos, direccionar deliberadamente las acciones publicitarias y determinar el impacto que estas tienen en los clientes y en las ventas.

Lo anterior, se relaciona con el desconocimiento general de las organizaciones del impacto que tiene la comunicación interna en la comunicación externa. En ese sentido, Formanchuk (s.f) se encarga de explicar las razones por las que las organizaciones le deberían dar importancia a una gestión estratégica ligada a un adecuado flujo de la comunicación interna, pues esta se concibe como una herramienta para que los empleados se sientan motivados, mejore el clima

organizacional, la productividad y la identificación con la identidad corporativa. En su defecto, esto se traduce a un establecimiento adecuado de los objetivos empresariales y una mejor relación con el público externo.

Al reconocer el panorama de enlaU como una startup en la economía colaborativa, es clave evidenciar por medio de un diagnóstico las debilidades del área de Comunicación y Marketing en el manejo de la comunicación interna y en las fortalezas, debilidades y posibles oportunidades de la comunicación externa, desde su cuenta de Instagram @enlau.co. Los resultados que se obtengan del análisis permitirán comprender aspectos que podrían estar perjudicando el rendimiento de los colaboradores en el desarrollo de estrategias comunicacionales y en las expectativas del uso de medios digitales, redes sociales, como Instagram.

Por tal, se debe destacar que el que enlaU sea una Startup como afirma Montoya (2016) se relaciona directamente con el mundo del internet y las TIC, siendo un modelo de negocio rentable, repetible y escalable; así mismo, temporal, pues no se tiene aún un modelo de negocio validado e independiente de su forma jurídica para ser una empresa real, por lo que aún está en la búsqueda del tipo de cliente al que debe llegar, el tipo de servicio y su viabilidad económica para alcanzar ingresos.

En congruencia, reconocer desde el campo de la comunicación las falencias que podrían estar perjudicando el potencial de la empresa, podría permitir que los líderes del área de Comunicación y Marketing de enlaU reevaluaran su forma de regular los procesos y la visión que tienen del manejo de la comunicación interna con la externa. Al igual de tener una guía en base a las recomendaciones que se les brinde para relacionarse de forma más efectiva con su público objetivo, en conjunto con la inspección de la identidad corporativa, la propuesta de valor y los diferenciarles que los destacan en el mercado.

## **2 MARCO DE REFERENCIAS**

### **2.1 Antecedentes**

A continuación, el lector encontrará un recorrido histórico sobre algunos de los actores más importantes que han contribuido con el desarrollo de las startups a nivel internacional, latinoamericano y local.

#### **2.1.1 Antecedentes Internacionales**

Los referentes conceptuales de la startup presentan un grado alto de transformación y progreso desde que el término fue acuñado en los años 50 del siglo pasado en Silicon Valley. Según Montoya (2016) “la historia casi oficial informa que en 1957 se empezó a hablar de startup, cuando ocho ingenieros dejaron su trabajo en la empresa californiana Shockley Labs y encontraron financiación para su proyecto, desertando de su organización y fundando la primera startup: Fairchild Semiconductor” (p.144).

De acuerdo con Ortiz (2014) Fairchild Semiconductor nació gracias a que un físico estadounidense llamado William Shockley que fue uno de los pioneros de los Laboratorios Bell, decidió dejar su lugar de trabajo para fundar su propia empresa la cual se denominó Shockley Semiconductors Laboratory, en su ciudad natal de Palo Alto (California), el físico no logró que sus antiguos compañeros de trabajo dejaran Laboratorios Bell, así que decidió buscar estudiantes

universitarios, de este modo consiguió crear un buen equipo de ingenieros y jóvenes talentosos, pero su carácter excéntrico motivo que ocho de aquellos jóvenes conocidos como los ocho traidores de Silicon Valley dejaran su empresa y fundaran Fairchild Semiconductors, empresa que se convertiría en uno de los principales motores de lo que hoy se conoce como Silicon Valley.

El rastro de Fairchild, la compañía que sacó al mercado el primer chip, puede seguirse hasta la práctica totalidad de los gigantes actuales de la tecnología: Apple, Google, Facebook, Yahoo... Aquellos ocho pioneros sentaron las bases, formaron a los ingenieros y aportaron la financiación necesaria para prender la mecha que desembocó, décadas más tarde, en el boom de la informática, el de Internet e incluso el de las redes sociales. Todo (o casi todo) viene de Fairchild. (Ortiz, 2014, párrafo 6)

En prácticamente todo el mundo, hablar de Silicon Valley (en realidad de la Bay Área de San Francisco) como lo indica March & Rosa (2016) es “sinónimo de un sueño de todo emprendedor ambicioso, innovador y apasionado. Esto no sorprende, pues al menos 15 de las 20 compañías tecnológicas tops mundiales han nacido y están radicadas en este pequeño enclave de apenas 50 x 20 kilómetros” (p.157).

Entre estas empresas de acuerdo con Kerchak (s.f.) se encuentra

- 1) Symantec, una empresa especializada en el software, la seguridad y la gestión de la información.
- 2) Oracle, que desarrolla sistemas de gestión de datos para empresas
- 3) Cisco, que se encarga del diseño y la venta de tecnología de las comunicaciones.
- 4) Intel, que en la actualidad se posiciona como una de las compañías más poderosas del mundo en cuanto a semiconductores.

5) Hewlett Packard (HP), reconocida globalmente por la venta de impresoras, computadoras personales y servidores de alta gama.

6) Adobe Systems es una empresa de programas informáticos.

7) eBay, es el sitio número 1 de compras y de subastas en línea.

8) Yahoo, con una gama de productos y servicios como: un portal web, un motor de búsqueda, directorio, correo, noticias y publicaciones.

9) Apple, que cuenta con productos como iPhone, iPad, el ordenado Mac, el reproductor iPod, el reloj inteligente Apple Watch y el reproductor digital Apple TV y

10) Google Inc, una corporación especializada en productos y servicios vinculados al Internet, software, dispositivos electrónicos y entre otras tecnologías (párrafo 5).

Pese a que California sigue siendo la cuna de las startups disruptivas a nivel mundial en 2016, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2016) “nueve de las 20 startups con mayor valoración de mercado se encuentran en California, entre ellas Uber, Airbnb y Pinterest, hoy numerosos países cuentan con una cultura emprendedora en expansión. Y América Latina no se está quedando atrás” (p.18). Estas aplicaciones tienen un gran impacto en el mundo porque su modelo de negocio ha traspasado fronteras y se encuentra en la mayoría de países, lo cual llevo a que instituciones educativas o el gobierno se motive a respaldar sus iniciativas en los sectores económicos y sociales.

### **2.1.2 Antecedentes en Latinoamérica**

Latinoamérica lleva más de una década construyendo su propia historia en el campo de las empresas emergentes “startups” durante este tiempo se ha visto fortalecida ya que estos empresarios se han basado en la generación, apropiación y divulgación de los procesos creativos y de innovación que tienen como startups, haciendo que la región sea una influencia en las tendencias globales.

Estudios realizados por Kantis, Federico, & Sabrina (2018) indican que Chile mantiene el liderazgo de la región, pero sus seguidores acortan la distancia, en promedio, frente a los países reportados el año pasado. Argentina, por ejemplo, salta al segundo puesto, seguido de cerca por México y Costa Rica, que también ascienden al primer lugar, junto a Colombia, estos países conforman el top 5 del ranking regional.

Por otro lado, la actividad emprendedora es evidente en América Latina, Montoya (2015)

Se refiere a las diferentes fases de la creación de empresas, alcanzando un 20,5%, cifra que supera la media nacional del 20,1%. En Colombia, Bogotá se viene destacando desde entonces por su alta intención de emprendimiento innovador (57,5%), aprovechando la ventaja de contar con una mayor proporción de empresarios establecidos, que alcanza el 8,1%, por encima de países como Chile (7,8%), Uruguay (5%) y México (4,7%). Diversos informes provenientes de organismos multilaterales (BID, BM y PNUD, entre otros) también informan que la capital colombiana cuenta con más emprendedores dispuestos a crear empresas con servicios y productos de alto impacto que los emprendedores del resto de las ciudades del país, y que un 35,7% de los nuevos empresarios lo hace por “oportunidad”: basados en la innovación y en la identificación de un nuevo mercado (p.9)

Seguidamente, se debe destacar que, según una de las listas más importantes en el mundo del emprendimiento, para Fast Company (2019), las 10 startups más importantes de América latina son:

1) Nubank que les permite a los brasileños acceder a una banca virtual. 2) Grow mobility, da alternativas de transporte con millas. 3) Apli, permite aprovechar la Inteligencia Artificial para dar oportunidades de ingresos a estudiantes, madres solteras y subempleados. 4) Magazine Luiza: Para experimentar con el uso de la Inteligencia Artificial para rastrear el inventario y atender a los clientes a través de aplicaciones de mensajería. 5) Rappi, cambio la manera en la que los clientes compran artículos y reciben la entrega. 6) Cliengo, proporciona un chatbot rentable para que las empresas se comuniquen con los clientes. 7) Movile, permite que a través de una aplicación se pueda hacer cualquier cosa 8) PagSeguro, ayuda a las empresas brasileñas a administrar sus finanzas, 9) Selina, convertir espacios en desuso como fábricas y asilos en hoteles modernos y 10) Ecoandino, para el procesamiento y comercialización de superalimentos andinos que conservan la biodiversidad (párrafo 1)

Esto demuestra la importancia de las startups en el crecimiento económico global, para estar en un ranking mundial comparado a empresas tecnológicas y de innovación científica.

### **2.1.3 Antecedentes Locales**

En Colombia según Dávila (2003) considera que no existe una fuerte recopilación bibliográfica de información sobre emprendimiento en Colombia, aunque afirma que el interés por

el estudio es reciente, con un inicio a partir de 1995, año en el que se registra un aumento en las investigaciones colombianas alrededor del empresariado.

Para continuar, en el caso colombiano tal como lo indica iNNpalsa y Universidad Nacional (s.f.) la figura del emprendimiento es relativamente nueva; sin embargo, la influencia del emprendimiento en el país se desarrolla de forma acelerada. De esta manera, el emprendimiento se encuentra en pleno proceso de expansión y consolidación, por lo cual es primordial esbozar los acontecimientos que han jalonado este proceso, con el fin de realizar un análisis del entorno económico actual, haciendo hincapié en los fundamentos institucionales de los principales ecosistemas regionales de emprendimiento en el país.

En el país, como afirma Global Entrepreneurship Monitor Colombia (2014) el mayor número de emprendimientos se desarrolla por el hallazgo de una necesidad, por lo que los emprendedores ven una oportunidad de negocio en satisfacerla. Es entendible que dicho evento posiblemente implique limitaciones en el desarrollo de ideas innovadoras que se relacionen fuertemente con el crecimiento empresarial.

Por otro lado, después de investigar la línea de tiempo de los principales referentes históricos en Colombia que se iniciaron en el planteamiento actual de la figura del emprendimiento y las empresas emergentes “startups”, se encontró que, en 1998, se creó el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA); en 1999 nació el programa Jóvenes Emprendedores Exportadores; en 2002 surgió el fondo Emprender, el cual se considera como el capital semilla más importante del país, en 2009 se creó el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT), que promueve la cultura del emprendimiento.

Por último, como acontecimiento importante, en 2012 nació iNNpalsa Colombia con el objetivo de activar el crecimiento empresarial extraordinario jalonado por la innovación en el país,

el cual es hoy en día el más importante y esencial programa para el desarrollo de las empresas emergentes debido al desarrollo que fomentan para crear empresa.

## **2.2 Estado del Arte**

### **2.2.1 Empresas que utilizaron el modelo económico peer-to-peer**

La economía colaborativa ha crecido de forma exponencial, entre sus componentes se indica el consumo colaborativo, que como indica Bostman & Rogers (2010) años atrás la demanda era planificada por las empresas, pero hoy en día el ciudadano ha pasado de consumir productos y servicios de empresas, o del mismo gobierno, a convertirse en un representante económico y social, por ello, la economía colaborativa en general trae beneficios para sus usuarios.

Un ejemplo claro de éxito es Airbnb, que como afirman nuevamente los estudios de Bostman & Rogers (2010) se cataloga como un modelo de negocio peer to peer (P2P), donde la empresa funciona como intermediario entre el consumidor y la oferta, y en el que se negocian alquileres temporales gratuitos o con un costo menor al de un hotel. A partir de ello, se obtiene un beneficio para el huésped porque disminuye sus costos sin dejar de tener ciertos beneficios como los que encontraría en un hospedaje común. Es así como la empresa Airbnb Inc. (2020) se define como: “un mercado comunitario que sirve para publicar, dar publicidad y reservar alojamiento de forma económica en más de 190 países a través de internet o desde tu smartphone” (párrafo 1)

De esta forma, la estrategia de comunicación digital que utiliza Airbnb se basa en el growth hacking, modelo y término acuñado en el 2010 por Ellis & Brown (2017), y como lo indica BBVA

(2017) “un nuevo método de marketing para aumentar rápidamente el número de usuarios de un producto reduciendo costos mediante acciones sencillas, como la optimización en motores de búsqueda, analíticas de sitios web o publicidad en Internet” (párrafo 1). De esta forma, las compañías consiguen un beneficio porque disminuyen sus costos al mismo tiempo en que aumentan su reconocimiento. Esta herramienta es ideal para que los startups crezcan de manera rápida y puedan generar una mayor rentabilidad en poco tiempo.

En tal sentido, en el caso colombiano este tipo de aplicaciones no se rigen por una legislación clara que sobre si pueden operar o no en el país, por lo cual según indica Corrales (2018) entrarían en la categoría de vacío normativo, siguiendo esta premisa se considera que esta aplicación compite de manera desleal frente a los hoteles y hospedajes que cuentan con una legislación en Colombia; en casos diferentes al colombiano, se han regulado este tipo de aplicaciones o incluso se han prohibido con la finalidad de proteger las e intereses turísticos.

Otro ejemplo del modelo económico peer-to-peer (P2P) es la empresa Uber, actualmente una de las más grandes e importantes a nivel global, esta compañía deja en entrevisto que la economía colaborativa es un gran negocio en auge, como indica Ramon Asociados (2017) las empresas más rentables resultan ser aquellas que no son dueñas de sus productos o servicios, más aún con la llegada de internet, que genera la plataforma para rentabilizar el modelo de negocio, es decir, se realizan ventas por ofertas de individuos que no trabajan directamente con la empresa porque sus tangibles o intangibles no le pertenecen al intermediario.

En este marco, Uber (2020) se define a sí misma como “una empresa de tecnología. Usando su aplicación, los usuarios que necesitan transporte consiguen fácilmente encontrar socios conductores que ofrecen este servicio. Uber ofrece una opción más para moverse por la ciudad, con más estilo, seguridad y comodidad que nunca” (párrafo 1). Al igual que otras startups Uber actúa como un intermediario entre el oferente y el usuario, en este caso el operador que es Uber técnicamente no es propietario de ningún vehículo, solo realiza la conexión entre los usuarios y los oferentes a través de su plataforma móvil.

Por otro lado, según Suzeti, Cuzma, & Villacorta (2019) la estrategia digital y de comunicación que utilizó Uber se basa en el inbound marketing, pues los creadores de la startup se posicionaron en diversos eventos de gran magnitud a nivel mundial ofreciendo servicios gratis para que la gente conociera el modelo de negocio que ofertaban, al igual que otras startups se han basado en el growth hacking para innovar en el marketing y en el producto que ofrecen a los consumidores.

En Colombia como lo indica Narváez, Arrieta, & Flores (2018) Uber posee una ventaja desleal frente a los taxistas, en el contexto colombiano, por ejemplo, los taxistas para operar en el país deben adquirir una tarjeta operacional la cual se oficializa frente a la autoridad de transporte anualmente, deben contar con el seguro obligatorio de accidentes de tránsito (SOAT), revisión técnico mecánica y demás exigencias que están establecidas por la Presidencia de la República (2001) en el decreto 172 de 2001, actualmente Uber está en un problema judicial para funcionar legalmente en el país.

En el contexto colombiano la empresa Rappi ha utilizado este modelo económico del peer-to-peer (P2P), la economía colaborativa según Bostman & Rogers (2010) se basa en el intercambio

o adquisición de bienes y servicios entre usuarios, esta ha sido la base para el éxito de los startup, para el caso de Rappi no es la excepción, básicamente esta plataforma conecta personas que necesitan cosas con otro grupo de personas que ganan dinero por entregarlas, sirven como un intermediario entre estos dos grupos de personas.

Rappi (2016) se define a sí misma como “Una empresa que a ti como consumidor te brinda una mejor calidad de vida. Una mejor calidad de vida porque te regala tiempo para que lo compartas como quieras y con quien quieras, haciendo lo que en realidad disfrutas” (párrafo 1). De igual forma, según Dinero (2018) la empresa ya ha superado la valoración monetaria de US\$ 1.000 millones, y como lo indica BBVA (2018) la compañía se ha ganado el estado de “unicornio” como se denominan a las startups que en menos de 5 años logran superar los US\$ 1.000 millones.

Los modelos estratégicos y digitales utilizados por Rappi se fundamentan en el growth hacking, y que según Ellis & Brown (2017) permite que los consumidores suelen ser los mejores publicistas de la marca, haciendo que la empresa sea más reconocida a través del voz a voz, adicionalmente están las fuertes campañas digitales utilizadas por la empresa, las cuales abordan la mayoría de las redes sociales conocidas y las plataformas de Google.

La naturaleza jurídica de la empresa Rappi también está poco reglamentada en el contexto colombiano, ya que los trabajadores que utilizan esta plataforma no cuentan con prestaciones de salud y pensión, pero todo esto debido al modelo de contratación basados en la economía colaborativa, según Ojeda (2019) el Ministerio de Trabajo está implementando una iniciativa para ponerle fin a ese limbo laboral por medio de un proyecto de ley apoyado por el congreso.

En otros países de América latina también se evidencia este modelo económico, Grin es un startup de México, el cual se dedica al alquiler de patinetas eléctricas, esta empresa como la mayoría de startups, hace énfasis en la economía colaborativa, y se basa en el peer-to-peer

explicado por Bostman & Rogers (2010) esta empresa permite que los usuarios que quieran hacer un corto trayecto en determinada ciudad puedan optar por la patineta eléctrica, basta con tener la aplicación móvil en un smartphone para poder efectuar el intercambio de movilidad por una cuota monetaria.

Este modelo de negocio permite que Grin oferte sus patinetas eléctricas a los usuarios que quieran usarlas, es un intercambio de bienes y servicios en el que a cambio se cobra una remuneración económica, el startup Grin Scooters (2020) se define a sí mismo como “Somos la red de movilidad de patines eléctricos Grin, que conecta personas de forma sencilla, divertida e inteligente”, esta empresa cuenta con operación en la mayoría de los países de América Latina.

La mayoría de startups empiezan sus operaciones con poca inversión, Ellis & Brown (2017) definen a estas empresas emergentes como usuarias del modelo growth hacking, en el cual no es necesario tener una inversión grande para su marketing, como lo indica Fuente (2019) la idea del Growth Hacking nace de una premisa muy básica la cual es crecer a grande escala, cada decisión que tome un Growth Hacker irá en la dirección de hacer crecer su empresa; cada estrategia, cada táctica o iniciativa va en ese camino, en el caso de Grin, estos llamaron la atención con sus patinetas eléctricas en las aceras de las calles, la gente se acercaba y observaba que empresa era la oferente del servicio, además de implementar muchas campañas en redes sociales y más aun haciendo alianzas con otras empresas como Rappi.

En el contexto colombiano, como indica Ojeda (2018) la empresa emergente Grin hizo una alianza con la empresa Rappi, esto con la finalidad de llegar más fácil a muchos usuarios que ya usan dicha aplicación móvil y que quieran hacer uso de este nuevo servicio de las patinetas eléctricas. Cabe resaltar que en el tema legal del contexto colombiano tuvieron problemas para su operación debido al uso indebido de las aceras y calles, como lo indica Caparros (2020) donde

afirma que la Secretaria de Movilidad de Bogotá otorgo 712 cupos para las patinetas pertenecientes a Grin, medida que no tuvo éxito porque se pretendía obtener por lo menos 6.000 cupos por la alta demanda de usuarios.

### **2.2.2 Empresas que utilizaron el E-commerce y las redes sociales**

El E-commerce, en español comercio electrónico, como indica el Instituto Europeo de Posgrado (s.f.) se basa “en el marketing, venta de productos y servicios a través de internet. Actualmente muchas empresas utilizan este modelo económico para vender sus productos en las redes sociales” (párrafo 1). Uno de los ejemplos es la empresa Made whit Lof, como indica Made whit Lof (s.f.) que es una tienda online que nació en la ciudad de Sevilla, España y fue creada por las empresarias Isa Gil Loeff y Noe Gil Loeff, inicialmente como un blog de manualidades, pero poco a poco creciendo hasta convertirse en una de las tiendas online dedicadas al handmade (hecho a mano) más conocidas en España y Portugal. En este caso de éxito se evidencia lo importante que fue la comunicación digital y el denominado e-commerce.

La marca inicio con las ventas de tipo online, pero a raíz de su éxito abrió una tienda física en Sevilla aunque sigue utilizando las redes sociales como su mayor aliado en las ventas, como indica una de las creadoras (Gil, 2017) “de nada sirve tener la tienda más bonita y maravillosa si la gente no te conoce y por ello, igual de importante es saber montarla, tener un producto atractivo y ponerlo bonito, que saber cómo llegar a la gente y cómo venderlo” (párrafo 10)

Como lo indica un estudio realizado por Madrigal (2015) donde se expone que gracias marketing digital utilizado por la empresa Made whit Lof, se tuvo un rotundo éxito en Instagram

y en Facebook, a través del “engagement”, el compromiso y la implicación que tienen los usuarios hacia la marca en las redes sociales, en específico, Instagram.

Otro ejemplo del E-commerce es la marca de muebles española Kenay Home como lo indica Guillamó (2014) nació en el año 2011 de la mano de dos valencianas dedicadas a ofrecer productos mobiliarios de distintos estilos; frente a la gran competencia que tiene este mercado, la estrategia de marketing que utilizaron se basó en el comercio online a través de las redes sociales y su propia página web.

Esta empresa inicialmente mostraba en la red social Instagram todos sus productos de amueblamiento y decoración a través de las fotos 3D que publicaban en la plataforma, esto con la finalidad de que sus posibles clientes las observaran y quisieran pedir un presupuesto. De esta forma, como anuncia Guillamó (2014) “a pesar de todo esto, Kenay Home era consciente de que algunos de sus productos, el producto mobiliario básicamente, en algunas ocasiones se convertía en una compra de riesgo” (p.80), esto debido a que las transacciones de ventas se realizaban vía online. No obstante, para solucionar esa limitación, decidieron abrir una sucursal en Valencia, España, donde los usuarios de las redes sociales pudieran visitar la tienda, ver los productos y generar mayor confianza.

Este ejemplo de Kenay Home permite visualizar la dinámica que consiguen las empresas emergentes a través de las redes sociales, la marca actualmente cuenta con las opiniones de los “influencers” más influyentes en España con los cuales trabajan mancomunadamente.

Por otro lado, en el contexto colombiano existe una empresa que utiliza el E-commerce llamada UNDER STORE, esta es una empresa dedicada al diseño y confección de ropa para hombre con sede en Popayán, Cauca, como lo indica Manquillo (2018) UNDER STORE decidió implementar una estrategia de ventas y posicionamiento basada en la construcción de marca

mediante la red social Instagram, al reconocer las necesidades de sus clientes y su competencia, que le permitió mejorar su alcance y llegar a un mayor público.

Por lo tanto, es importante tener claro el concepto que se quiere dar a conocer a través de una marca, como lo indica Aaker (2000) es necesario elaborar un sistema de implantación de identidad de marca, compuesto por 3 pasos importantes para su puesta en marcha, primero, la implantación de un enunciado de posición de marca; para luego, ejecutar un programa de educación con la selección de medios en los que se dará a conocer la marca; y por último contar con un programa de comunicación que se monitoreara durante la etapa de seguimiento.

El modelo que utilizó esta empresa se basó en la creación y posicionamiento de una tienda virtual siguiendo el ejemplo de muchas otras marcas, el ideal de UNDER STORE fue publicar constantemente contenidos sobre los productos que ofrecían y conseguir la mayor cantidad de seguidores posible. No obstante, como indica Manquillo (2018) al hacer la propuesta la empresa se saltó algunos de los pasos esenciales para la identificación de la marca, lo cual causó todo lo contrario a lo que se esperaba y fue que se tuviera un bajo reconocimiento en línea por parte de los usuarios en Instagram.

Luego de tener presentes los errores que tuvieron en un inicio, la empresa se dispuso a optimizar el posicionamiento de su marca a través de la creación de mejores campañas publicitarias en Instagram y alianzas estratégicas para campañas. También se incentivaron las asistencias a eventos como algunos de música electrónica en los que se promocionaban prendas de ropa para hombres.

### **2.2.3 Empresas que utilizaron el marketing de influencia**

Las empresas dedicadas a la moda de lujo como el caso de Gucci, ha utilizado las redes sociales para renovarse y generar estrategias novedosas, como lo indica Albújar (2018) la influencia y efectividad que genera Gucci en las redes sociales sirve como un plan estratégico de comunicación, gracias a esto han podido superar un periodo de crisis y decadencia empresarial.

La marca italiana de lujo Gucci utiliza principalmente la red social Instagram, y según Albújar (2018) la empresa tras superar un periodo de crisis tuvo como principal meta cambiar sus políticas de marketing, publicidad y comunicación, logrando a través de la red social Instagram llegar a un público más joven y situarse de nuevo en las firmas de moda más conocidas y con mayores ventas en el sector.

Una de las estrategias utilizadas por la empresa fue utilizar a los “influencers”, como lo indica Grupo Endor (2020) “Un influencer es una persona que tiene presencia y credibilidad en redes sociales; es una persona que más que famosa, va adquiriendo reconocimiento por temas o un tema en específico y el trabajo que realiza sobre el mismo” (párrafo 1). Por ello, la marca Gucci con la intención de ganar más reconocimiento y seguidores en su marca, decidió hacer una selección de los “influencers” más destacados y reconocidos por los usuarios de las redes sociales tales como actores de cine y cantantes, esto con la finalidad de que dichos influenciadores utilizaran las prendas de la marca Gucci y subieran fotos a la red social Instagram, como lo indica Izaguirre (2017) este tipo de mercadeo se denomina “marketing de influencia” y consiste en que una marca le paga o incentiva a ciertos “influencers” para que estos difundan el mensaje de la marca o un producto en específico.

### **2.3 Marco Teórico**

En el presente apartado se recogen las categorías conceptuales que fundamentan la investigación, dentro de las cuales se encuentran, Economía Colaborativa, Startup, Comunicación, Plan de Comunicación, Diagnóstico de Comunicación, Cultura organizacional, Clima Organizacional, Imagen corporativa, Redes Sociales, Marketing digital, desde Instagram y Posicionamiento.

### **2.3.1 Economía Colaborativa**

En el actual contexto de crisis, los países de la región están inmersos en problemas derivados de la pérdida de empleo de los individuos y a las consecuencias que ello tiene tanto a nivel económico como social. Las crisis económicas repetidas de acuerdo con Alfonso (2016) constituyen un sustrato apropiado para el surgimiento de nuevas ideas de negocio con el fin de atender las necesidades no satisfechas de los individuos en este marco. Por ende, la economía colaborativa se posiciona como un modelo reciente que ha cobrado mucha importancia por su aporte especial a la reestructuración de la economía.

Ahora, partiendo de las transformaciones del mercado y haciendo uso de las tecnologías existentes empezaron a surgir nuevos modelos para transaccionar bienes o servicios, sin la necesidad de estar centralizados por una institución. En este sentido, según Doménech (2015, citado en Alfonso, 2016)

Con la expresión “economía colaborativa” se hace referencia, por regla general, a los nuevos sistemas de producción y consumo de bienes y servicios surgidos a principios de este siglo gracias a las posibilidades ofrecidas por los avances de la tecnología de la información para intercambiar y compartir dichos bienes y/o servicios, que permiten

reducir las asimetrías informativas y los costes de transacción que afectan a dichas actividades, a la vez que permiten incrementar la escala en que se llevan a cabo y realizarlas de forma diferente a la tradicional (p.2)

El estudio de la economía colaborativa ha cobrado relevancia en los últimos años, debido a la realidad que ha supuesto el surgimiento de muchas actividades que pueden ser englobadas bajo esta denominación. Por ello, existen numerosas definiciones de economía colaborativa, unas más amplias que otras. Para Bostman & Rogers (2010), hay varios términos que se utilizan indistintamente y que en realidad tienen diferentes significados. Entre dichos términos que se consideran importantes se encuentra la Economía colaborativa, la cual parte de estar en oposición directa a las instituciones centralizadas, a las empresas tradicionales y a la estructura que han construido por años, también, se basa en la interconectividad entre individuos respecto a su forma de producir, invertir o consumir.

Seguidamente, como enuncia el autor anterior se encuentra el consumo colaborativo, el cual se define como un modelo económico en el que un propietario puede poner en venta o compartir un bien o servicio de patrimonio con otros individuos. Por otro lado, la economía de compartición, también constituye un modelo económico en el que como su nombre lo indica se comparten bienes que no son de gran utilidad para el propietario, a cambio de un monto monetario. Finalmente, la economía de iguales, se rige por el valor de la confianza mutua, pues los negociadores llegan a un acuerdo de compra y venta de productos y servicios sin intermediarios, pero basado en la palabra.

### 2.3.2 Startup

En su acepción más general, las startups son iniciativas empresariales caracterizadas por estar en una fase inicial de comercialización y un momento incipiente de desarrollo. Por lo anterior, las startups se destacan por estar en una etapa en la que, de manera recurrente, apelan a la búsqueda de capital para inversión o financiación para poder desarrollarse.

Lo anterior se fundamenta en un estudio de iNNpulsa y la Universidad Nacional (s.f.) donde se explica que cuando se habla de una startup, se hace referencia a iniciativas basadas fundamentalmente en una idea de negocio con un componente alto de innovación. Incluso, se pueden considerar dentro de esta categoría ideas innovadoras sin un modelo de negocio claro, pero que dentro de su consolidación se enuncie el punto material al que se espera llegar, con un crecimiento en potencia.

Por otro lado, según Montoya (2016), normalmente “una empresa emergente “startup” está relacionada con el ámbito tecnológico, dado que es una empresa que hace un uso intensivo del conocimiento científico y tecnológico o está relacionada directamente con el mundo de Internet y las TIC” (p. 144)

Es así, como el término conceptual de startup ha cambiado y progresado desde que fue acuñado en los años 50 del siglo pasado y referido por los empresarios de Silicon Valley – California, en el cual se hablaba tal como lo indica Montoya (2016) de “aquella sociedad que pese a su juventud y a la falta de recursos para su desarrollo, consigue obtener resultados en el mercado y pasar a un siguiente nivel estructural al ser impulsada por ángeles inversionistas o absorbida por empresas ya consolidadas” (p.144)

Las empresas emergentes “startup” deben tener un conocimiento de cómo introducir sus nuevos productos al mercado, según Blank & Dorf (2016) este modelo de introducción al mercado debe desarrollarse en 4 etapas: concepto o idea, desarrollo de productos, test alfa/beta, lanzamiento o primer envío; en cuanto a las startups, sólo unas pocas cumplen con esos conocimientos. Incluso, pocas saben quiénes son sus clientes. Sin embargo, muchas insisten en “utilizar el modelo de introducción de nuevos productos no sólo para gestionar el desarrollo de productos, sino como una hoja de ruta para buscar clientes y establecer el calendario para la puesta en marcha de los planes de ventas, lanzamiento e ingresos” (p. 49)

Cabe resaltar que una startup es una organización temporal en busca de un modelo de negocio rentable, repetible y escalable; según Montoya (2016) organización temporal, en tanto no tiene aún su modelo de negocio validado e independiente de su forma jurídica, por lo que aspira a ser una empresa real. “La diferencia entre una startup y una empresa consolidada es que la primera debe convalidar el problema que resuelve tecnológicamente y su viabilidad económica; modelo escalable, porque logra que los ingresos crezcan superior a la suma de costos fijos y variables” (p.144)

### **2.3.3 Comunicación**

Para comenzar, se debe contextualizar que, con el paso del tiempo, la comunicación ha evolucionado de diversas formas, pues gracias a los avances tecnológicos, se han desarrollado formas nunca antes pensadas para transmitir y recibir mensajes. Debido a esto, han surgido nuevas conceptualizaciones respecto a la comunicación, sin embargo, la mayoría se fundamentan en el concepto del considerado “padre de la comunicación” Harold Lasswell y su modelo de la comunicación publicado en el artículo “Estructura y función de la comunicación de masas” en 1948, donde dio pie al entendimiento del proceso comunicativo de una forma clara.

La comunicación es un proceso de transmisión lineal que se fundamenta en 5 preguntas específicas, ¿Quién dice algo? (Emisor) ¿Qué dice? (mensaje) ¿A quién se lo dice? (receptor) ¿Por qué medio? (canal) Y ¿con qué propósito? (efecto). Este modelo plantea que, en toda comunicación, un emisor envía un mensaje a un receptor por un medio o canal con un propósito específico. (Haswell, 1985)

El principal interés de Laswell al plantear este modelo, fue el entendimiento de la propaganda de su época, pues los reducidos medios masivos (el cine y la radio) de la época, estaban siendo usados como mecanismo de transmisión de mensajes políticos. Teniendo esto presente, y al analizar los medios actuales, podemos observar que el modelo es replicable, pues además de la comunicación verbal y natural, ahora existen las llamadas, los mensajes de texto, los medios audiovisuales virtuales y análogos (tv) las video llamadas... todos en los cuales existen los emisores, los receptores, los mensajes y los canales, que, a pesar de haber evolucionado en forma, cumplen con la transmisión lineal. (Haswell, 1948)

Seguidamente, Merleau-Ponty (1966 citado en Botelho, 2008) afirma que “la comunicación se da entre sujetos hablantes dotados de estilo propio, no entre pensamientos o representaciones. A partir de un *silencio* se expone en movimiento el habla, ese silencio se rompe por la expresión y las intenciones significativas” (p. 74). De esta forma, cuando alguien dirige el habla a un interlocutor, este retorna esa intención significativa por aquello que Merleau-Ponty (1966 citado en Botelho, 2008) llama una modulación sincrónica de mi propia existencia.

La comunicación se realiza cuando la conducta del interlocutor encuentra, en el camino abierto por los gestos de otro, su propio camino. El gesto del habla de otro diseña en apuntillado un objeto intencional con el cual nos comprometemos y por nuestro cuerpo

nos ajustamos a él y lo recuperamos. De esa forma, como explica el filósofo, la comunicación no está fundada en un sentido común de las experiencias de cada uno, sino que funda ese sentido común (Merleau-Ponty, 1966 citado en Botelho, 2008, p.74)

Además de esto, la comunicación es un activo intangible que debe gestionarse como actividad integral, sinérgica y bien planificada. “Así pues, la gestión de comunicación es la búsqueda de integración de los procesos comunicativos de las organizaciones, pero no apuntando hacia la homogeneidad entre ellos” (Sánchez, Mirabal, Becerra, & Arávalos, 2015, p.24). Es por esto que la comunicación se puede direccionar para lograr unos objetivos específicos en el interlocutor, siendo vital establecer unos objetivos claros, que lleven a una meta específica, esto se planea especialmente en las empresas u organizaciones, en las que se planifica paso a paso las acciones para comunicar el mensaje que se quiere transmitir.

Entendiendo la comunicación como la transmisión de un mensaje, es inevitable pensar en las formas de comunicación y que es común generar mal entendidos comunicativos, pues existen formas de generar una comunicación adecuada; este es el planteamiento del concepto comunicativo de Paul Watzlawick, quien plantea algunos puntos importantes que componen la buena comunicación.

La comunicación es inevitable porque cualquier conducta humana da un mensaje, pues esta también comprende las expresiones faciales, los gestos y hasta el silencio, sin embargo, existen “las técnicas de descalificación” que son las formas por las que las personas impiden la recepción o la emisión del mensaje, ya sea por no terminar una frase, interrumpir un mensaje o hasta estar en un estado físico y mental que impide comunicarse. Por otro lado. en la comunicación existe un significado de contenido, que se refiere al significado literal de las palabras, y existe también

información adicional sobre la intención con la que pretende ser entendido, el significado de relación. (Watzlawick, 1991). De igual forma, Watzlawick diferencia la comunicación en dos formas, la digital, que se refiere a lo que se dice y la analógica, que es la forma cómo se dice, que comprende las señas, el tono y la mirada.

La comunicación también se entiende como un proceso cíclico en el que ambas partes contribuyen a la continuidad de la misma, aportando desde su conducta frente al mensaje. De igual forma, en este proceso se dividen los tipos de comunicación en simétricos, que son aquellos en los que ambas partes tienen la misma conducta, y en complementarios, donde se tienen conductas diferentes que se complementan (Watzlawick, 1991).

### **2.3.3.1 Estrategia de comunicación**

Para continuar, es importante ahondar en la definición de una estrategia de comunicación, por que su uso es clave para alcanzar cualquier objetivo empresarial. En el caso de la investigación, para evaluar el rendimiento de la comunicación interna y externa se requiere inspeccionar si las estrategias comunicativas establecidas hasta el momento por el área de Comunicación y Marketing tienen funcionalidad, al igual de cómo estas permiten o dificultan el posicionamiento, como es en el caso de estudio, de la cuenta de instagram @enlau.co

La definición que da la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO (20018) de una estrategia de comunicación es “una serie sistemática y bien planificada de acciones que combinan diferentes métodos, técnicas y herramientas, para lograr un cambio concreto u objetivo, utilizando los recursos disponibles, en un tiempo determinado” (p.8)

Por su parte, Bances (2008) establece que las estrategias de comunicación son los planes por medio de los que las empresas tratan de modificar y aplicar algunos conceptos nuevos en el sector interno y externo de la empresa, además de ser el canal mediante el cual se mantiene

informadas a las personas de la organización. Por ello, el plan de comunicación debe tener coherencia con las actividades de la empresa entorno a sus principios o valores, en los que se involucra: el sector financiero, el manejo que se le da al medio ambiente, la política de trato con los proveedores y clientes.

Siendo el objetivo de acuerdo con Bances (2008) “comunicar un mensaje que cambie los comportamientos y que construya una cultura en la que se generen vínculos entre todos los miembros de la organización” (p.27). De igual forma, estas estrategias se vienen implementando desde la década de 1990 en la que las exigencias del mercado llevaron a las compañías a enfrentarse con nuevos retos para lograr posicionar sus negocios, en esto influía la posición de la empresa en reputación e imagen, lo cual se basó en la confianza y en la credibilidad para fidelizar a los clientes y a los empleados de la organización.

Como lo resalta Fernández & Batista (2016) la comunicación interna y externa de una empresa debe tenerse en cuenta desde los primeros pasos de constitución de la misma hasta los últimos, puesto que el establecimiento previo de esta información facilita el desarrollo de procesos, como de estrategia comunicativas con objetivos puntuales relacionados con las expectativas de la organización, es decir, se debe conocer claramente antes lo que se busca y lo que se espera alcanzar con la estrategia general de la empresa.

Siguiendo este hilo de lo que dicen los autores y tal como lo establece la FAO (2008) lo principal para empezar a pensar en una estrategia de comunicación es tener claro los objetivos empresariales, pues estos son la materia que guía el trabajo y determinan la forma de enfrentar los problemas que surgen. Después de eso, se debe evaluar los recursos disponibles para perfeccionar la estrategia en un tiempo determinado, para que en ese marco de referencia se agrupen las conclusiones obtenidas en el campo.

### **2.3.3.2 Comunicación Interna**

Cada vez se ha hecho más evidente la importancia de la buena organización dentro de una empresa, pues esta incide directamente en los resultados de la misma, por esto, la forma en que se comunican las personas dentro de ella ha venido evolucionando para mejorar, aprovechando cada vez más los avances tecnológicos para tener claridad y estar en sintonía como una unidad.

La comunicación interna se define como todas aquellas acciones que se ejecutan con el fin de pronosticar nuevas ocurrencias dentro de la empresa para llegar a la eficiencia. Es un recurso gerencial que pretende alcanzar objetivos corporativos, funcionales y estratégicos en la empresa. No es un fin, es un medio y una herramienta para lograr los cometidos y desarrollar nuevas estrategias. Se comprende en los medios tecnológicos para transmitir mensajes, el trabajo en equipo, la participación, la claridad de la misión y la visión y la estructura comunicativa en general (García, 1998).

Para conseguir el alineamiento que se requiere en una organización, es indispensable la cooperación de todos los empleados y una buena comunicación; esta constituye uno de los elementos más importantes para estructurar las relaciones entre departamentos. El intercambio de mensajes dentro de la organización es indispensable puesto que sin que haya una sintonía en información no es posible seguir instrucciones, la coordinación no existe ni tampoco la cooperación, pues no se podrían comunicar las necesidades. Por ello, la comunicación interna es un elemento de gestión de recursos humanos cuyo objetivo principal es la transmisión de la información, para así conseguir los objetivos de la organización y de su personal (Equipo Vértice, 2007)

La comunicación interna plantea generar buenas relaciones interpersonales, la buena relación entre la cabeza de la empresa y las otras personas que la integran, la transmisión de la información sobre los objetivos que se esperan y el desarrollo de motivadores para mejorar el comportamiento de los trabajadores.

### **2.3.3.3 Comunicación Externa**

De la mano de la comunicación interna, existe también la transmisión de mensajes de la empresa hacia el exterior de ella; hacía clientes, posibles clientes, proveedores, accionistas, organizaciones internacionales... Las organizaciones se han valido de los medios de comunicación para darse a conocer y transmitir una buena imagen de sus servicios; pero ¿cómo se logra que su comunicación sea eficaz? Inicialmente, se debe procurar la coherencia de los mensajes y que estos, estén alineados con la forma comunicativa que se ha definido, de igual manera, la constancia de los mensajes determina eficacia, puesto que se deben mantener informados a los entes externos permanentemente. Una buena comunicación externa también debe ser planificada, teniendo claro qué es lo que buscamos exactamente y transmitirla de forma honesta (Fernández,2007)

Cuando se habla de una buena comunicación externa, se determinan varios factores que dependen del manejo interno de la organización, como el profundo conocimiento de parte de todos los empleados de los objetivos, de la misión, de la visión y de los valores empresariales, con el fin de tener clara la forma en la que se quiere transmitir la imagen corporativa, que se define como aquella construcción mental que tiene el público sobre nuestra organización, creada a partir de lo que la misma proyecta (Fernández,2007)

Es importante tener presente que ofrecer una imagen diferente a lo que realmente es la empresa, de un modo u otro se percibe y puede terminar en incredulidad.

Actualmente las organizaciones buscan que la calidad de sus productos y servicios tengan la mejor imagen ante el público y los entes externos; y para esto, es necesario la promoción y la divulgación. Para cumplir su propósito, se ha hecho uso de la publicidad como medio transmisor de mensajes, y no solo con fines comerciales, es decir, de venta, sino también como medio informativo, por el que se mantienen actualizados los entes externos sobre los objetivos, los requerimientos y los logros (Martín, 1997)

La organización debe tener presente que la claridad de la información, su veracidad y la rapidez de difusión es el determinante de los buenos resultados, por ende, es importante tener a disposición y en orden el servicio de mensajería, para llevar su información a cualquier lugar en el momento indicado. De igual forma, es determinante que, en el momento de emitir cualquier información, como balances, estadísticas, informes... los departamentos específicos tengan un momento previo de análisis y reevaluación para asegurarse de la calidad del mensaje (Martín, 1997)

#### **2.3.3.4 Comunicación Organizacional**

Existen varios tipos de comunicación, dentro de los cuales se desarrolla y se aplica en principio la transmisión de información con un grupo específico.

La comunicación organizacional es pensada como un proceso de construcción de debates en el ámbito de las relaciones organizacionales. Bajo el Paradigma de la Complejidad se propone pensar en la comunicación organizacional bajo tres dimensiones:

la organización comunicada, la organización comunicante y la organización hablada. De esta manera, los diferentes sujetos que se relacionan con el sistema organizacional ejercen una fuerza sobre el mismo, modificándolo en algún nivel (Baldissera, 2018, p.5)

Por tal, la comunicación organizacional como su nombre lo fija, está dirigida al proceso que se realiza dentro de una organización. “Conforme a lo dicho en el principio hologramático, los sujetos (partes) en comunicación son portadores de un entramado de significación (cultura-todo), su lugar de discurso y disputa” (Baldissera, 2018, p.7)

La comunicación organizacional, que compete y como también puede definirse es aquella que se desarrolla dentro de una empresa y que se dirige a sus empleados, con influencia en la imagen y cultura empresarial que desea transmitir y crear mediante estrategias corporativas. Se pueden encontrar dos tipos, la primera, la comunicación interna, para mantener las buenas relaciones con los individuos dentro de un sistema de trabajo. La segunda, la comunicación externa, que se dirige hacia los públicos externos para sostener o mejorar la imagen corporativa (EcuRED, s.f)

#### **2.3.3.5 Comunicación Digital**

“La comunicación digital es el intercambio de información y conocimiento haciendo uso de las herramientas digitales disponibles, puestas a nuestra disposición por la investigación y desarrollo tecnológico” (Gonzalez, 2016, párrafo 2). Lo anterior, explica una rama en la que se desarrolla la comunicación, donde se aglomera un sistema para crear una estrategia digital. De igual forma, se puede ahondar en la importancia de este concepto por la sociedad actual donde las redes sociales cobran un lugar irremplazable en cualquier estrategia empresarial, más aún en la facilidad con la que permiten conectar millones de personas en cuestión de segundos.

Para Labate (2017) la Comunicación digital aglomera dos puntos, el primero, relacionado con las problemáticas asociadas al consumo masivo de contenido digital y a la necesidad que producen las nuevas aplicaciones que lideran los mercados sobre la competencia, como lo son las redes sociales, Instagram, Facebook o empresas que ofrecen sus servicios en línea, y segundo, la posibilidad de aportar de forma teórica a estos fenómenos, y como afrontar las nuevas estructuras desde las estrategias comunicacionales.

#### **2.3.4 Plan de Comunicación**

Para comenzar, todas las empresas trabajan en pro de objetivos, los cuales se establecen previamente y necesitan una ruta adecuada para su cumplimiento. No obstante, si se desea llegar a un público objetivo y destacar frente a la competencia se debe tener un plan de comunicación que se define como un documento donde se resumen las metas, los valores y la política interna de una empresa dirigida a un target específico, es el cómo cuando y dónde de una acción para obtener un resultado. Adicional, se debe resaltar las posibilidades de obtener beneficios de su establecimiento previo, como el fortalecimiento de la imagen de marca, la segmentación del público objetivo, y la creación de las adecuadas estrategias empresariales (Sanz, 2019)

“No hay comunicación organizacional sin un plan de comunicación. Para que la comunicación organizacional exista y sea reconocida con pleno derecho como una actividad profesional, tiene que sustentarse en una base metodológica indiscutible”. (Libaert, 2005, p.19). Lo anterior refuerza el que un plan de comunicación sea uno de los elementos más importantes dentro de una corporación porque constituye la ruta que guiará los pasos hacia la construcción y el cumplimiento de los objetivos empresariales, pues no se puede tener una meta sin una estructura que permita guiar a los empleados en un adecuado proceso de comunicación.

De igual forma, se pueden definir dos tipos de planes de comunicación, el primero es el interno, que acoge la relación que existe con los empleados de una empresa y que propicia la transmisión de información dentro de las áreas de trabajo y segundo, el externo, que trata sobre la comunicación con los clientes a los que se desea llegar y a los que se desea generar en sus mentes una adecuada imagen de marca (Raiola Networks, 2018)

### **2.3.5 Diagnóstico de comunicación**

El diagnóstico de comunicación es uno de los elementos fundamentales para el establecimiento de estrategias empresariales, pues permite realizar una inspección sobre el funcionamiento de la comunicación interna o externa y las viabilidades para potenciarlo. De otra forma, se toman en cuenta análisis sobre los medios por los cuales se llega al público objetivo y como incide la existencia de ruido en el flujo de un mensaje. Por último, se pueden realizar recomendaciones hacia los cambios que permitan mejorar las practicas de comunicación en la organización (Díaz, 2001)

Cuando un área dirige sus acciones hacia un punto en común con sus colaboradores, debe inspeccionar antes cual es su situación actual, puesto que esto le permitirá diseñar un plan estratégico encaminado a un público objetivo con las herramientas adecuadas, a su vez, el reconocimiento previo de una situación critica posibilita la existencia de una futura pues ya consta un antecedente. Para lograr ese fin, se debe hacer uso de un marco metodológico para adquirir información relevante y que en consecuencia se disponga en la medición de niveles de eficiencia en componentes específicos.

El diagnóstico es una estrategia de producción de conocimiento acerca de determinada realidad con la particularidad de estar orientada por la voluntad consciente de

modificar esa realidad. Esta es una elección no sólo metodológica sino además epistemológica y política, pues entonces creemos en la posibilidad de aportar estos elementos para que la sociedad se apropie de ellos y los procesos sociales y comunitarios queden menos librados a la improvisación y dejen de ser simples ensayos (Bruno, 2010, p.1)

Seguidamente, en base a (Bruno, 2010) se pueden identificar dos tipos de diagnóstico de comunicación:

1. Diagnóstico de comunicación interna: Se centraliza en el estudio de las relaciones de comunicación interna dentro de una compañía, con énfasis en los miembros que participan dentro de ella y de su percepción sobre la imagen institucional, sus funciones y sus compañeros.
2. Diagnóstico de comunicación externa: Se enfoca en las relaciones de la comunicación externa, e incluye los públicos a los que desea dirigirse y como estos interpretan la imagen de marca.

### **2.3.6 Cultura Organizacional**

La cultura organizacional se puede definir como la personalidad de una compañía, lo que la hace ser y la define frente a las demás, es su identidad. Desde lo negativo a lo positivo, y como se muestra al público externo, las personas que trabajan dentro de la empresa de igual forma hacen parte de este concepto, pues ellos se relacionan con los clientes y son los encargados de transmitir el mensaje interno de servicio favorable hacia lo externo, por ello, se busca que la cultura sea intencional y que los líderes aprendan a usarla a su favor. Todo lo anterior, teniendo presente que

la anticipación al conflicto siempre debe existir en las estrategias empresariales, las crisis y la condición vulnerable al cambio son escenarios a los que todo agente está expuesto y por tal, no debe pasar desapercibido para buscar soluciones yacentes (Llanos et al., 2016)

Consiguientemente, se puede identificar que las exigencias del mundo actual requieren de un personal entrenado y preparado para afrontar retos en los que una política fuerte empresarial se construya en base a valores e ideales comunitarios en los que todos puedan sentirse identificados. Por tal, todo lo que compone una empresa en cuanto a su forma de conectarse con su público externo y entablar negocios, se correlaciona inmediatamente con como sus trabajadores desarrollan su manera de percibir y apropiarse del lugar donde laboran. “La cultura es la personalidad de una sociedad e incluye ideas abstractas, como valores y cuestiones éticas y objetos materiales y servicios, como automóviles, ropa, comida, arte y deportes, que son productos de la sociedad. En otras palabras, la cultura es la acumulación de significados, rituales, normas y tradiciones compartidos por los miembros de una organización o sociedad” (Solomon, 2013, p. 525)

Otro punto a tener en cuenta es la confusión que surge entre los dos términos cultura y clima organizacional, pues sus significados, aunque se correlacionan entre sí, poseen diferencias.

El clima organizacional ejerce una significativa influencia en la cultura de la organización. Esta comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura y, en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización. La

cultura en general abarca un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que los distinguen de otras. (Guadalupe et al., 2009)

### **2.3.7 Clima Organizacional**

El clima organizacional tiene muchas definiciones pues es un termino clave de la comunicación y no debe pasar desapercibido, más aún en el mundo empresarial. No obstante, se puede llegar a un consenso sobre su significado en base a la percepción laboral que poseen los empleados sobre su lugar de trabajo. Para comenzar, Lewin (1951) explica la importancia del comportamiento humano dentro de las compañías en base a la influencia de las relaciones interpersonales más allá de las simples características individuales. Esto es un punto clave, a resaltar pues es el origen de los estudios sobre la conducta humana dentro del ámbito organizacional.

Para continuar, el clima organizacional se puede definir como las percepciones que tiene un grupo de empleados de su lugar de trabajo, en base a elementos como su nivel de satisfacción, comodidad y expectativa. Su magnitud dentro de una compañía, radica en la influencia que posee sobre la productividad y el ambiente laboral, al igual que en componentes cruciales como el alcance de objetivos, la conformación de relaciones personales y la participación (González y González, 2010). Consiguente, este fenómeno interviene en el cumulo de motivaciones que conducen a un colaborador a cumplir con su trabajo; no es lo mismo concluir las tareas con el único estímulo que conlleva el deber y el pago mensual, a la realización de actividades extras y al querer propio de colaborar sin incluso una retribución monetaria.

Como se explica anteriormente, un adecuado clima laboral tiene mayores probabilidades de impartir un gran sentido de pertenencia sobre el equipo que conforma un área de trabajo que

uno en el cual la mayoría de personas no se sienta a gusto, lo que se traduce en una mala imagen corporativa inmediata en la mente de posibles embajadores, como lo son, quienes representan una organización. El clima organizacional “Tiene una connotación de continuidad, pero no de permanencia como la cultura. El clima y la cultura tienen fuerte interdependencia, pero el clima es situacional. O sea que se da ante la presentación de cierto cruce de variables que lo estructuran” (González y González, 2010, p.2)

Por otro lado, para Campbell (1970), se puede resumir este concepto como la agrupación de características duraderas en el tiempo que condicionan el ambiente interno de la de una compañía donde un individuo establece relaciones con otros y estas se convierten así mismo, en actitudes y expectativas sobre el entorno empresarial en que se desarrolla una persona. Como es evidente todos los términos tienen un consenso relacionado sobre la conducta de los integrantes en una organización y como esta repercute en su defecto, en las actividades destinadas al cumplimiento de objetivos y en general al rendimiento empresarial.

Para continuar, Likert, (citado por Brunet, 1987) expone la Teoría de los Sistemas, en la cual se profundiza sobre los tipos de clima organizacional que existen, entre los cuales se encuentran:

Clima Autoritarismo explotador: En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los

niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

**Clima Autoritarismo paternalista:** Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

**Clima Consultivo:** La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

**Clima Participación en grupo:** La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados

por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica. (p.31)

### **2.3.8 Imagen Corporativa**

La imagen corporativa tiene muchos significados, para comenzar Costa (1977) la define como “la representación mental, en la memoria colectiva, de un estereotipo o conjunto significativo de atributos, capaces de influir en los comportamientos y modificarlos” (p.19). Por tal, se comprende como una idea que posee un grupo específico sobre una empresa, como la valora y la entiende. Es tal su importancia que una organización no es en sí misma sino estandariza su identidad de marca de igual forma, es la primera impresión, la construcción que existe detrás de una estrategia empresarial para sobresalir de la competencia y la creación visual para el público, por ello para la investigación es vital considerar su definición.

Para continuar, se debe tener en cuenta el texto “Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación” de Rafael Currás Pérez, en el cual se exponen dos puntos importantes sobre la correlación entre imagen e identidad corporativa, sus similitudes y diferencias, al igual de su interdependencia en el papel que cumple la cultura organizacional. En principio, Margulies (1977, citado en Currás, 2010) afirma que la “Identidad corporativa son todos los mecanismos que una empresa elige para identificarse ante sus *stakeholders* –la comunidad, clientes, trabajadores, medios.” (p. 13). Por otro lado, Spector (1961, citado en Currás, 2010) propone que la “Imagen

corporativa es la suma total de las percepciones de las características de una empresa que posee un individuo” (p. 21)

Lo anterior, es importante de resaltar porque pone en contraste los dos términos identidad e imagen corporativa, los cuales tienden a confundirse, pero que en el texto de estudio se trata de esclarecer con la conclusión que la cultura organizacional permite el contexto en que la identidad se conforma con la imagen, pues en ella yacen los valores de una organización. Es decir, “las maneras en que la empresa se representa y proyecta a sí misma (identidad) y como los diferentes públicos (internos o externos) perciben dichas representaciones (imagen) están arraigadas por la cultura de la organización y los públicos que con ella interactúan” (Hatch y Schultz, 1997 citado en Currás, 2010, p. 28)

### **2.3.9 Redes Sociales**

En mundo tan globalizado como el actual donde las barreras culturales se hacen invisibles en materia digital, surgen las redes sociales, las cuales cumplen con un papel importante al ser los medios intangibles en los cuales millones de personas se conectan diariamente. “Las redes sociales son lugares en Internet donde las personas publican y comparten todo tipo de información, personal y profesional, con terceras personas, conocidos y absolutos desconocidos” (Celaya, 2008, p.92).

Mas allá de la conceptualización que se le pueda dar a a las redes sociales, el mundo ha creado comunidades virtuales con el fin de crear interacción en las personas sin necesidad de estar presente físicamente, todo con el ánimo de permanecer en una sensación de acompañamiento permanente. Así mismo, Celaya (2008), proporciona tres clasificaciones principales de redes sociales. La primera, dentro de las que se encuentran las redes profesionales, como (LinkedIn,

Xing, Viadeo) para generar contactos con intereses fuera del simple entretenimiento, para hacer negocios o con fines laborales.

Seguidamente, la segunda, serían las redes generalistas (MySpace, Facebook, Tuenti, Hi5), las cuales manejan una multitud de miembros de diversa índole y con intereses diferentes pero que, de igual forma, generan comunidad entre sí. Por último, se encuentran las redes especializadas (Ediciona, eBugá, CinemaVIP, 11870), cuyo fin es reunir a un grupo de individuos particulares que compartan gustos en temas específicos.

Los medios digitales cumplen un papel fundamental en la sociedad actual, por ende, la creación de cualquier estrategia empresarial debería considerarlas como puente de comunicación.

Según Bartolomé (2008, citado en Alcántara, s.f), las redes sociales reflejan lo que en tiempos se mostraba mediante sociogramas: una serie de puntos representando individuos, notablemente personas, unidos mediante líneas que representan relaciones.

El carácter de una red social puede ser muy variado, así como el motivo aglutinador: desde el sexo a la afición por los viajes, las redes sociales mueven el mundo, aunque evidentemente, algunas los mueven más que otras.

Lo que la Web 2.0 aporta es la capacidad de crear redes sociales uniendo a individuos lejanos físicamente y en gran número. Esto quiere decir que, frente al tradicional criterio de poder de una red social, basada en el poder de los individuos, ahora aparece otro ligado al número de individuos. La importancia del análisis de las redes sociales posiblemente sea uno de los aspectos clave en los que Internet ha cambiado los mecanismos de poder (párrafo 10)

### 2.3.10 Marketing Digital

En la actualidad las empresas de acuerdo con Osorio, Restrepo, & Muñoz (2016) buscan los medios adecuados para comprender mejor a sus clientes y de esta forma, satisfacer sus necesidades, por lo cual hacen uso de elementos técnicos para diferenciarse de la competencia. Esto se suma a la condición actual del consumidor de querer tener una relación directa con las compañías y no aceptar ofertas globalizadas o sentirse parte anónima del negocio, uno de sus requisitos es que se solucionen sus requerimientos desde la comunicación personalizada y consciente.

Un ejemplo de este mecanismo tradicional como lo explica Osorio, Restrepo, & Muñoz (2016) es que normalmente las empresas tratan de convencer a los clientes con un discurso unívoco sobre las bondades de su oferta, y beneficios encubiertos en intereses de venta. No obstante, el consumidor ya no permite un monólogo en el que solo cumple un rol de receptor, sino que ahora, busca ser activo y reconocido en todas las propuestas. Es por ello, que la creación de un plan de marketing debe buscar satisfacer las necesidades de los clientes, sus inquietudes, la integración de sus hábitos y costumbres digitales entorno a un nuevo panorama.

De esta forma, las características que en la actualidad y según Osorio, Restrepo, & Muñoz (2016) se deben tener en cuenta al hacer un plan de mercadeo digital son las 4f, estas significan lo siguiente:

- (a) el flujo representa al estado mental del cibernauta;
- (b) la funcionalidad es hacer más agradable la web, más interactiva, más usable;

(c) el feedback es esa retroalimentación que se tenga del cliente, personalizar la página teniendo en cuenta una construcción de la relación con el cliente más bidireccional que genere información útil; por último,

(d) la fidelización, que no es más que hacer que el cliente vuelva a visitar la página nuevamente y lograr un fácil acceso a ella; por ende, el cliente quiere siempre en el momento adecuado con las especificaciones que espera de ella, además de la interacción con los contenidos. (Osorio, Restrepo, & Muñoz, 2016, p.10)

El marketing digital, por lo tanto, debe orientarse en la actualidad a llamar la atención de posibles clientes desde el primer momento en que contactan a la empresa hasta cuando culminan la compra. Por ello, el personal de ventas debe estar capacitado para identificar los intereses y las necesidades de los consumidores y responder a esos requerimientos.

Es así, como dentro del marketing digital se encuentra el denominado Growth Hacking, un término que explica Coll (2019) tiene como objetivo principal el crecimiento acelerado por medio de estrategias creativas y que desde una perspectiva de la estrategia de marketing y comunicación ocupa un papel fundamental al combinar otras disciplinas como la publicidad y las relaciones públicas con una toma de decisiones analíticas, basada en datos.

Al respecto, Ellis y Morgan (2018) que se destacan por sus investigaciones en el growth hacking, siendo Ellis reconocido por introducir el término de *growth hacker*, explica que:

El growth hacking se presenta como una alternativa del marketing tradicional, en el que las estrategias son demasiado costosas para las empresas con poco presupuesto y generan un retorno de la inversión bajo. El método apuesta por soluciones que incluyen “generosas dosis de pensamiento innovador, colaboración interempresarial,

experimentación y pruebas de mercadeo en tiempo real capaces de resolver problemas, llevadas a cabo a un costo sumamente bajo o nulo, y el compromiso de ser ágiles y receptivos para actuar en respuesta a los resultados (Ellis y Morgan, 2018, p.115)

### **2.3.11 Marketing Digital utilizando Instagram**

Instagram (s.f.) como lo indica en su web, “te acerca a las personas y cosas que te importan” (párrafo 1). Así mismo, esta red social que también es una aplicación fue creada por Kevin Systrom y Mike Krieger en el año 2010 y en un inicio solo buscaba ser un medio para compartir fotografías, pero a los dos meses de su lanzamiento ya contaba con un millón de usuarios registrados, por lo que su éxito era una consecuencia segura con el que sus fundadores contaban. En el año 2012, Mark Zuckerberg se interesó por la red y puso 1.000 millones de dólares para comprarla, es decir, que pasará a ser propiedad de Facebook (Alonso, 2010)

En la actualidad con la popularidad de las redes sociales y más aún Instagram, las marcas centran su atención en la plataforma para abarcar una mayor gama de audiencias con estrategias de marketing. En base a esto, la premisa de Torres (2017) lo resume “Instagram fue considerada la herramienta más eficaz para llegar a los clientes y la comercialización de un negocio. Al ser una aplicación diseñada para teléfonos móviles, facilita que un negocio llegue a sus clientes donde quiera que estén” (p.13)

Por otro lado, una de las estadísticas más importantes de las marcas en Instagram se mide a través del denominado “engagement”, como lo indica Ballesteros (2018) esta palabra hace alusión al “compromiso, involucración o implicación que tiene un usuario hacia una marca en específico” (p.96). Este término se ha acuñado en el marketing digital, pero es una palabra que ya

se usaba en otras áreas de estudio. En ese sentido, una investigación realizada por Smith (2016) revelo que el engagement en Instagram con las marcas es diez veces superior al de otras redes sociales, por preferencias de usuarios y el dinamismo que la misma plataforma permite.

En el año 2015 como lo indica González & Leonardo (2016) Instagram, con una comunidad superior a los 500 millones de usuarios, inició sus servicios de marketing con el lanzamiento de Instagram Ads, función que permitía que las marcas publicitaran en la red social a cambio de una remuneración económica para la plataforma, función que despegó la aplicación pues la mayoría de empresas desean adquirir más usuarios y están dispuestos a pagar por ello.

En paralelo, Instagram ha ampliado las herramientas para realizar marketing digital, una de estas herramientas es Instagram Shopping (comprar en Instagram), como lo indica su creador Instagram Inc (s.f.) un espacio donde las empresas pueden presentar sus productos de manera atractiva mediante fotos atractivas y a su vez establecer los precios, si alguien decide tocar una de las etiquetas de los productos será direccionado a la página de descripción y podrá comprarlo, este paso se convirtió en una herramienta muy importante para el E-commerce y para las empresas emergentes.

Otra de las herramientas que ha sido fundamental para las redes sociales y en concreto Instagram, se denomina hashtag, como lo indica Pujante (2013) “hashtag (o etiqueta de metadatos) facilita las búsquedas en Internet creando áreas temáticas a través de una palabra o de una cadena de palabras” (p.2). Así mismo, su uso masivo genera tendencias que marcan los temas de interés del momento, esta herramienta de la etiqueta “hashtag” se ha vuelto indispensable en las estrategias de marketing y comunicación de toda empresa.

De eso se desprende otro campo importante, que son las estadísticas en Instagram, las cuales le permiten a las marcas conocer las métricas de sus usuarios y de las campañas que llevan

en la red, otra de las funciones con las cuales se mide esto es a través de los llamados “likes” o me gusta, que puede llegar a obtener una publicación de alto impacto, como lo explica Romero, Campos, & Gómez (2019) entorno a como un like puede ser una medición del nivel de conectividad que un usuario tiene con una marca, a su vez, la interacción que le nace en una publicación determinada, para compartirla, difundirla o comentarla.

### **2.3.12 Posicionamiento**

El posicionamiento se podría definir como la posibilidad de llevar la creación a la mente del consumidor en algo nunca antes pensado, manipular lo que ya conoce y tiene en su mente a favor de “un producto”. Para ello, se establece una estrategia de marca, la cual tiene resultados en el tiempo con elementos como la fidelización de los clientes. Con sus inicios en el año 1970 y con una importante aplicación en los Estados Unidos. Todo esto, lleva a un punto crucial y es como permanecer en la mente del consumidor al mismo tiempo en que se mantiene una conexión con la realidad (Al Ries, 2002).

Es aquí, donde la creatividad cobra valor porque es ella la que llevará a materializar una idea por encima de las de la competencia y enfocará las características del producto como una ventaja competitiva, la pregunta que surge es ¿Cómo hacerlo?, dado todo lo anterior mencionado, las estrategias de comunicación o de marketing son las encargadas de en conjunto o por separado conducir a la compañía a la consecución de sus objetivos. En cuestión, lo que se concibe como un diferencial, es utilizar los mecanismos de la era actual correctamente para sacar el mayor provecho al mismo tiempo en que se simplifican los mensajes y las formas de dirigirse a los usuarios.

“El concepto de posicionamiento del mensaje simplificado lo desarrollamos, además, en nuestra teoría de poseer una palabra en la mente”, por ejemplo: Volvo posee “seguridad”, BMW cuenta con “impulso”, FedEx tiene “entregas al día siguiente”, Crest tiene “caries”. Una vez que tenga la palabra en la mente, debe usarla o perderla” (Al Ries, 2002, p. 9).

### **3 MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Enfoque**

En la presente investigación se recurrió a un enfoque mixto cualitativo, el cual, según Hernández-Sampieri (2014) se guía por áreas o temas significativos de investigación, en el que los procesos pueden ser aleatorios, es decir, en los estudios cualitativos se pueden desarrollar preguntas e hipótesis, antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos, usualmente las actividades planteadas en un inicio sirven para descubrir las preguntas de investigación más importante, que luego se perfeccionan y se responden.

Por esto, Hernández-Sampieri afirma (2014) que la acción indagatoria se mueve de forma dinámica entre los hechos y su interpretación por lo que resulta ser un proceso circular en el que la secuencia no siempre es la misma ya que varía con cada estudio. Se destaca como rasgo fundamental además de su flexibilidad para organizar la información que en este enfoque los temas desarrollados se centran en comprender los fenómenos que se exploran desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto para identificar la forma en la que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean.

### **3.2 Diseño**

El diseño al que se recurrió fue el etnográfico bajo la observación participante, el diseño etnográfico según (Guber, 2001)

Se caracteriza por su falta de sistematicidad, la cual exhibe una lógica propia. Así mismo, la observación participante consiste en la inespecificidad de las actividades, por lo que su ambigüedad es su cualidad distintiva, cuyo objetivo es detectar las situaciones en las que se expresan y generan los universos culturales y sociales en su compleja articulación y variedad, la aplicación de esta técnica supone la presencia de los hechos de la vida cotidiana de la población que se observa por lo que se puede aprender de sus actividades. Además de esto, la observación participante consiste en observar sistemática y controladamente lo que acontece a su alrededor y participar en algunas o varias actividades de la población (p.55)

En el caso de la presente investigación se realizó un análisis del funcionamiento de la comunicación interna dentro del área de Comunicación y Marketing de la empresa EnlaU, mediante un diagnóstico de comunicación interna, para de esta forma, conectar los resultados con la repercusión directa o indirecta en la comunicación externa, y realizar recomendaciones para el mejoramiento del posicionamiento de la compañía, para lo cual, se toma como caso de estudio y aplicación la cuenta oficial de Instagram de la compañía @enlau.co.

### **3.3 Alcance**

El alcance seleccionado es el correlacional debido a que en este tipo de estudios se buscó conocer la relación o grado de asociación, categorías o variables en un contexto particular, “tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba” (Hernández-Sampieri, 2014, p.93).

La utilidad principal de este tipo de estudios es saber como se puede comportar un concepto o una variable al conocer el comportamiento con las otras variables vinculadas, se intenta de esta forma predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos o casos en una variable (Hernández-Sampieri, 2014, p. 82).

### 3.4 Variables

De acuerdo con lo que establecen Cienfuegos & Cienfuegos (2016) se puede utilizar en la investigación variables cualitativas, sin embargo, en estas sus datos eran categóricos y mutuamente excluyentes, por lo cual no se permitían relaciones asimétricas, sino que denotaran cualidad y se clasificaran por un número fijo de categorías o clases. De igual forma, se aplicaron en estas la estadística y no la paramétrica e impera la dicotomía observacional en ciencias sociales. Las escalas de medición se dividen en dos tipos:

- **NOMINAL** Admite la propiedad de la igualdad (=): reflexiva; simétrica y transitiva. Medición: Mediante conteo (números naturales). Frecuencias, atributos, datos categóricos. Números, letras, símbolos, color, sexo:  $\chi^2$  y binomial, proporciones o porcentajes. Medida de asociación: Coeficiente de contingencia.
- **ORDINAL** Expresa relación de orden. Admite la igualdad y desigualdad:  $a > b$ ; a Sus datos son categóricos, mutuamente excluyentes. No permiten operaciones aritméticas. Denotan cualidad (atributos y conteos) clasificados en un número fijo de

categorías o clases. Se aplica estadística no paramétrica. Impera en la dicotomía observacional y en ciencias sociales. Se determinan frecuencias. Prueba más apropiada: la mediana Ingresos: alto>medio> Bajo. (Cienfuegos & Cienfuegos, 2016, párrafo 14)

Las categorías que se seleccionaron en el trabajo se mostrarán mediante la tabla número 1, la cual contiene las siguientes entradas, categoría, variable, escala de medición y autor más relevante.

**Tabla 1. Categorías y variables**

Categoría	Variable	Escala de medición	Autor más relevante
Diagnóstico en la U	Ordinal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevista semiestructurada</li> <li>- Encuestas</li> <li>- Observación</li> </ul>	FAO (2008) Se seleccionó a la FAO como autor principal para esta categoría debido a que tiene un libro en el que se explica paso a paso como diseñar una estrategia de comunicación, siendo la bibliografía más completa encontrada hasta el momento de la consulta.
Economía colaborativa (Startup)	Nominal	Levantamiento teórico de información a través de bases de datos académicas y literatura gris; ya que la temática por ser nueva, tecnológica y disruptiva no solo se teoriza en	Bostman, R., & Rogers, R (2010) Los autores son los pioneros en el tema, tienen varios textos, pero el principal es <i>What's Mine Is Yours</i> .

		bases de datos académicas.	
Estrategia de comunicación	Nominal	Levantamiento teórico a través de la recolección de información en bases de datos.	FAO (2008) Se seleccionó a la FAO como autor principal para esta categoría debido a que tiene un libro en el que se explica paso a paso como diseñar una estrategia de comunicación, siendo la bibliografía más completa encontrada hasta el momento de la consulta.
Comunicación	Nominal	Levantamiento teórico de información a través de bases de datos académicas, repositorio y literatura gris.	Se eligieron dos autores. El primero Laswell (1985), el creador del modelo tradicional de Comunicación. Segundo, Watzlawick (1991), quien relaciona la comunicación con la conducta humana.
Comunicación Interna	Nominal	Levantamiento teórico de información a través de bases de datos académicas, repositorio y literatura gris.	Este concepto se definió desde la visión de Jesús García Jiménez (1998), quien enfatiza en la importancia de la comunicación

			interna en las organizaciones
Comunicación externa	Nominal	Levantamiento teórico de información a través de bases de datos académicas y literatura gris.	Esta categoría se apoya en la base teórica brindada por Sergio Fernández (2007) encargado de relacionar el impacto de la comunicación interna en el desempeño de la externa.

Imagen – Identidad Corporativa	Nominal	Levantamiento teórico de información a través de bases de datos académicas y literatura gris.	Para resaltar la correlación de estos dos términos que, aunque no significan lo mismo, son dependientes el uno del otro, se tuvo en cuenta el texto “Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación” de Rafael Currás Pérez.
Redes Sociales	Ordinal	Levantamiento teórico de información a través de bases de datos académicas y literatura gris.	Se seleccionó a Javier Celaya (2008) para explicar la importancia del uso de las redes sociales en un mundo tan globalizado como el actual.
Estrategia Digital	Nominal	Levantamiento teórico de información a través	Osorio, Restrepo, & Muñoz (2016) apoyan esta

		de bases de datos académicas y literatura gris.	categoría con la explicación de las nuevas formas de captación de clientes a través de los medios digitales y en un mercado competitivo como el actual.
Cultura Organizacional	Nominal	Levantamiento teórico de información a través de bases de datos académicas y literatura gris.	Se tuvieron en cuenta los aportes de Llanos, M. P. (2016), porque este autor permite esclarecer la funcionalidad de la cultura organizacional en el ámbito empresarial.
Clima Organizacional	Nominal	Levantamiento teórico de información a través de bases de datos académicas y literatura gris.	El clima organizacional tiene muchas definiciones, para este caso, se seleccionó a Lewin (1951), quien explica la importancia del comportamiento humano dentro de las compañías.

Fuente: Propia. Elaboración propia

### 3.5 Herramientas

#### 3.5.1 Entrevista Semiestructurada:

La entrevista semiestructurada de acuerdo con Díaz, Torruco, Martínez, & Varela, (2013) presenta un grado mayor de flexibilidad que las estructuradas ya que se parte de preguntas

planeadas que se ajustan a los entrevistados y posee la ventaja de adaptarse a los sujetos, lo que permite que se pueda identificar ambigüedades y reducir ciertos formalismos.

Las entrevistas fueron realizadas a algunos miembros de la empresa en la U, entre los cuales se destaca el CEO, los encargados de Contaduría, la líder de Recursos Humanos y los colaboradores del área de Comunicación y Marketing, en especial, sus líderes. Todo esto se elaboró con el ánimo de obtener información para el Diagnóstico de Comunicación y para profundizar en las perspectivas de los empleados sobre sus cargos laborales (véase Anexo 1)

### **3.5.2 Encuesta:**

Desde Trespalacios, Vázquez y Bello (2005) la metodología a través de las encuestas se define como un instrumento de investigación descriptiva que se realiza mediante preguntas específicas para obtener un resultado basado en la experiencia y en la percepción del participante (Trespalacios, 2005)

Las encuestas se realizaron a los miembros del área de Comunicación y Marketing de en la U, con el propósito de registrar su percepción sobre su entorno de trabajo y su conocimiento sobre la estructura organizacional de la empresa. Con los resultados, se reforzaron las entrevistas previamente elaboradas a los mismos integrantes y se crearon hipótesis sobre los posibles problemas de comunicación al interior del equipo (Anexo 2)

### **3.5.3 Etnografía**

Para Martínez (1994) la etnografía se conforma de una descripción amplia de un cumulo de observaciones a estructuras complejas, que se conectan y se diferencian entre sí. A partir de esta mirada, se toma un grupo de estudio y se analizan todas las características que lo conforman, como se relacionan, interactúan y conviven para culminar en una interpretación amplia de los resultados obtenidos.

### **3.5.3.1 Observación**

La observación como un método científico permite obtener información para alcanzar el objetivo principal de adquirir conocimiento. Por otro lado, la técnica se usa como el instrumento para efectuar ese método. En este caso, la observación es fundamental para una investigación porque el experto se encarga de utilizar sus sentidos para identificar un problema, y de esa forma, descubrir las pautas adecuadas para solucionarlo (Galán, 2013)

### **3.5.3.2 Observación Participante:**

Se usa con un propósito exploratorio en el desarrollo de la familiarización con el estudio de caso, en el que el investigador toma la iniciativa de registrar el análisis al mismo tiempo en que obtiene los resultados y es participante (Galán, 2013)

De otra forma, para S. J. Taylor y R. Bogdan (1984) la observación participante es una técnica en la cual el investigador ocupa un rol protagónico pues utiliza su experiencia para adquirir información sobre una situación en la que conviven sujetos determinados. Este método se compone de varias fases, entre ellas, la entrada al campo, la negociación del propio rol, el establecimiento del rapport, la participación y la triangulación.

La metodología de observación participante se llevo a cabo en primera instancia, desde el inicio de la práctica en la empresa enlaU en el año 2019 y en la posibilidad de convivir con los individuos del caso de estudio en el ámbito laboral. Este proceso fue fundamental porque permitió generar el interés por realizar la presente investigación, al igual como herramienta para fortalecer las percepciones obtenidas en las entrevistas y encuestas y el panorama en los resultados del Diagnóstico de comunicación interna.

### **3.5.3.3 Ciberetnografía**

Por otro lado, la ciberetnografía, más conocida como “etnografía virtual” se puede explicar desde la misma etnografía, pero con el interés del investigador de adquirir información y conocimiento de los espacios en línea o ciberespacios, donde por medio de la interacción se crean culturas y comunidades virtuales. Entre estas plataformas de Internet, se encuentran las redes sociales, los foros, los blogs o las videoconferencias, cuyos escenarios han permitido el estudio de la forma en que se generan las relaciones interpersonales en ámbitos sociales, económicos o laborales (Ruiz Méndez, 2015).

De esta forma, se reunieron los datos del rendimiento de la cuenta de Instagram. @enlau.co como canal de acceso a los usuarios a la plataforma web principal de enlaU, con el objetivo de comprender la relación de los resultados con las expectativas de los líderes y de las metas trazadas en los medios sociales que utiliza la empresa, en específico Instagram pues hasta el momento es el medio por el cual se comunica a su público de interés. Estas métricas, sirven de igual forma, para comprobar la coherencia de las estrategias de comunicación planteadas y utilizadas con su rendimiento.

### **3.6 Levantamiento Teórico**

Se realizó la búsqueda sistemática en las Bases de datos Web of Science (WoS), ProQuest, ScienceDirect, ISI Web of Science, JSTOR, BioOne, Redalyc, Dialnet y Google Scholar. De igual forma, se usaron términos clave a través de operadores booleanos para obtener los resultados. Así mismo, se usaron documentos del ámbito científico, como revistas académicas y tesis de repositorios universitarios, dentro de los cuales se encuentra la Javeriana, los Andes, La Nacional y la universidad de Chile.

### **3.7 Fases de la Investigación**

Para la descripción de las fases, se tuvo en cuenta el modelo de PrinCe propuesto por Scheinsohn (2011) y utilizado en la tesis “Propuesta para contribuir a la mejora del departamento de Comunicación en la empresa MASA Mecánicos Asociados S.A.S, mediante un Diagnóstico de Comunicación Interna” de Laura María Hoyos Luque.

Por consiguiente, Scheinsohn (2011 citado en Hoyos, 2013) plantea un método de programación para reconocer aspectos de la comunicación dentro de la organización, de los cuales, se tomarán en cuenta dos etapas: La etapa analítica y la Etapa de formulación

#### **- Etapa analítica**

Principalmente, esta etapa “centra el interés en el análisis general de la situación. Se procura producir una eximia materia prima informativa acerca de la organización y su contexto, para su posterior procesamiento e instrumentación” (Scheinsohn, 2011 citado en Hoyos, 2013, p. 336). En ese sentido, el primer acercamiento que se produjo a la empresa enlaU fue el de la práctica, en la cual como observador participante se obtuvieron unos resultados registrados para el

análisis del Diagnóstico de Comunicación Interna. Durante ese proceso se identificó la oportunidad de aportar al área de Comunicación una inspección sobre su rendimiento en la comunicación interna, y como el mismo repercute en la comunicación externa.

Para el desarrollo de la primera fase, se comunicó al CEO de la startup enlaU la iniciativa de elaborar un Diagnóstico al área de Comunicación y Marketing, quien estuvo de acuerdo y accedió a brindar la información que fuera necesaria. Seguidamente, se realizó una reunión con los líderes encargados del área para manifestarles la iniciativa, al igual, con los demás miembros del equipo, pues sus entrevistas y encuestas eran fundamentales para la investigación. Luego de su consentimiento informado (Anexo 9), se dispusieron las herramientas necesarias para obtener los datos relevantes y encaminarlos a su adecuado análisis.

En segunda fase, se realizaron las entrevistas semiestructuradas a los miembros de la empresa. Primero, al CEO, a los encargados del área contable, a la representante de Recursos Humanos, al responsable de la Data y el análisis de métricas. Segundo, a los colaboradores del área de Comunicación y Marketing, de los cuales se destacan los diseñadores, las data analyst, la branding manager y el generador del contenido audiovisual. Por último, a los líderes del equipo, cuyos cuestionarios fueron los más importantes, pues de ellos se desprendía gran parte del análisis del manejo de la comunicación interna y externa.

Para la tercera fase, se transcribió la experiencia personal respecto a la metodología de observación participante, en la cual se desempeñó el cargo de Community manager, labor relacionada con el manejo y la creación de estrategias para las redes sociales. No obstante, el análisis se llevo de manera objetiva y con el propósito de facilitar el entendimiento y la coherencia de las percepciones registradas en los otros métodos investigativos, a su vez, se explicaron las oportunidades y falencias de la comunicación interna, y su repercusión en la comunicación externa.

La cuarta fase se basó en la formulación de las preguntas cerradas y abiertas para las encuestas, esta vez, realizadas por medio de un formulario virtual de Google, es decir dirigidas a solo los nueve miembros del área de Comunicación y Marketing; para lo cual, se tuvo en cuenta un panorama general sobre las percepciones de los empleados obtenidas previamente con las entrevistas. Los cuestionarios fueron enviados por medio del correo personal y las respuestas se graficaron automáticamente en Google Forms.

En la quinta fase, se agruparon las métricas arrojadas por Google Analytics del tráfico hacia la plataforma web principal de enlaU a través de la cuenta @enlau.co, de las cuales se destaca la cantidad de usuarios, las sesiones, el porcentaje de rebote y el nivel de cumplimiento de las conversiones. A partir de esto, se realizó un análisis sobre los resultados obtenidos de las estrategias de comunicación diseñadas hasta el momento y su relación con las expectativas de los líderes comentadas en las entrevistas.

Para continuar, la sexta fase transcurrió en la elaboración de una matriz compuesta de las categorías de análisis y su descripción, en contraste con las preguntas y las respuestas de las entrevistas efectuadas a los líderes del área de Comunicación y Marketing. Todo esto, dirigido a analizar la congruencia en la respuesta de los participantes con la conceptualización propuesta por los autores seleccionados, lo cual permitió encontrar las fortalezas y las deficiencias en materia de conocimiento que deberían tener los encargados del manejo de personas hacia un objetivo en común.

De este modo, en la séptima fase se hizo el diagnóstico interno de comunicación en el área de Comunicación y Marketing, a partir de los hallazgos en las fases completadas, de las entrevistas, las encuestas y la observación participante que generaron un cúmulo de problemas que luego se graficaron mediante la Matriz de Vester, desarrollada por el alemán Frederic Vester y dispuesta a

aplicarse en distintos campos de estudio, con el fin de adquirir un problema principal, al igual, de unos críticos, activos, pasivos e indiferentes. Por último, se uso el árbol de problemas creado por la firma de León Rossenber y Lawrence Posner, bajo contrato con la agencia para el desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID), para diagramar los resultados anteriores.

#### **- Etapa de formulación**

Para culminar con esta etapa, se realizó un análisis exhaustivo sobre el posicionamiento en cuanto a comunicación externa de la empresa enlaU, para generar recomendaciones frente a los problemas identificados y permitir de esta forma, un aporte al rendimiento de la cuenta de Instagram @enlau.co.

Para tal efecto, se hace uso de la herramienta DOFA, para detectar en primer lugar las fortalezas y debilidades internas, y, en segundo lugar, las oportunidades y amenazas. Adicional, se utilizan herramientas como un análisis VRO, y para el análisis externo, herramientas como un análisis Pest. Por otro lado, se realiza un análisis de los datos otorgados por Google Analytics en cuanto a los resultados obtenidos de los objetivos comunicacionales.

#### **4 Historia y caracterización de la empresa**

El presente capítulo tiene como propósito exponer la caracterización de la empresa enlaU, para ello, se presentará la información en varias partes, primero, se dará un recuento histórico, segundo, la conceptualización de la empresa, su misión, visión y valores, con datos sobre su funcionamiento, servicios y posición actual; todo esto, en base a entrevistas obtenidas de internet y a las realizadas al interior de la compañía. Por último, se explicará una contextualización general sobre la situación actual de la empresa.

#### 4.1 Historia enlaU

Debido al incremento tecnológico y al auge que las redes sociales llevan consigo, se visibiliza una noción de comunidad a través de estas por medio de temas en común como el emprendimiento. Este se ha dado a conocer en los últimos años, gracias al interés de algunos jóvenes en la creación de empresas, la libertad financiera, pero, sobre todo, en la posibilidad de obtener la tan añorada independencia; esta se puede definir como la liberación de en pocas palabras, jefes, horarios o sueldos fijos. No obstante, en un país como Colombia y debido a la desigualdad de oportunidades, el tener un negocio puede convertirse en una utopía.

EnlaU es una excepción, en un salón de clases, cuatro estudiantes comenzaron con una simple idea para un proyecto sin pensar que se convertiría en el trabajo de sus sueños. Como cuentan sus fundadores, Andrés Suarez, Andrés Méndez, Andrés Franco y su CEO Santiago Espinosa, estudiantes de la Universidad de los Andes, junto a Carlos Álvarez, de la Javeriana, su propósito central era satisfacer la necesidad de falta de tiempo del alumno promedio y del personal administrativo para cumplir con sus tareas diarias, entre ellas alimentarse, por lo cual, crearon el servicio de domicilios de comida dentro de la universidad (Finanzas personales, 2019).



Figura 1. Logo de la marca ComidaenlaU 2014. Fuente: ComidaenlaU (2014)

En sus inicios, la empresa se llamó ComidaenlaU y su única función era llevar domicilios de alimentos dentro del campus a través de estudiantes que quisieran generar ingresos adicionales en sus tiempos libres. Si bien, sus operaciones comenzaron en la Universidad de los Andes, luego alcanzaron otras como la Javeriana, la Tadeo, el Externado y la Sabana. Su crecimiento llegó al punto en que recibieron ofertas de grandes compañías para vender su negocio, pero no aceptaron, pues su gran objetivo era expandirse a toda América Latina (Finanzas personales, 2019).

Desde su comienzo, en el año 2014, se hicieron conocer por ser ‘el Rappi de las universidades’, sin embargo, quisieron que su lema siempre fuera más que solo eso, pues buscaban ser identificados como “el mejor amigo de los estudiantes y profesores en las universidades”, es decir, convertirse no solo en aquel que te lleva un pedido sino te hace todo tipo de favores, como sacar fotocopias, imprimir un trabajo o celebrar un cumpleaños (Dueñas, 2019)

En palabras de Carlos Álvarez, su fundador:

Nos dimos cuenta que el impacto no era solamente por prestarle un servicio a la gente, sino podíamos intervenir en la comunidad, brindándoles oportunidades laborales a los estudiantes en sus tiempos libres. Eso empezó a ser más significativo que el mismo hecho de llevar domicilios (Cotrino, 2017, párrafo 4).

Lo anterior, muestra como una pequeña startup manejada por y para un público joven inició un camino hacia el emprendimiento desde una simple idea de clase; gran ejemplo para aquellos que desean abrirse paso en el mercado pero que no lo hacen por miedo, falta de recursos o apoyo. Por otro lado, la gran diferencia de estos modelos de negocio, son su crecimiento a través del uso de la tecnología y de la comunicación digital, lo cual, en un principio, no requiere de una gran inversión para crecer ya que esto se da luego con el apoyo de inversionistas.

Ustedes ingresan a [www.comidaenlau.co](http://www.comidaenlau.co) con su correo de la universidad, encuentran los restaurantes que quedan en la zona por donde ustedes están, escogen su restaurante, escogen su plato y pueden generar todas las adiciones, la gaseosa, que si quieren papas, que si quieren hasta una sonrisa del mercadillo de ComidaenlaU. Una vez tú llenas la información haces clic en hacer mi pedido. El pedido llega al restaurante, el cual le aparece en el sistema, las personas en el restaurante comienzan a hacer la comida y a penas ellos terminan ponen en la aplicación que han terminado el pedido para que los estudiantes domiciliarios que trabajan con nosotros les llegue a su aplicación que tienen que ir a recoger el domicilio, así, el sistema nos conecta a todos y permite llevar tu comida a cualquier lugar de la U (Soy emprendedor, 2015, 49s)

Lo anterior, explica la funcionalidad de ComidaenlaU para lograr reunir los pedidos de todos los estudiantes, al mismo tiempo en que mantienen a flote su propuesta de valor sobre llevar empleo a toda la comunidad universitaria y permitir el crecimiento tanto profesional como personal de sus empleados.

“Esto del empleo con ComidaenlaU es muy interesante, pasar de emprendimiento a empresa para nosotros ahorita es el reto de cómo formalizamos a todos estos chicos, ellos en general trabajan para nosotros de cuatro horas a diez horas en la semana con sus horarios flexibles, según su carga académica, lo interesante de esto es que encontramos en ellos una satisfacción personal que a todos los socios nos reconforta porque ellos nos cuentan como tienen necesidades económicas para sus útiles, para la comida, para el transporte diario. Encontraron en ComidaenlaU una oportunidad de

trabajo dentro de la Universidad que es flexible y les permite satisfacer sus necesidades” (Soy emprendedor, 2015, 3m20s)

Si bien, la sociedad a la que le hacían frente estos jóvenes en los años 2014 y 2015 comenzaba a tener una gran relación con el mundo digital y el impacto tecnológico, todavía hacia falta mucho camino que recorrer, pues una aplicación que pudiera llevar domicilios a las universidades era un gran reto no solo en temas de logística sino en el hecho de aprender a relacionarse de forma adecuada con las necesidades del nicho universitario.



Figura 2. Imagen publicitaria digital de ComidaenlaU 2014. Fuente: ComidaenlaU (2014)

Básicamente, el servicio nació por los problemas de filas en las instituciones de educación superior, donde por medio de una tienda en línea, los estudiantes, profesores y administrativos podían pedir sus platos favoritos a cualquier lugar del campus, siempre con la idea de transformar el ecosistema universitario. De esto, se puede destacar no solo el plan de negocio para crecer aceleradamente a bajo costo sino su valor agregado al momento de aportar al crecimiento de los jóvenes y a sus posibilidades de crear ingresos desde una temprana edad.

El diseño organizacional de Comida en a U responde a los objetivos estratégicos y al modelo de sociedad que nosotros tenemos, somos cinco socios que

son las cinco direcciones principales, dirección de operaciones, dirección de aplicación, dirección de experiencia de usuario, dirección de personas que relaciona recursos humanos y comunicaciones, y la dirección de diseño. Cada dirección opera como si fuera una gerencia bajo el proceso que responde a los objetivos estratégicos. En temas de operaciones, cada universidad tiene un líder universitario, el cual, controla a todos los estudiantes domiciliarios que trabajan para él (Diaz 2016, 3m59s).

ComidaenlaU se abrió paso en medio de las dificultades para posicionarse en las universidades del país; su estructura evolucionó a medida que pasaba el tiempo y los clientes permitían que el modelo de negocio creciera con el tiempo. Sin embargo, cabe destacar la calidad de sus banners e incluso del logo, los cuales eran muy básicos y no cumplían con los estándares relacionados con branding o marketing; era la creación de un grupo de estudiantes con las mínimas herramientas que tuvieran a su alcance para darse a conocer. No obstante, la división de tareas y la estructura organizacional evolucionó con otros propósitos y objetivos.

“Tenemos tres objetivos estratégicos grandes, el primero, es fortalecer nuestros procesos, desde lo operacional hasta las áreas de soporte, posicionar nuestra marca como la mejor forma de comer en la U y ser rentables, para serlo, es la introducción de nuevas líneas de negocio y aperturas de universidades. En este momento, estamos en seis universidades con once mil usuarios y aproximadamente cuarenta estudiantes colaboradores trabajando desde la universidad, nuestras metas a corto plazo para finalizar este primer semestre de 2016 es consolidar la operación en estas universidades con alrededor de trece mil usuarios y sesenta a setenta personas trabajando de todas las universidades, con un tiempo operacional de trabajo de once de la mañana a tres de la tarde” (Diaz, 2016, 1m08s)

## Nuestra historia

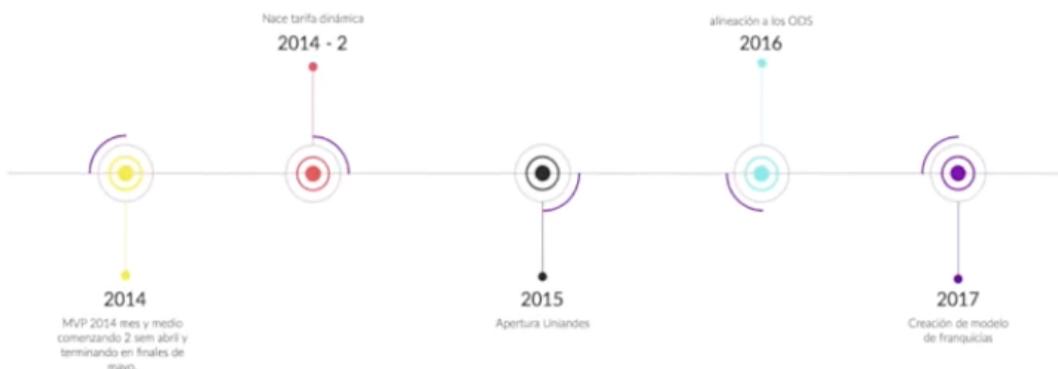


Figura 3. Recorrido histórico de ComidaenlaU. Fuente: ComidaenlaU (2018)

Uno de los diferenciales de estos emprendedores era su capacidad de identificarse con el nicho al que le apuntaban, podría decirse “De estudiantes para estudiantes”, sabían muy bien cuales eran las necesidades de su target porque ellos también hacían parte del mismo, habían desarrollado una aplicación en base a una de las problemáticas que podrían experimentar en su día a día.

Más allá de vender el domicilio fue vender una causa, de vender el tema de que somos estudiantes que aprovechamos nuestro tiempo, que buscamos oportunidades en la universidad y que estamos generando ingresos, que aprovechamos nuestros “huecos”. Eso genera un sentido de pertenencia y eso hizo que nos empezaran a querer no por el servicio sino por la comunidad vulnerable que estábamos apoyando dentro de la universidad (Finanzas Personales 2018, 1m).

Cabe destacar que el camino de estos emprendedores no fue solamente rodeado de éxitos, un cumulo de errores los llevó a experimentar dos quiebras:

Como jóvenes éramos muy buenos emprendedores pero muy malos empresarios, entonces no sabíamos manejar las finanzas, no teníamos un contador, muchas veces tomábamos decisiones incorrectas que nos llevaron a quebrar. Es un tema que más que afectarnos nos fortaleció y uno lo entiende en retrospectiva porque se da cuenta que era parte del proceso. Lo importante ahí fue tener ese sentido de resiliencia en el cual nos levantamos de la adversidad, empezamos de nuevo con unas habilidades totalmente fortalecidas y el proyecto fue cogiendo forma, poco a poco (Finanzas Personales, 2018, párrafo 8)



Figura 4. Publicación de la cuenta de Instagram @enlau.co. Logo antiguo vs nuevo. Fuente: enlaU (2019)

Luego de todo este proceso que tuvieron con ComidaenlaU tomaron la decisión de cambiar su nombre a enlaU, donde, aunque el servicio de domicilios continua como líder de sus servicios,

toman la decisión de incorporar otros como tutorías, oportunidades de trabajo y una nueva vertical para marcas que les permite aumentar su “Customer Lifetime Value”. A su vez, toman liderazgo en más universidades en Colombia con 55.000 clientes y abren mercado en otros países como México y Bolivia (Dueñas, 2019).



*Figura 5. Logo de enlaU. Fuente: Dueñas (2019)*

Hasta el momento, han podido trabajar con marcas como Rappipay, Movii, Super Ricas y Nequi, esto les ha permitido abrir su campo de acción para nuevas inversiones y del mismo modo, prospectarse al futuro como los líderes de la economía universitaria en otros países. Uno de sus grandes sueños es alcanzar 750.000 usuarios y un número de 40.000 transacciones a la semana (Monterrosa, 2019). Lo anterior, lleva a relacionar el posicionamiento de una startup con un conjunto de elementos que así lo permiten, tales como un plan estratégico adecuado, un buen equipo y las alianzas correctas

Este emprendimiento, a finales del año 2019 logró recoger los frutos de su esfuerzo con alrededor de 13.000 usuarios registrados en la plataforma y con un alcance de 500 mil estudiantes en las principales universidades de Colombia, México y Perú. Más allá de esto, sus resultados se ven en la forma en que las marcas comienzan a buscarlos para asesorías y colaboraciones, todo

esto, teniendo en cuenta que más de 1000 estudiantes generan ingresos en sus tiempos libres al mismo tiempo en que cumplen con su carrera profesional.

Utilizamos las redes tradicionales como Facebook e Instagram, pero también nuestra base de datos, envíos de SMS, correos, push, influenciadores, nuestra tecnología y una gran red de estudiantes. Hoy tenemos más de 300 aliados en tres países, y un gran portafolio para campañas en branding, sampling y marketing. Esto nos permite ser más eficientes, reduciendo costos, pero sin perder lo amigables. Incluso, hemos abierto una línea en sampling. Por ejemplo, ayudamos a Super Ricas a investigar la respuesta de la comunidad, entregando más de 30.000 productos (La nota económica, 2019, párrafo 6)

## **4.2 Conceptualización de la empresa**

Como se expuso en la primera parte, enlaU es una startup que tiene su centro de funcionamiento en la comida pues más allá de haber evolucionado y prestar otra gama de servicios, su reconocimiento se ha dado por los domicilios en las universidades, en especial, en Colombia. Por otro lado, su historia es un antecedente importante para comprender el funcionamiento de la empresa y el impacto de la tecnología en el ámbito empresarial de la nueva era.

### **4.2.1 Qué es enlaU**

Desde sus inicios como ComidaenlaU, esta compañía se ha definido como el “Rappi de las Universidades”, es decir, una aplicación dirigida a prestar el servicio de domicilios, pero especializados en las instituciones de educación superior.

En la U es una súper app que nos permite a todos los miembros de la comunidad universitaria acceder a los productos y servicios que se usan a diario. Empezamos con comida, así que se podían pedir alimentos a cualquier lugar del campus, pero hemos ido descubriendo nuevas necesidades y oportunidades alrededor del nicho universitario. Hoy en día se pueden pedir tutorías y favores. Los estudiantes pueden buscar empleo y pueden conectarse con marcas, que usualmente ven en nosotros una muy buena oportunidad para llegar a los miembros de la comunidad (La nota económica, 2019, párr. 3).

Su aplicación va más allá de solo entregar comida pues esta creada para conectar la comunidad estudiantil al mismo tiempo que emprende con ella, todo esto, en base a una economía colaborativa.

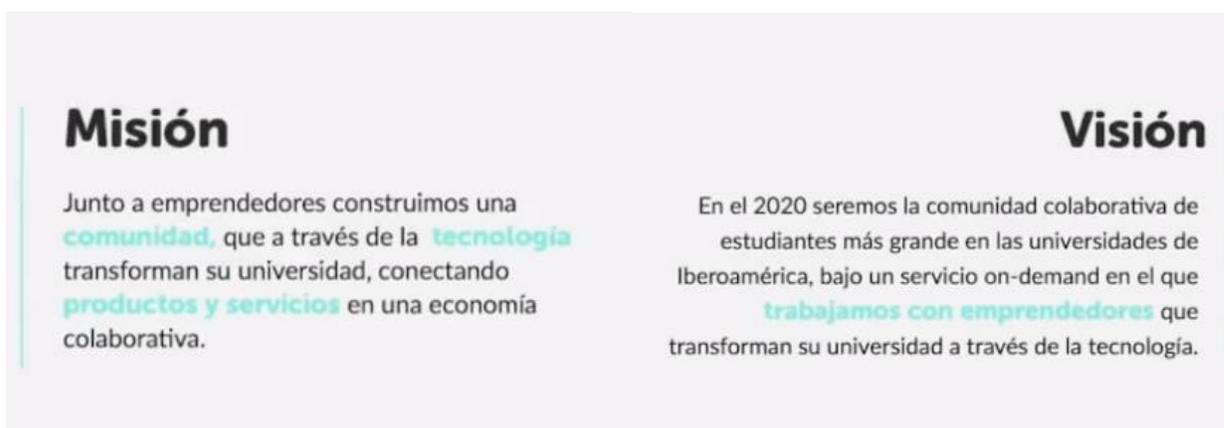


Figura 6. Misión y visión ComidaenlaU. Fuente: ComidaenlaU Business (2018)

## Valores

Espontáneo



Confiable



Alegre



Simple

Figura 7. Misión y visión ComidaenlaU. Fuente: ComidaenlaU Business (2018)

**Comida en la U es...** Ese amigo de la U, chevere,  
que se habla con todos, que le va bien pero se  
adapta a todo plan, que es un referente pero de la  
misma edad.

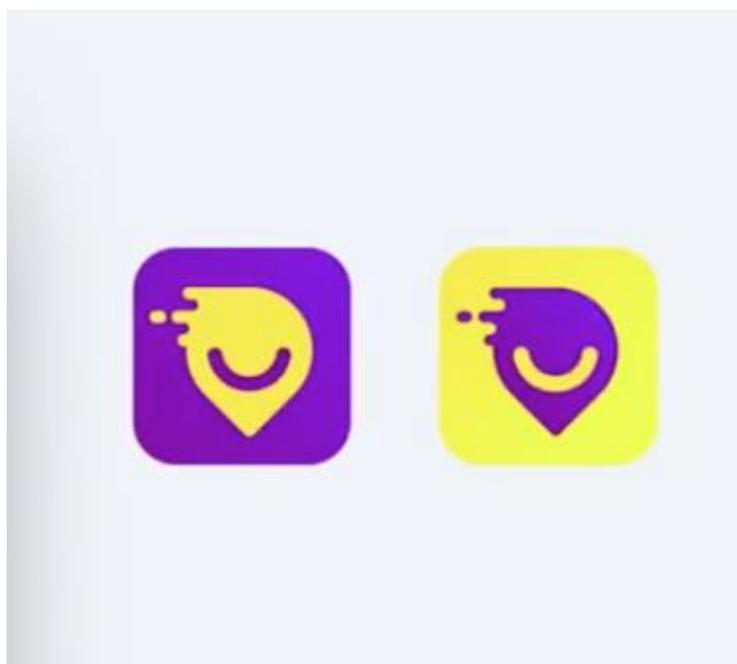
Figura 8. Personalidad de Marca ComidaenlaU. Fuente: ComidaenlaU Business (2018)

Lo anterior, aunque hacía parte del plan de estructura de ComidaenlaU, sigue estando vigente para enlaU.

# Comunidad

Nuestra comunidad son jóvenes universitarios entre los 17 a 25 años con tiquet promedio de almuerzos entre 3-5 USD. Su estilo de vida es descomplicado, están en busca de nuevas experiencias constantemente, sienten que el mundo es de ellos y nada los puede detener. Son sociables y no temen ser conocidos por el mundo, la base de su comunicación es digital "su mundo esta en lo digital". Día a día documentan sus vidas en diferentes las plataformas digitales. Les gusta innovar y crear tendencia. Por otro lado se adaptan rápido a los cambios, son apasionados, pero algunas veces necesitan motivación.

*Figura 9.* Comunidad. Fuente: ComidaenlaU Business (2018)



*Figura 10.* Logo enlaU. Fuente: ComidaenlaU Business (2018)

## Colores Principales



## Colores Secundarios

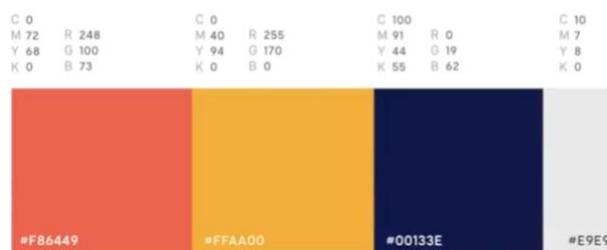


Figura 11. Colores de marca. Fuente: ComidaenlaU Business (2018)

### 4.2.2 Funcionamiento empresa



Figura 12. Problema vs Oportunidad ComidaenlaU. Fuente: ComidaenlaU Business (2018)

Uno de los problemas que identificó ComidaenlaU, para resolver en la comunidad estudiantil era la administración del tiempo, pues el cumplimiento de las labores diarios se veía dificultado por temas como el desplazamiento y la facilidad para adquirir un bien, específicamente

en el momento de dirigirse a almorzar o a realizar una actividad extra a las que se tenían planeadas para el día. Así mismo, se encuentran los estudiantes que desean generar ingresos extra y que pueden movilizarse en horarios flexibles para llevar los pedidos.



Figura 13. Funcionamiento de la empresa ComidaenlaU. Fuente: ComidaenlaU Business (2018)



Figura 14. Ventaja competitiva ComidaenlaU. Fuente: ComidaenlaU Business (2018)

Ahora, esta startup, cuenta con un plan de negocios basado en el cobro de una tarifa variable entre 1500 y 5000 pesos al domicilio que le lleva el “runner” al usuario final. Adicional, tienen un programa para las marcas que desean ingresar al nicho universitario, pero no saben como hacerlo, a las cuales se les otorga una serie de canales para hacerlo, como campañas sms, mailing o redes sociales. De igual forma, es importante resaltar que su modelo descentralizado basado en un sistema SOFTWARE S.A.S, es decir, como franquicia, les permite generar empleo a través de estudiantes dueños de su plataforma en cada universidad, quienes, al mismo tiempo, aprenden sobre finanzas, operaciones o comunicación (garcia, 2018)



Figura 15. Ingresos modelo ComidaenlaU. Fuente: ComidaenlaU Business (2018)

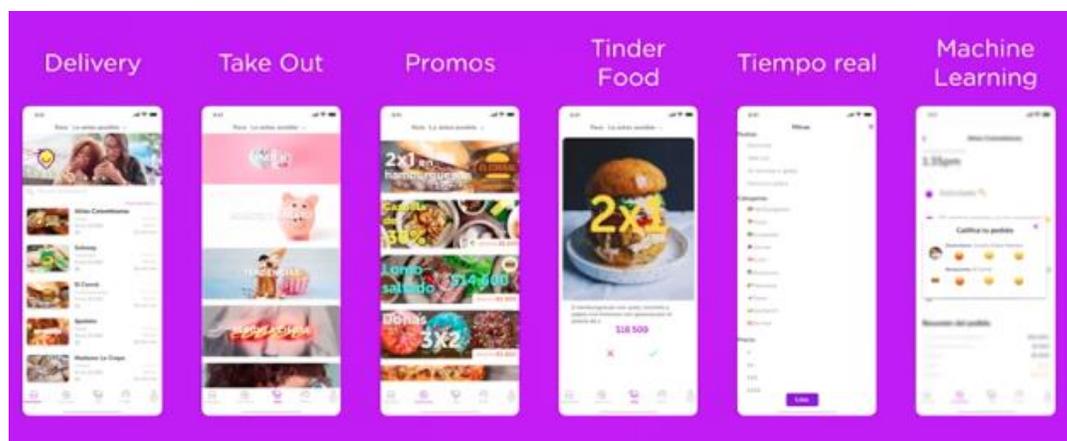


Figura 16. Tabla servicios ComidaenlaU. Fuente: ComidaenlaU Business (2018)

Nuestro modelo de ingresos inicia con la vertical de comida, por un lado, tenemos la tarifa del usuario, la cual es el costo del domicilio que puede aumentar o disminuir según la lluvia la demanda o la distancia. En segundo lugar, por cada venta que se hace en la plataforma, los comercios nos dan entre un 15 o 20 % sobre las ventas y, en tercer lugar, en la medida en que hemos empezado a crecer, hemos encontrado que las marcas necesitan una plataforma para posicionar sus productos y sus servicios de una forma mas robusta que Facebook o Instagram (Comida en la U Business, 2018, 1m02s)

## Programa para marcas

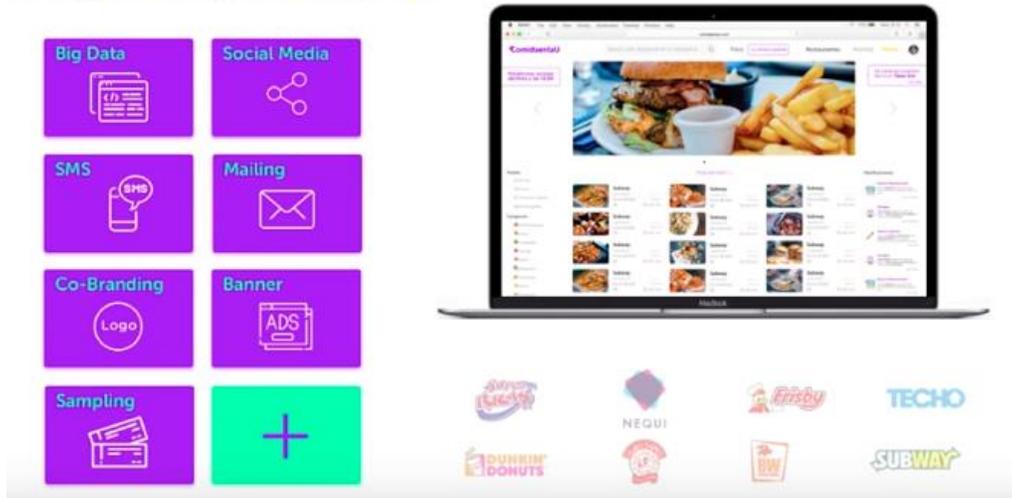


Figura 17. Programa de marcas ComidaenlaU. Fuente: ComidaenlaU Business (2018)



Figura 18. Programa de marcas ComidaenlaU. Fuente: ComidaenlaU Business (2018)

Del mismo modo, enlaU tiene varios mecanismos de comunicación para darse a conocer con su público objetivo, dentro de los cuales se encuentran las activaciones; estas, permiten el posicionamiento físico de la empresa a través de la interacción directa del usuario con un representante de la compañía, quien es el encargado de inscribir en la plataforma a nuevas personas

mediante beneficios como promos o cupones de descuento. De igual forma, se utilizan otras herramientas como la pauta, los grupos locales y las redes sociales, pues son conscientes de la importancia de la comunicación digital para llegar a clientes del ámbito universitario (Comida en la U Business, 2018).

Conjuntamente, Comida en la U Business (2018) en su momento y en la actualidad reconoce la importancia de una correcta estrategia de contenido, pues esta es la que permite la planeación y la ejecución de las actividades semanales.



Figura 19. Estrategia de contenido ComidaenlaU. Fuente: ComidaenlaU Business (2018)

Así mismo, la empresa cuenta con varios métodos para establecer la comunicación con sus usuarios, estos se dividen en:



Figura 20. Estrategia de contenido ComidaenlaU. Fuente: ComidaenlaU Business (2018)

De este método, podemos destacar la importancia de saber llevar un mensaje en los momentos adecuados para llegar al fin último que es fidelizar una comunidad

### 4.2.3 Competencia

Existen dos plataformas de deliverys en Estados Unidos, Tapingo y Joy Run, en 150 y 85 universidades, pero en Latinoamérica enlaU tiene una ventaja y es que no cuentan con una competencia directa, sin embargo, si se encuentran las indirectas que son UberEats, Rappi, y Domicilios.com. Consiguiente, su forma de resaltar sobre ellas es su especialidad con el nicho universitario más su modelo de servicio basado en el SOFTWARE S.A.S SERVICE a bajo costo y con alto crecimiento, así mismo, la posibilidad que tienen de hacer data por un mayor valor agregado (garcia, 2018). Como sus fundadores cuentan “Rappi intentó competirnos en algunas universidades en Colombia y se terminaron saliendo, no porque tengan más plata, mayor operación, sino por el hecho de que nuestro énfasis en las universidades nos permite ser más competitivos” (garcia, 2018, 5m40s)

#### **4.2.4 Área de Mercadeo**

La principal función de esta área es la adquisición de nuevos usuarios para la base de datos acorde con las estrategias ON/OFF de marketing digital y físico dentro de las universidades, cabe destacar, que el fin último es la fidelización de los consumidores por medio de estrategias como emails, contenido de calidad en redes sociales y descuentos. Por otro lado, su población es superior a 7.000 estudiantes, quienes gastan en promedio 3 o 4 USD por comida y que tienen entre 17 a 25 años. Sin embargo, se debe resaltar, que el contexto de cada universidad es diferente, por lo mismo, sus necesidades también, lo que, en consecuencia, lleva a crear estrategias segmentadas por los públicos (garcia, 2018)

#### **4.2.5 Empleados**

La empresa cuenta con una serie de empleados dividida por áreas, pero su enfoque es el trabajo con profesionales especializados en tecnología, como los ingenieros. Adicionalmente, cabe resaltar que sus operaciones en cada universidad son descentralizadas, es decir, que se dividen en dos áreas, una comercial y otra de recursos humanos. En cuanto a los motivadores que utilizan en su staff, tratan de basarse más en la experiencia que puede tener una persona dentro de la compañía que en los beneficios económicos, pues su condición de startup no les permite dar compensaciones grandes o financieras (garcia, 2018).

La mayoría de los recursos los estamos invirtiendo actualmente en tecnología, operativamente somos un equipo pequeño porque tenemos descentralizada la operación en equipos locales que no tenemos que pagar nosotros, pero los recursos que tenemos se van más que todo en la parte de tecnología (garcia, 2018, 13m)

#### 4.2.6 EnlaU en la actualidad

EnlaU, es una empresa que ha permitido el crecimiento de muchos jóvenes al mismo tiempo que ha creado una ventana para potenciar el emprendimiento como una alternativa para el desarrollo empresarial de Colombia. Esta compañía, cuenta con un recorrido desde el año 2014 hasta el presente año 2020, el cual le ha permitido usar las experiencias y falencias del pasado para potenciar su crecimiento al punto de igualarse con las grandes industrias como Rappi, una startup con un gran impacto a nivel comercial y económico que en el pasado ya ha formado alianzas con la empresa y que se ha interesado en su facilidad de acceder al nicho universitario.

En base a lo anterior, enlaU cuenta con un plan de objetivos reevaluado semestralmente por la estacionalidad de las universidades en las que opera, así mismo, su indicador principal se basa en convertirse en la voz más influyente de América Latina por medio de la tecnología y sus usuarios activos. Por otro lado, uno de sus mayores fuertes es que continúan con un negocio sin competencia directa, lo cual se traduce en mayor oportunidad de crecimiento y menos riesgo de perdida pues hasta el momento, son la única aplicación que presta su servicio en las instituciones de educación superior (Participante 2, comunicación personal, 11 de febrero de 2020)

Seguidamente, enlaU, cuenta con inversiones mensuales entre 30 mil a 50 mil dólares; este dinero es destinado a la potencialidad del proyecto a largo plazo y a la rentabilidad del mismo. Aunque aún cuentan con debilidades para entender su mercado objetivo, prefieren aprender de la prueba y error más allá de invertir en, por ejemplo, investigaciones de mercado, que les provean un panorama de las necesidades reales de sus consumidores. De igual forma, se debe aclarar que

sus objetivos de ventas y presupuestos mensuales o anuales están definidos por su producto y servicio, lo cual tiene barreras de entrada y salida como el que su nicho sea muy cerrado o el costo laboral del equipo dentro de la organización. (Participante 2, comunicación personal, 11 de febrero de 2020)

“Somos la súper app de la universidad donde, cualquier estudiante, profesor o staff se le puede resolver las necesidades mas cercanas que tiene, como es comida, pedir una tutoría, buscar empleo e incluso comprar y vender productos entre ellos. Al final resumimos esto que somos la súper A de las universidades” (Participante 2, comunicación personal, 11 de febrero de 2020).

#### 4.2.7 Organigrama

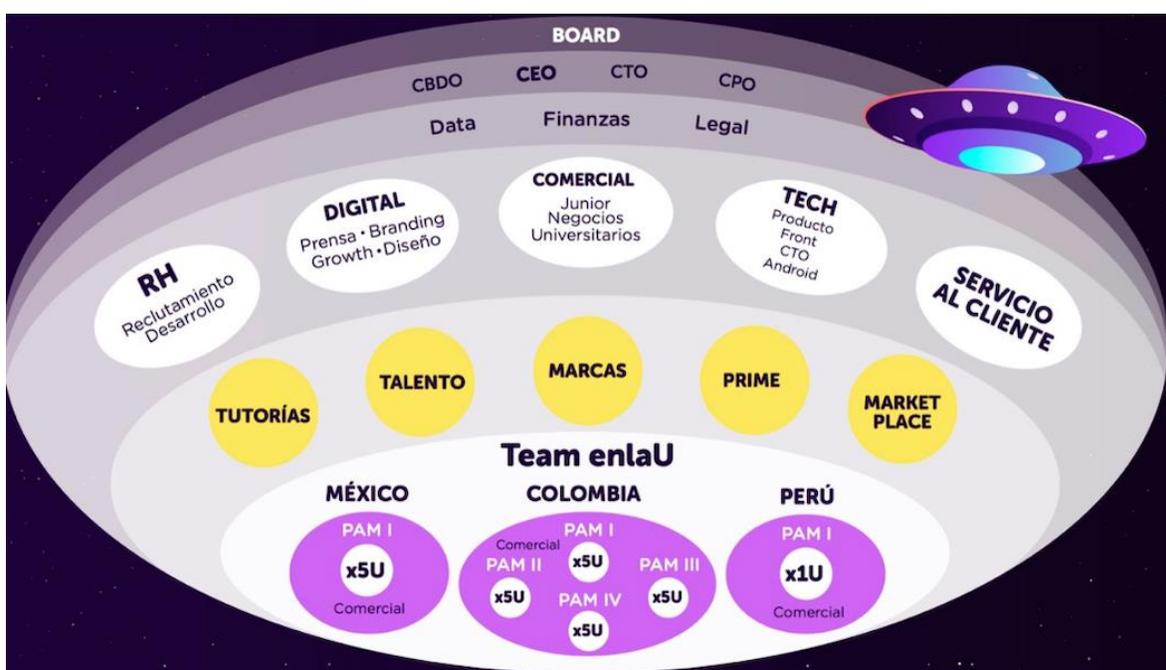


Figura 21. Organigrama enlaU. Fuente: empresa enlaU (Anexo 8)

## 5 RESULTADOS

### 5.1 Descripción de la recolección de datos y resultados

En el presente capítulo se muestran los resultados del análisis de la metodología utilizada para adquirir información sobre la situación comunicacional interna del área de Comunicaciones y Marketing de la empresa enlaU. En primer lugar, se revisarán las entrevistas a los miembros del área de marketing y comunicación de la startup enlaU. En segundo lugar, se analizarán las encuestas elaboradas a los mismos trabajadores. Para de esta forma, realizar una Matriz Vester y un árbol de problemas con las dificultades identificadas.

### **5.1.1 Entrevistas**

Se realizaron catorce entrevistas (Anexo 1), dentro de los cuales se incluyen, el CEO de la empresa enlaU, los nueve miembros del área de Comunicación y Marketing de la empresa enlaU, dos del área de Contabilidad y Finanzas, el encargado de la Data y la representante del área de Recursos Humanos. Las entrevistas, permitieron identificar dentro de un diálogo semiestructurado los procesos internos dentro de la compañía en cuanto al funcionamiento de la comunicación, las relaciones internas y externas, las inversiones, las herramientas de medición de objetivos. Así mismo, los posibles problemas o falencias en el desarrollo de estos.

#### **5.1.1.1 CEO de la empresa enlaU**

- Reconoce la importancia del equipo de trabajo en la consecución de los objetivos empresariales.
- Comenta que dentro del desarrollo o recorrido para la creación de su startup enlaU, los fundadores cometieron varios errores por la inexperiencia de ser jóvenes.
- Considera que es importante mejorar dentro del equipo el que todos estén alineados hacia un mismo objetivo y trabajen por ello.

- Declara que no existe un manual donde se muestre propiamente la misión y la visión de la empresa.
- Afirma que la empresa cuenta con eventos donde se impulsa y se alinea la visión a los empleados, como uno que se realiza semestralmente en el que la mayoría de colaboradores externos e internos asisten. De igual forma, los empleados cuentan con reuniones semanales de seguimiento para estar alineados con todos.
- Asegura que utilizan capacitaciones para los empleados cada 15 días por medio de webinars en base a temas considerados pertinentes para el crecimiento laboral.

#### **5.1.1.2 Líder del área de Recursos Humanos**

- Reconoce que debido a que la empresa es un emprendimiento, sus procesos internos no son muy estructurados.
- Relata que hay una cultura diferente por ser la mayoría del personal joven, lo que les permite mantener un ideal de crecimiento y creatividad.
- Recursos Humanos se considera como un canal de comunicación para la conciliación de los casos de conflicto.
- En cuanto a motivadores para las áreas, comenta que la empresa cuenta con incentivos monetarios e intangibles como la flexibilidad de horario, pues se tiende a medir a las personas por KPIS, y al principio del semestre se realiza un Tour of duty con las tareas del empleado y sus objetivos dentro de la organización.
- La líder del área tiene claro cuales son los valores corporativos, los cuales son espontaneidad, confiabilidad, alegría y sentido de comunidad, es quien ha sabido describirlos en contraste a las demás entrevistas, también, afirma que se tiene un boletín

semanal para entablar la comunicación con el equipo, donde se usan motivadores como el reconocimiento de quien se destaque en su labor dentro de los

colaboradores internos y externos.

- Reconoce la existencia de problemas corporativos, pone como ejemplo los colaboradores llamados partners, en los cuales cuando se presenta un inconveniente se hace uso de una escala, donde en un principio, se maneja con la persona encargada y la afectada, es decir, los implicados; no obstante, si esto no lleva a un consenso se pasa al jefe directo para su resolución. Luego, se reporta a recursos humanos y ya cuando es un caso muy grave se levanta un acta de conciliación, pero siempre en la búsqueda de soluciones, de generar compromisos y consecuencias antes los distintos problemas.

- Afirma que dentro de la empresa no se ha presentado algún inconveniente o caso extremo, donde se incumpla en la totalidad los objetivos organizacionales. No obstante, el proceso de solución es el mismo, se sigue el mismo protocolo explicado previamente.

- Ratifica que la calidad del trabajo no se ve afectada porque la mayoría del personal sea joven, en efecto, los fundadores de la compañía lo son, por ello, se busca mantener este standard en los demás trabajadores.

- Afianza que la misión, la visión y los valores se muestra a los empleados en la pagina web de enlaU, donde también se puede encontrar un poco de la historia de la empresa. A su vez, expone que, en el onboarding, es decir, al inicio del trabajo de cada empleado consta de elementos como la explicación de la misión, la visión y los valores de la universidad.

- Comenta que dentro del área existe la confiabilidad respecto a los procesos de comunicación con todos los miembros de la compañía.
- Sostiene que el nivel de rotación en la oficina global no es alto, pero en cuanto a los partners como colaboradores externos si se genera, por su condición de estudiantes.
- Afirma que los empleados son medidos por KPI'S, y que los lideres siempre son los encargados de llevar los procesos en las áreas, son responsables de gestionar y retroalimentar las situaciones que suceden alrededor del trabajo de cada empleado.
- Relata que, dentro del área de Recursos Humanos, se busca incentivar campañas para los empleados sobre el manejo de emociones y rendimiento empresarial.

### **5.1.1.3 Lideres del área de Contabilidad**

- Se afirma que, debido a la naturalidad tecnológica de la empresa, el ciclo de vida depende del dinero que se tenga para invertir en ella, por ello tratan de ser rigurosos en lo posible en sus gastos.
- Se expone que en cifras se maneja una suma entre treinta mil a cuarenta mil dólares mensuales, en comunicación es importante resaltar, que en el área se invierte entre mil a dos mil dólares al mes, pero todo depende de las campañas, los clientes o el mercado en general.
- Se considera que uno de los problemas presentes es la falta de un buen flujo de comunicación y de organización.

#### 5.1.1.4 Líder del área de Marketing (Growth Hacking):

- No conoce de forma exacta la cantidad de miembros del equipo de Comunicaciones y Marketing.
- Se indica que la falencia más recurrente es la falta de organización en la realización de los procesos, sin embargo, este problema no puede resolverse debido a que la condición de la empresa como startup no lo permite, pues busca soluciones rápidas e inmediatas en sus actividades, por lo que se recurre más hacia la prueba y el error como recurso.
- Se encuentran fallas en las distintas formas de motivación hacia los empleados, respecto a formas de integración y cumplimiento de labores.
- No se cuenta con un plan de comunicación.
- En el área se utilizan canales de comunicación formales como la aplicación Slack, pero se prefieren los informales como WhatsApp.
- Se afirma que se han invertido hasta 30 millones de pesos en el área.
- Se reitera la importancia de potenciar la comunicación interna, pues simplifica los procesos y la posibilidad de reaccionar a las adversidades.
- Se presentan conflictos por cargas de trabajo en la consecución de las actividades diarias, como la revisión a detalle, pues ante tantas solicitudes el trabajo se vuelve automático.
- Los empleados tienden a centrarse en sus métricas puntuales y pueden dejar de lado su trabajo en equipo.
- Afianza que como la mayoría del personal es joven por la política empresarial que busca impactar a la juventud, se crea un ambiente flexible y ajustado al nicho al que se desea llegar que es el universitario porque los mismos empleados experimentan las mismas

necesidades en su diario vivir. Aún así, puede presentarse que, por falta de experiencia, exista desenfoco en la resolución de los objetivos.

- La empresa no puede darse la posibilidad de contratar profesionales seniors por falta de presupuesto, lo cual influye en el área porque requieren de una persona con más experiencia para liderar el equipo en la búsqueda de los objetivos grandes que tienen.

- Los mecanismos de comunicación que se usan para la toma de decisiones o para informar la existencia de dificultades dentro del área se realizan de forma presencial o por medio de los canales digitales.

- En cuanto a los objetivos empresariales del área, se encuentran, ganar tráfico, adquisición y conversión, también, en cuanto a su programa con las marcas, tienen como propósito acercarse a los estudiantes o al nicho que maneja la empresa.

- No se tiene claro cual es la personalidad de la marca, tampoco los valores corporativos pues como se ve en (Anexo 7) la empresa se describe como, amigable, espontánea, alegre y simple.

- Afirma que la identidad corporativa de la empresa es ser amigable y emprendedora.

- No se reconoce de forma exacta la misión y la visión de la empresa, además, no existe un texto empresarial que facilite su visibilidad.

- No se cuenta con un reconocimiento claro sobre el concepto de cultura organizacional o como este se visibiliza dentro del equipo.

- Se confunde el significado de clima organizacional.

- No cuentan con incentivos de crecimiento laborales sustanciales para los empleados.

- Se identifica dentro del área que los empleados tienden a hacerse cargo de tareas que no les corresponden, pues hay personas que requieren de mas seguimiento, por lo que se debe estar siempre verificando el trabajo del otro, lo cual no genera independencia y obstaculiza la productividad.
- Reconoce la noción de equipo, pero no conoce muchas herramientas de motivaciones externas para los miembros del mismo.

#### **5.1.1.5 Líder de toda el área de Comunicaciones y Marketing:**

- La líder es quien cuenta con mayor nivel de experiencia laboral dentro del equipo de comunicaciones, los demás empleados se mantienen en un margen de solo pregrado, incluso existen algunos que aún no han terminado la carrera.
- Refuerza la importancia de la comunicación y como la falta de la misma ocasiona problemas empresariales, como el no poder hacer comunicados que afecten a los miembros del área de forma oportuna.
- Afirma que hasta el momento no cuentan con un plan de comunicación.
- Asegura que se realiza un seguimiento de las tareas de los empleados diariamente por los medios con los que cuentan, como Slack o Trello.
- Cuenta que la comunicación interna depende de los líderes de cada área, son ellos los encargados de hacer reuniones de seguimiento, y de difundir la información pertinente para todos.
- Comenta que se invierte en el área de comunicación entre 13 millones y 15 millones.

- Describe como principal raíz de los problemas la organización y la alineación en el conocimiento de los objetivos empresariales, pues considera que si se buscan formas de potenciar las brechas dentro del equipo se podrían disminuir los errores hasta en un 80 %, al igual que se podrían reducir los costos y gastos.

- Considera que se generan barreras en la separación de lo personal y lo profesional, lo que lleva a que se creen obstrucciones en el flujo de la comunicación. Por ello, una de las expectativas es poder crear una diferenciación clara entre estos elementos para que solo quede de forma profesional.

- Asegura que no se tienen historiales de conducta, es decir, cuando existe un inconveniente no se deja de forma escrita para tener un seguimiento.

- Reafirma que las mayores dificultades se pueden encontrar en el manejo a detalle porque las personas tienen tanto trabajo que lo hacen de forma mecanizada, adicional, se pierde tiempo en el seguimiento y en la revisión de los detalles.

- Opina que el que el personal sea joven es porque la empresa en la U se especializa en el sector universitario y por ello, necesita un equipo que comprenda correctamente las necesidades de su nicho. Adicional no necesariamente se contrata personal capacitado, pues con el tiempo la empresa les enseña a desempeñar el cargo.

- Reitera que no cuentan con un mapa de públicos.

- Asegura que utilizan el conocimiento que les proporciona la data para realizar estrategias ya que esta les suministra una segmentación por consumo y por uso.

- Para informar las decisiones o las dificultades que se presentan dentro del área se suele hacer de forma verbal y presencial, no se cuenta formalmente con una estructura escrita.

- Se afirma que las dificultades en los procesos de comunicación dentro del área se presentan por factores como la dependencia a otras áreas o personas externas.
- Considera que la identidad de enlaU es juvenil.
- Relata que no tienen un medio físico para mostrar a los empleados la misión, la visión y los valores de la empresa, aunque opina que los conocen y los tienen claros.
- Menciona que, aunque no conoce los valores de forma exacta de la empresa, considera que están enfocadas a ser rentables y sostenibles a largo plazo.
- No comprende la cultura ni el clima organizacional de la empresa.
- Refuerza el uso de canales de comunicación como WhatsApp, porque considera que es más rápido, y el formal que es Slack, donde los empleados publican sus actividades diarias y entablan la comunicación con grupos específicos. Por otro lado, comenta que usan Trello para registrar su trabajo diario y que toda el área pueda verlo. También usan Hotspot, para dirigirse a sus clientes.
- Se afirma que el funcionamiento total del área puede verse retrasado por constantes como la falta de equipos y herramientas, pues cuentan con un presupuesto limitado.
- Dice que el área lleva una sobrecarga de tareas, lo cual se podría generar porque faltan mas empleados especializados en algunas verticales o tareas, como en la creación de video, también en branding, y apoyo hacia el área de RR.HH.
- No sabe cual es la misión y visión de la empresa y afirma que no se cuenta con un texto de la empresa que se los facilite.

#### **5.1.1.6 Líder del área Audiovisual**

- Afirma que existe trabajo en equipo dentro del área para el cumplimiento de las tareas.
- Considera que la empresa no le proporciona las herramientas necesarias para potenciar su trabajo.

#### **5.1.1.7 Área de Diseño:**

- Exhiben como dificultad general la posibilidad de acceder a herramientas proporcionadas por la empresa que potencien el resultado o producto de diseño.
- La sobrecarga laboral dificulta la calidad de los resultados y la división de las tareas.
- Se afirma que uno de los problemas es la falta de direccionamiento en el cumplimiento de los objetivos, pues en la consecución de los mismos, se siguen direcciones distintas lo que lleva a obstaculizar el rendimiento
- Reconocen la necesidad de acompañamiento adicional a la que solo brindan los líderes pues solo se toma en cuenta la opinión de estos.
- En cuanto a los resultados que busca la empresa se mantienen herramientas de seguimiento como los Tour of duty y los KPI'S, que en el caso de diseño son la cantidad de piezas semanales que se realizan.
- Se reconoce la falta de organización como uno de los obstáculos presentes, porque, aunque todos quieren llegar a la misma meta, se debe tener un camino claro y estipulado, se considera que no se están tomando los mismos caminos para hacerlo, que se comunique de forma adecuada y clara la información.

- Se propone que uno de los cambios que podría aportar al área sería contar con una persona con mayor experiencia, al igual que organizar los roles y las metodologías de trabajo, aunque se considera que el ambiente es muy agradable por lo que todos son jóvenes.

- Al igual de la falta de disposición, muchas veces para que las personas trabajen coordinadamente, otro tema es que se les aporte con más herramientas como la Suite de Adobe.

#### **5.1.1.8 Área de Marketing analyst y Data analyst**

- Se reconoce la iniciativa de trabajo en equipo y de unidad dentro del área, sin embargo, se identifica como dificultad la falta de comunicación y de organización.

- Un punto a resaltar que se identifica es que falta mas productividad en, por ejemplo, las reuniones a las cuales considera no se llegan a un punto definitivo, así mismo, se resalta que la comunicación sea mas asertiva y que exista una mejor forma de expresarse entre compañeros.

- Se afirma nuevamente que los limites que deberían existir deberían estar encaminados hacia separar lo profesional de lo personal, también el aprender a solucionar los problemas de forma rápida y asertiva.

- Se destaca la falta de motivadores hacia los trabajadores para incentivar el trabajo diario, pues los sueldos son muy bajos y la inversión de tiempo y esfuerzo muy alta, lo cual opina que afecta el rendimiento en general.

- En cuanto a la organización se sugiere contar con alternativas como tener todo organizado y programado previamente para su realización diaria.

- Se sugiere que la visión al ser todos jóvenes debería verse sustentada en la creación de un organigrama para tener más claras las funciones de todos, también se explica que por tiempo el equipo no toma la iniciativa de acceder a capacitaciones para aprender nuevas cosas.

#### **5.1.1.9 Área de branding**

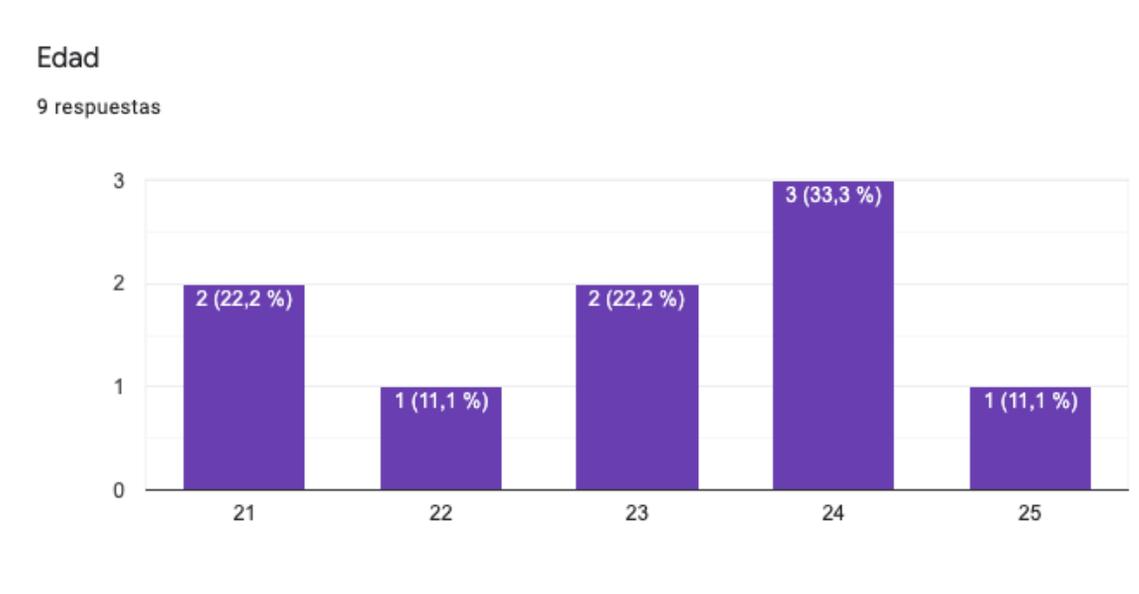
- Se reconoce la importancia de la comunicación interna, en el sentido de que, si todos no están alineados con el mismo propósito, se pierde tiempo y trabajo.
- Afirma que una de las dificultades presentes es el poder seguir procesos, puesto que las actividades toman mucho tiempo para ser finalizadas.
- No tiene claro ni la misión, ni la visión ni los valores de la empresa, se confunden o se asocian con otras características de la empresa.

#### **5.1.2 Encuestas**

Las encuestas (Anexo 2) fueron realizadas de forma virtual con el fin de obtener información adicional a la adquirida en las entrevistas y que fuera cuantitativa o medible, esto mediante un formulario de Google Forms realizado a los nueve miembros del equipo de comunicaciones y marketing de la empresa en la U.

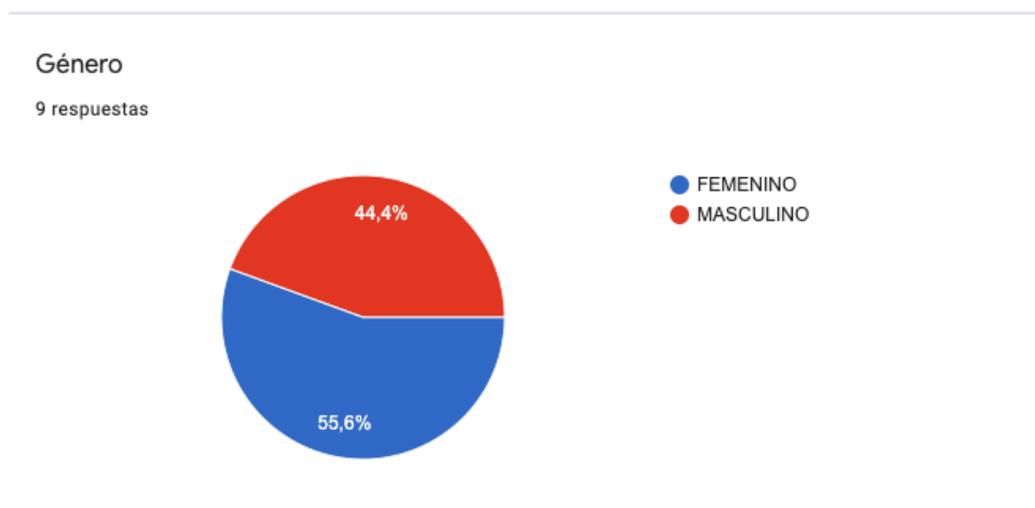
Las preguntas se realizaron con el propósito de conocer la percepción del equipo sobre el funcionamiento de la comunicación interna dentro del área, al igual, de su relación con la estructura, los objetivos empresariales, la labor de sus cargos y su apreciación sobre sus compañeros de trabajo.

A continuación, se muestran los resultados de las encuestas de forma gráfica.



Gráfica 1. Fuente: Elaboración propia

En el diagrama previo se puede ver la clasificación de edades dentro de la organización, la cual es evidente que conforma un personal joven en promedio de edad de 21 a 25 años. Con un porcentaje de 33,3% personas con 24 años

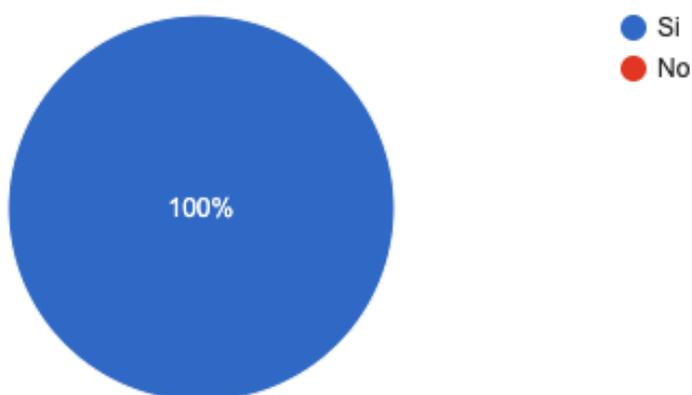


Gráfica 2. Fuente: Elaboración propia

La anterior gráfica 2 muestra el porcentaje de integrantes dentro del equipo de Comunicaciones y Marketing con un 44,4% que se identifican como masculinos y un 55,6% como femenino, siendo este el mayor porcentaje.

¿Conoces los objetivos y las metas de tu puesto de trabajo?

9 respuestas

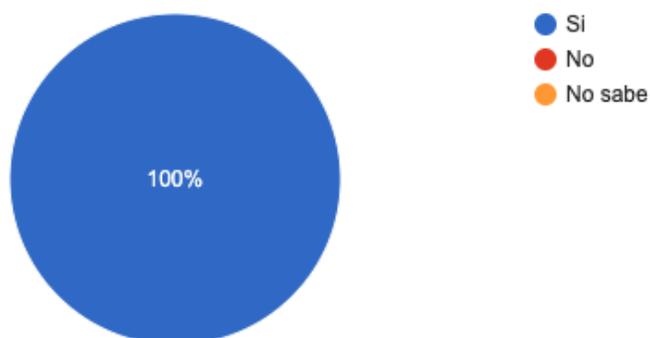


Gráfica 3. Fuente: Elaboración propia

La anterior gráfica muestra un resultado del 100% en cuanto al reconocimiento de los miembros del equipo de los objetivos y las metas de su cargo, lo cual podría llevar a deducir que son conscientes de la funcionalidad de sus cargos y del desempeño de los mismos.

## 2. ¿Tu líder te ha explicado las funciones adecuadas de tu cargo?

9 respuestas

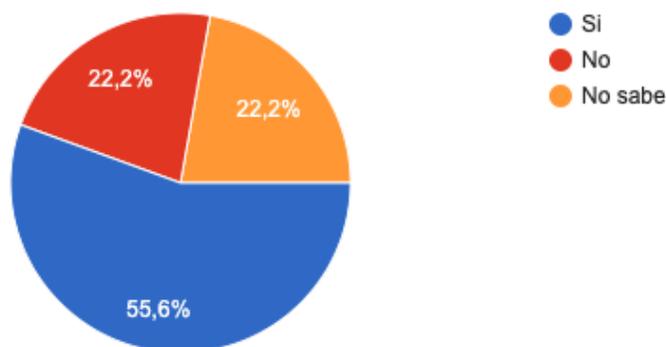


Gráfica 4. Fuente: Elaboración propia

Esta pregunta es importante pues en contraste con la anterior no se basa en el conocimiento neto del empleado sobre sus funciones en el cargo que desempeña sino en su relación con el líder del área, quien es el encargado de hacer un seguimiento al cumplimiento de todas las responsabilidades de cada empleado. En este caso, se obtuvo un 100%, por lo cual podría afirmarse que a los trabajadores en general, se les ha informado previamente sobre como realizar sus labores.

### 3. ¿Consideras que la forma de comunicación dentro del área es la adecuada?

9 respuestas

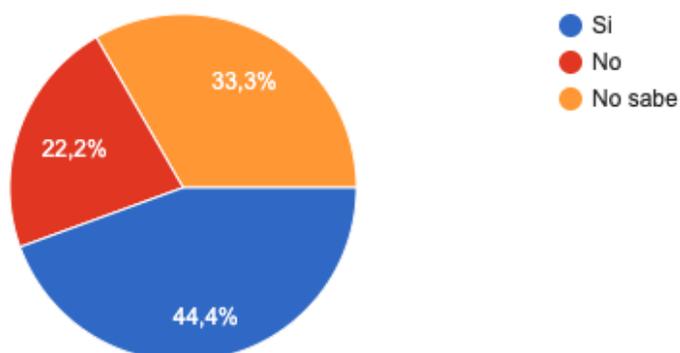


Gráfica 5. Fuente: Elaboración propia

En base a la gráfica se puede evidenciar un resultado de 55,6% de empleados que consideran que la comunicación dentro del área es la adecuada. No obstante, se presenta un 22,2% de personas que opinan que no lo es y, por último, el mismo porcentaje 22,2% que no saben. Esta pregunta, se realizó con el ánimo de conocer cual es la percepción de los trabajadores entorno a la forma de comunicación que se ha tenido hasta el momento, pues esto también influye en el cumplimiento de sus tareas y en su rendimiento.

4. ¿Consideras que la empresa le facilita al área de comunicación la posibilidad de exponer sus inquietudes o propuestas?

9 respuestas



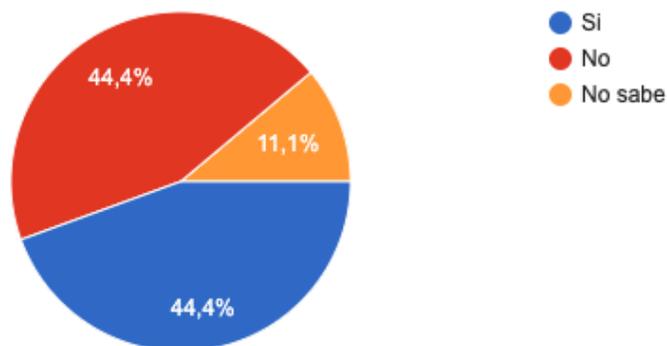
Gráfica 6. Fuente: Elaboración propia

La información suministrada por los empleados responde a un 44,4% que afirman que la empresa le facilita al área de Comunicación la posibilidad de exponer sus inquietudes o propuestas. Por otro lado, se obtiene un 33,3% que responde negativamente y un 22,2% que no sabe.

Reconocer si la compañía permite la comunicación de sus empleados frente a sus inquietudes, es importante porque permite encontrar falencias externas que no le permitan, en este caso del área de comunicación, desempeñarse de la forma adecuada.

5. ¿Te ha correspondido tareas de otros empleados de tu área (sobrecarga laboral) lo cual hace que no cumplas tus funciones de forma adecuada?

9 respuestas

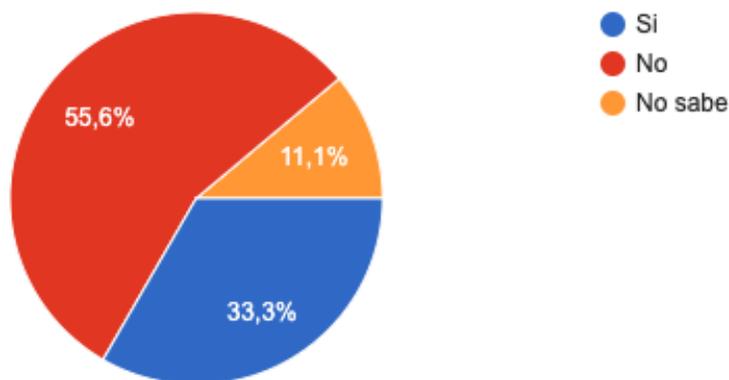


Gráfica 7. Fuente: Elaboración propia

La pregunta cinco es pertinente porque logra evidenciar una problemática entorno a la sobrecarga laboral, la cual delimita las funciones de los empleados y su rendimiento en las mismas. Entorno a eso, la gráfica permite observar que la mayoría de empleados con un 44,4% considera que, si se presenta el que tengan que realizar actividades que no corresponden a su cargo, aunque en paralelo, con un porcentaje de 44,4% que considera que no y un 11,1% que no sabe.

## 6. ¿Los procesos de comunicación son organizados dentro del área?

9 respuestas

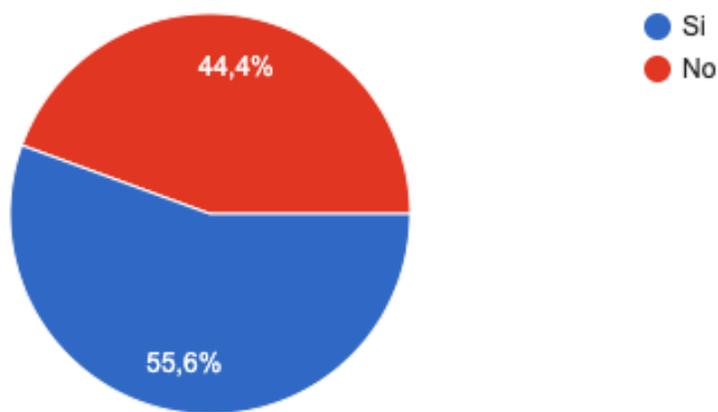


Gráfica 8. Fuente: Elaboración propia

Los datos proporcionados por la gráfica anterior muestran que un 55,6% considera que los procesos de comunicación dentro del área no son organizados, en comparación, con un 33,3% que afirma que si lo son y un 11,1% que no sabe. Cabe resaltar, que la organización es clave para la división de tareas y para el seguimiento del trabajo en la consecución de objetivos, el que la mayoría de empleados respondan que existe una falla en este proceso, alerta sobre las dificultades que podrían estarse presentando al interior del área al momento de transmitir un mensaje, información pertinente o dificultades generales.

## 7. ¿Sabes cual es la misión, visión y valores de la empresa?

9 respuestas

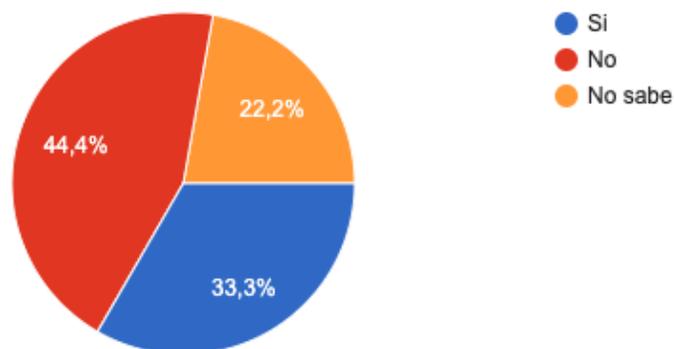


Gráfica 9. Fuente: Elaboración propia

Plantear esta pregunta en la encuesta es vital porque determina que tan alineado está el equipo con la razón de ser de la empresa y la dirección a la que deben apuntar la toma de decisiones en el cumplimiento de objetivos. De este modo, se presenta un 55,6 % de empleados que reconocen la misión, la visión y los valores corporativos, en comparación, con un 44,4% que no saben cuales son.

8. ¿La empresa te ha brindado motivadores personales y profesionales para realizar tu trabajo?

9 respuestas



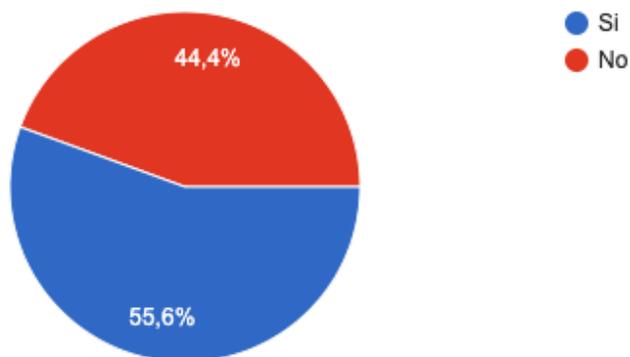
Gráfica 10. Fuente: Elaboración propia

La anterior figura, permite concluir que el 44,4% de los empleados del área de Comunicaciones de enlaU perciben que la empresa no les ha proporcionado motivadores personales ni profesionales para realizar su trabajo, lo cual significa que no se sienten respaldados del todo o no cuentan con factores adicionales para desempeñar sus funciones. Opuesto, el 33,3% concibe que si se les ha brindado y el 22,2% no sabe.

---

### 9. ¿Has presenciado algún disgusto con alguno de tus compañeros?

9 respuestas

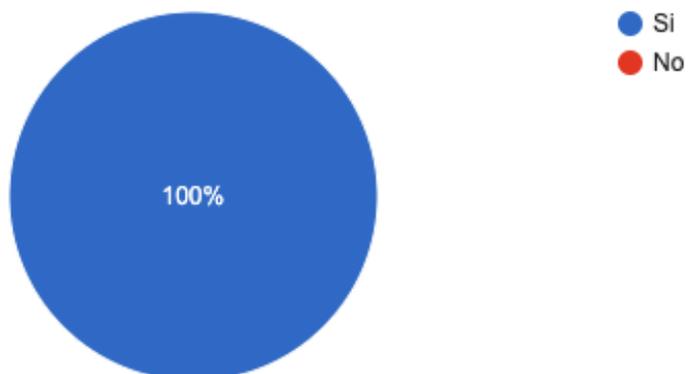


Gráfica 11. Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la opinión de los empleados del área de comunicación de enlaU, el 55,6% en algún momento ha presenciado un disgusto con alguno de sus compañeros y el 44,4% no ha tenido ninguno. Esta pregunta puede dar un indicio pequeño de cómo podría ser el clima organizacional dentro del área o dar pie para analizar como es la resolución de conflictos dentro de la misma.

### 10. ¿Hay un buen ambiente de trabajo?

9 respuestas



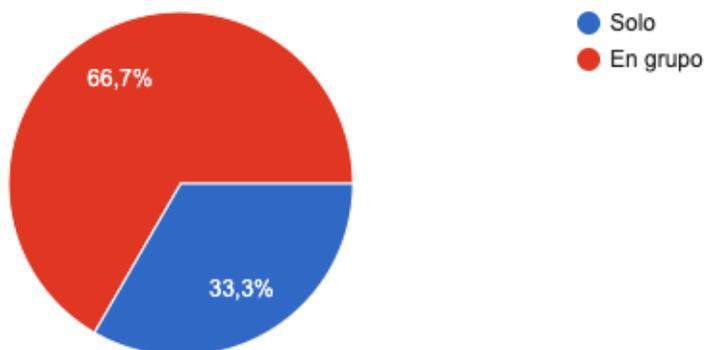
---

Gráfica 12. Fuente: Elaboración propia

El ambiente laboral puede ser percibido como el clima organizacional para la mayoría de trabajadores, quienes pueden no relacionarse de forma directa con el concepto de clima. Reconocer este ítem y como es identificado dentro del área es importante para tener un indicio de cómo son las relaciones interpersonales entre el equipo y si influye en el desarrollo de sus cargos. Concluye con un 100% como resultado total a los encuestados.

### 11. ¿Prefieres trabajar en grupo o solo?

9 respuestas



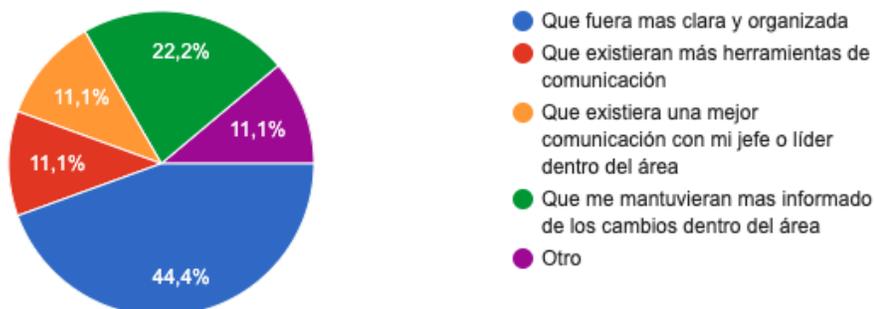
Gráfica 12. Fuente: Elaboración propia

Se identifica que el 66,7% de los encuestados aseguran preferir trabajar en equipo que hacerlo solos con un 33,3 %, lo cual se puede interpretar desde dos parámetros, el primero, puede ser que la noción de equipo este presente y para desarrollar las tareas se opte por realizarlas en grupo, o segundo, que las personas no puedan realizar individualmente sus actividades y necesiten constantemente del direccionamiento o del acompañamiento de alguien más.

12. Si pudieras dar una sugerencia dentro de las siguientes para mejorar la comunicación interna cual darías



9 respuestas



Gráfica 13. Fuente: Elaboración propia

La figura anterior, es diferente a todas las demás porque es propositiva pues genera algunas respuestas múltiples para los encuestados, dentro de los resultados se puede encontrar con un mayor porcentaje de 44,4% que la comunicación fuera más organizada y clara, un 22,2% que se mantuviera mas informado al empleado, un 11,1% que existiera una mejor comunicación con el jefe o líder encargado dentro del área, y un 11,1% que existieran más herramientas de comunicación y por último, un 11,1% otro. Estas respuestas son importantes a tenerlas en cuenta pues permiten evidenciar en los trabajadores cuales podrían ser las posibles soluciones a los inconvenientes comunicacionales evidenciados previamente.

### 5.1.3 Observación participante

EnlaU, es una empresa creada por un grupo de jóvenes de la Universidad de los Andes, quienes en base a una idea para un proyecto de clase lograron conformar un emprendimiento tecnológico con relaciones comerciales al nivel de grandes iconos de la industria actual como Rappi. Sumado a esto, el propósito de la investigación en parte surge por la posibilidad personal de realizar la práctica dentro de la startup en el área de Comunicación y Marketing, en el cargo de

Community Manager y desde el 23 de septiembre del año 2019; es por ello, que se puede hacer una recopilación de datos en base a la metodología de observación interna participante para transcribir la percepción individual sobre la situación actual de la comunicación interna en el grupo de estudio.

Para comenzar, el área de Comunicación de enlaU estaba conformada en el año 2019 solo por cuatro personas, quienes eran los dos líderes actuales, pero con otros cargos, dos diseñadores, una responsable de branding y la encargada de las redes sociales como practicante. Consiguiente, dentro del desarrollo de las actividades para alcanzar los objetivos empresariales se puede decir que prevalecía el problema de la organización y la alineación de tareas, pues los procesos debían ser inmediatos y reactivos a las circunstancias del momento, sumado a que el personal era muy poco para el nivel de trabajo.

Adicional, uno de los elementos a destacar y que se presenta en la actualidad es la condición de startup de enlaU, eso significa que su estructura tiende a ser informal y su crecimiento es uno de los propósitos cruciales para los fundadores, quienes en poco tiempo deben asegurar el cumplimiento de unas metas concretas, en específico monetarias, pues estas son cruciales para alcanzar mayor valor en el mercado y por tal, atraer más inversionistas.

En el caso que corresponde al área de Comunicación y Marketing, ha existido previamente un desconocimiento, se podría decir grupal, de la misión, visión y los valores corporativos, puesto que antes no se contaba con un responsable encargado de difundir esta información y la mayoría de reclutamiento de personal era informal. Así mismo, las funciones en los cargos rotaban continuamente por la necesidad de acoplar varias tareas en un corto periodo de tiempo y porque debido a la falta de presupuesto no se podía contratar más empleados. No obstante, siempre se han tenido expectativas altas frente al equipo dentro de la empresa porque este desempeña un rol

fundamental y es que se encarga de difundir la imagen corporativa hacia el público objetivo, al mismo tiempo que debe enfocarse en las ventas.

En congruencia, el que se mantenga un standard entre los colaboradores respecto a los rangos de edad se da por la condición que caracteriza a enlaU de emprendimiento juvenil, enlazado con su propósito principal de querer impactar la economía universitaria de toda Latinoamérica. Conformar una organización por personas que pertenezcan al nicho al que se desea llegar, sumado al hecho que poseen una ventaja en el manejo de mundo digital, en conjunto con otros factores, le ha permitido a la compañía expandir su panorama de acción y tener en cuenta aspectos adicionales para la creación de estrategias comunicacionales. Sin embargo, esto puede llegar a traducirse en muchas ocasiones en falta de experiencia para resolver situaciones críticas respecto al uso del presupuesto, la resolución de conflictos internos o el manejo de las emociones.

Actualmente, el equipo está conformado por nueve personas, dos líderes del área de Comunicaciones y Marketing, uno de ellos especializado en Growth Hacking, una encargada de branding, tres diseñadores, dos profesionales de marketing analyst, y una responsable de las redes sociales como community manager. Se debe destacar que los canales de comunicación que suelen usarse para el seguimiento de tareas son Slack o Trello que son formales y en los cuales cada empleado debe escribir las tareas que le corresponden en el día, si las cumplió o no, si tiene algún bloqueo y su estado de ánimo. Por otro lado, se encuentra WhatsApp, que es el medio informal pero más recurrente cumple la función de permitir conversaciones laborales, en especial cuando algún colaborador no se encuentra en la oficina.

Seguidamente, en primer lugar, los líderes poseen varios deberes, están encargados del establecimiento de los objetivos, la dirección de estrategias, la supervisión de los demás miembros, a su vez, del apoyo, la revisión y la obtención de resultados, entre otros. De este modo, se pueden evidenciar varios errores por el flujo de operaciones, los cuales se relacionan con factores como la desorganización, la falla en la comunicación y la transmisión de información importante para la toma de decisiones, la informalidad en los procesos, la ausencia de recursos o herramientas para potenciar los productos y de motivadores sustanciales para potenciar el rendimiento de los empleados.

En segundo lugar, se debe destacar que en referencia a la cultura organizacional, la personalidad de la empresa y sus principios son impartidos de forma poco convencional a los individuos de la organización, como es un emprendimiento y de por sí su estructura se aleja de las compañías convencionales, más allá de los eventos, las charlas, las reuniones semanales, mensuales o semestrales donde los fundadores se encargan de visibilizar o transmitir los valores y las creencias que guían la constitución de enlaU, la información se divulga en el día a día, en la oficina, en los discursos, en las conversaciones. En lo posible, se trata siempre de resaltar los lineamientos empresariales en los empleados. Por ello, es que puede que la mayoría de empleados no sepan de memoria la misión, la visión o los valores corporativos, pero tienen una idea clara de ello y lo aplican en las estrategias de comunicación.

En tercer lugar, el clima organizacional se puede describir desde dos partes. Por un lado, en cuanto a como se sienten los empleados dentro del área, en base a su percepción del entorno, de sus líderes y de su relación con los otros colaboradores. Consiguiente, se afirma que es positivo porque todos son jóvenes, lo cual flexibiliza sus formas de hablar, vestir, transmitir un mensaje y utilizar su creatividad. Además, se cuentan con factores tangibles como el que el ritmo de trabajo

se basa netamente en resultados, sin horarios establecidos o que se pueda realizar remotamente, con facilidades para estudiantes y bonos por reconocimiento.

Aún así, no solo es por eso, también incide por intangibles presentes como el que, aunque se ocasionen algunas diferencias, las propuestas y las diferencias sean escuchadas, que el trabajo en equipo esté presente y sea recalado cada vez que se pueda, es decir, si algún miembro no sabe hacer algo, entre todos siempre se trata de colaborar en lo posible. Igualmente, los colaboradores pueden expresarse y mantener un dialogo constante con sus lideres y se desarrollan en un escenario de cooperación, tranquilidad y armonía dentro de la oficina, con varios espacios para trabajar.

Sin embargo, aunque existen varios beneficios como los mencionados anteriormente, se percibe un clima paternalista y una variabilidad de ambientes laborales que podrían verse alterados por las circunstancias diarias a las que son sometidos los equipos de trabajo, en consecuencia, por otro lado, la satisfacción de los empleados es variable, por elementos como los bajos sueldos, la falta de herramientas para mejorar los productos, el tener que usar los computadores propios, la falta de motivadores laborales y la necesidad crucial que exige la empresa de adaptabilidad al cambio por su condición de startup, que constantemente lleva a la falta de organización y desinformación.

Lo anterior puede influir en los índices de productividad de los colaboradores y en su facilidad para acomodarse a los escenarios de crisis pues siempre existe la posibilidad de que sucedan, donde los planes pueden cambiarse de un día para otro, las campañas no se concluyen o se presentan limitaciones por factores de presupuesto. Por lo cual, se puede originar un panorama de desmotivación en el que se utilizan herramientas para manejarlo como los reconocimientos en boletines que elabora Recursos Humanos o las capacitaciones semanales para el mejoramiento del desempeño laboral y que ofrece la compañía.

Para continuar, el área de Comunicación es informal en los seguimientos de conducta, por ejemplo, desde un disgusto entre compañeros de trabajo hasta la ejecución de una falla leve a grave, no se redactan escritos a menos que sea de carácter urgente y el inconveniente no pueda resolverse presencial o verbalmente; esto resulta, por la falta de tiempo y porque siempre se recurre al dialogo entre los implicados para solucionar lo mas pronto la eventualidad. No obstante, esto puede incurrir en la existencia de ruido en la transmisión de mensajes, chismes o contrariedades por falta de rigurosidad en la aplicación de procesos ya establecidos por parte de Recursos Humanos.

En cuarto lugar, la sobrecarga laboral se produce por la cantidad de actividades que deben completarse en el día, lo que se traduce en que no se haga una revisión extenuante y a detalle por los empleados en su trabajo, sino que la prioridad se vuelva la fabricación rápida de los productos, dentro de ellos se encuentran las piezas de diseño o los emails. Así mismo, los lideres paralelo a las demás diligencias que deben cumplir en el día procuran estar pendientes de estos aspectos que, aunque busca convertir su revisión en un segundo filtro, en ocasiones se convierte en tiempo extra y en disgustos por no confiar plenamente en el trabajo del otro.

Cabe destacar que el mal flujo de la comunicación muchas veces es producido por la transmisión de información por parte de los lideres a su equipo, quienes son los encargados de difundir el mensaje de las otras áreas a la de Comunicación y Marketing, pero por tiempo y por el ideal de mantener la confianza en el equipo en ocasiones no son completamente claros con los objetivos o las anotaciones externas, tienden a asumir ellos la carga y solo se manifiestan cuando hay errores o circunstancias graves.

El desorden es una constante de todos los días muy difícil de erradicar porque es una característica neta que se le atribuye a como se dijo previamente la condición de emprendimiento de enlaU, es un factor al que son expuestos los miembros de la compañía, que puede generar frustración y que se debe manejar porque los procesos no son estáticos, un claro ejemplo es que no se tenga un plan de comunicación escrito o que en el comienzo de la jornada de trabajo se destine una tarea específica a un colaborador, quien invierte tiempo en completarla pero en la tarde se le diga que debe reemplazarla o darla por terminada porque se cambiaron los planes.

En quinto lugar, el área de Comunicación y Marketing posee mas empleados que las otras porque la creación de estrategias comunicacionales para el target es crucial, más aún, en una empresa tecnológica y que se clasifica como startup; lo cual significa que los fundadores trazan grandes metas en los semestres de operatividad en campos como el digital, respecto al uso de las redes sociales, las pautas, los mailing, la producción de video o de diseño. Sin embargo, aunque se destina un presupuesto para las campañas, es limitado y suele no concordar con el crecimiento tan acelerado que se espera, más aún, para la cantidad de trabajadores que hay.

Con todo, el área de comunicación se empeña por promover confianza, credibilidad y liderazgo en todos sus miembros, con espacios para la formulación de ideas y para la innovación en aspectos relacionados a las metas establecidas. El sentido de pertenencia por la empresa es un ítem que se evidencia en los retos a los que son sometidos los trabajadores y en los que sus habilidades pueden tomar protagonismo, como ejemplo se puede dar la libertad de expresión y creación que cada individuo tiene en su labor o la posibilidad de manejar el horario de trabajo como se desee y a distancia.

## **6 Diagnóstico de comunicación interna del área de Comunicación y Marketing de la empresa en la U**

### **6.1 Problemas**

**P1:** La comunicación no es asertiva debido a la falta de organización y claridad al momento de trabajar en equipo dentro del área.

**P2:** Los empleados no tienen claro y confunden la misión, la visión y los valores empresariales, lo cual dificulta el trabajo hacia un objetivo en común o definido.

**P3:** Debido a la condición tecnológica de la empresa y como startup, sus procesos se distancian de las compañías convencionales al igual de sus estructuras, lo cual puede ocasionar desorganización y falla en la transmisión de información.

**P4:** La sobrecarga laboral por la alta demanda de actividades a realizar y por la ausencia de personal en cargos específicos, provoca que los empleados trabajen de forma automática y cometan más errores, como en los detalles y la calidad del producto.

**P5:** Los procesos se ralentizan porque deben ser vigilados constantemente por los líderes, quienes invierten mucho tiempo en el seguimiento y en la revisión a detalle de las tareas.

**P6:** Faltan motivadores internos y externos para que los empleados puedan incentivar su trabajo y realicen más propuestas fuera de lo básico que ya saben hacer.

**P7:** El presupuesto empresarial destinado al área es muy pequeño en comparación a las metas que se desean alcanzar.

**P8:** Los líderes encargados del área no tienen claro conceptos importantes como la cultura o el clima organizacional.

**P9:** Las reuniones que se realizan semanales son extensas, pero no concluyentes.

**P10:** No cuentan con un plan de comunicación interna, que pueda unificar la misión, la visión y los valores en objetivos empresariales para ser transmitidos a los empleados del área de Comunicación, con el fin de mejorar los procesos, el trabajo en equipo y las rutas de acción en caso de presentarse situaciones de crisis.

**P11:** No se define de forma concreta cual es la personalidad, la identidad o la imagen empresarial.

**P12:** Hay problema en el flujo de los procesos porque los líderes no comunican la información de forma adecuada a su equipo, lo cual resulta en pérdida de productividad y dificultades operativas.

**P13:** Existe un clima autoritario paternalista dentro del área de Comunicación.

## 6.2 Matriz de Vester

PROBLEMAS	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	INFLUENCIA / ACTIVAS
P1	0	2	0	2	3	2	1	2	3	2	2	3	2	24
P2	2	0	0	0	0	1	0	3	1	2	3	1	1	14
P3	3	3	0	2	1	3	2	3	1	3	2	1	2	26
P4	2	1	0	0	3	0	0	1	2	1	1	2	0	13
P5	1	0	0	2	0	0	0	0	2	1	0	2	2	10
P6	1	1	0	3	2	0	0	0	1	1	0	2	0	11
P7	2	1	0	3	2	3	0	0	0	1	0	2	1	15
P8	3	3	0	1	0	3	0	0	0	2	1	2	0	15
P9	3	0	0	1	2	1	0	0	0	1	0	2	0	10
P10	3	3	0	1	1	2	0	3	0	0	2	2	1	18
P11	2	2	0	0	0	2	0	1	1	1	0	2	0	11
P12	3	1	0	2	2	2	1	2	3	2	1	0	2	21
P13	1	2	0	1	3	2	2	2	0	1	0	1	0	15
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DEPENDENCIA / PASIVAS	26	19	0	18	19	21	6	17	14	18	12	22	11	

Figura 22. Matriz de Vester. Fuente: Elaboración propia (Anexo 5)

## 6.3 Graficación Matriz de Vester

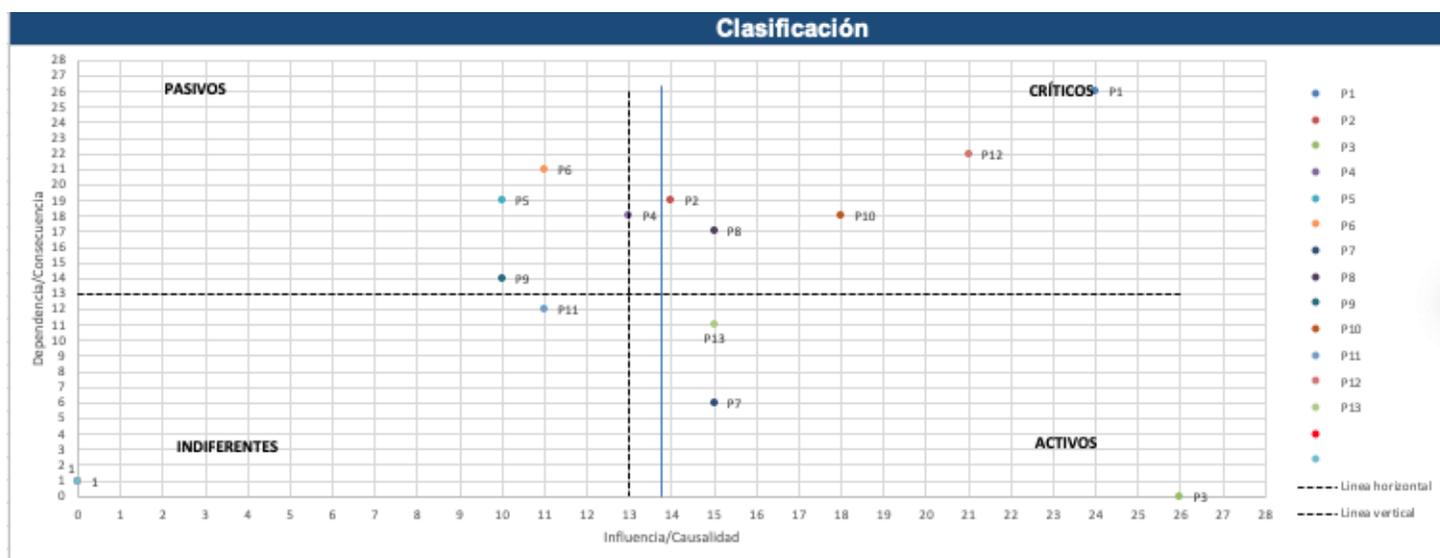
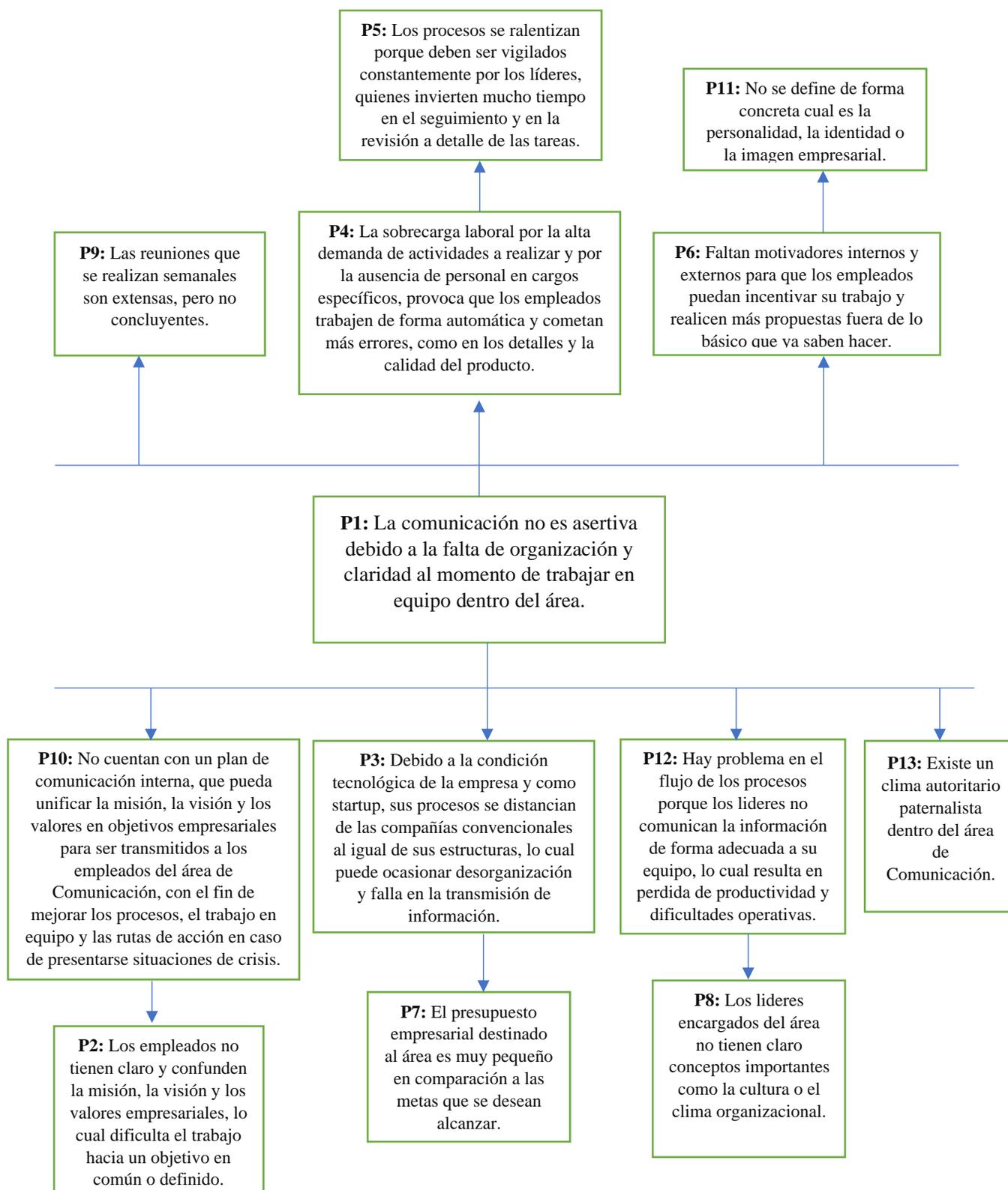


Figura 23. Graficación Matriz de Vester. Fuente: Elaboración propia (Anexo 5)

## 6.4 Árbol de problemas



## 7 Análisis de resultados

Para comenzar, el proceso de adquisición de información para el diagnóstico de comunicación interna del área de Marketing y Comunicación de la empresa enlaU, permitió obtener varios resultados para establecer la relación que tiene la comunicación interna con la comunicación externa, en cuanto a que los problemas de la primera repercuten en el rendimiento de la segunda. En primer lugar, las entrevistas y encuestas realizadas al equipo de trabajo resaltaron como uno de los problemas principales el que la comunicación no fuera asertiva por falta de organización y claridad al momento de trabajar en equipo, lo cual se traduce en que, si se logra solucionar o disminuir este limitante los otros inconvenientes en su defecto, podrían remediarse o reducirse.

Cabe destacar que la metodología utilizada tuvo como objetivo comprender la percepción de los participantes de su entorno laboral para crear un marco general sobre las posibles variables que afectan en la obtención de los resultados empresariales en el área de Marketing y Comunicación de la empresa enlaU. Además, la diferenciación de esta investigación fue reconocer cómo aspectos dentro de una organización, respecto al comportamiento de sus empleados, motivaciones, cargas de trabajo o relaciones con compañeros, inciden directa o indirectamente en lo que desea proyectar a su público externo, en la imagen, el mensaje y sus redes sociales.

Precisamente, un autor fundamental para justificar la importancia de esta visión es Alejandro Formanchuk, presidente de la Asociación Argentina de Comunicación Interna, especialista en comunicación interna organizacional y quien se enfocó en replantear los modelos convencionales de creación de estrategias corporativas dirigidas hacia el público interno, al mismo tiempo, se encargó de explicar como dentro de una organización todo puede transferir un mensaje,

desde la forma en que se sienten los empleados hasta su identificación con la empresa, no solo el mensaje que es transmitido de forma intencional por parte de la compañía al target de interés en los medios tradicionales o digitales.

De igual forma, para Formanchuk, una empresa comunica más de lo que cree, las revistas, los panfletos o los documentos oficiales pasan a segundo plano cuando los salarios, la estructura, la cultura y el clima organizacional no son idóneos para los trabajadores. Dentro de sus argumentos se encuentra que el sentido de pertenencia no se aumenta en base a creaciones superficiales como las típicas reuniones semanales sino se va a la raíz del problema que posiblemente yace en la falta de integralidad en todo lo que compone a una corporación, desde el color de su logo hasta su componente humano. Por otro lado, explica que la comunicación interna se debe entender como el resultado de la cultura organizacional, la cual también crea la comunicación externa; si no se unen las dos al momento de transmitir un mensaje se pierde el objetivo central que es articular todo lo que compone a la compañía y dirigirlo al público esperado (Vizion 360, 2018)

Adicional, Formanchuk (s.f) afirma que la eficiencia de la comunicación se ve en que tan alineadas están las personas en el trabajo por un objetivo en común, pues en ese proceso se evidencian talentos, aptitudes y capacidades connaturales de cada miembro del equipo, que los lleva a integrarse como un todo en la identidad de una compañía. De igual forma, destaca que la comunicación interna si bien necesita medios para transmitirse, su núcleo central se encuentra en las acciones, es decir, sus practicas organizacionales, como se informan los lideres, como se contactan clientes o que incidencia tiene el área de Recursos Humanos en la toma de decisiones.

En tal sentido, si se desea replantear los objetivos de comunicación y crear estrategias en base a ellos, primero se deben responder los interrogantes sobre qué tipo de acciones se dan al interior de las áreas y como son interpretadas por los colaboradores, por ejemplo, no es lo mismo un diseñador que elabore una pieza y considere que ya cumplió con sus tareas en el día, a una persona que se motive por aportar de forma creativa al contenido de una empresa y siempre busque ir más allá de lo que simplemente es su deber.

Así mismo, Formanchuk (s.f) explica que la comunicación interna es el nuevo branding de las compañías, pues indirectamente los empleados se convierten en embajadores de la marca a través del voz a voz y al momento de dar una opinión a conocidos o por medio de las redes sociales; su experiencia llega a ser incluso más fuerte que la propia publicidad paga a la que le invierte la empresa porque los posibles consumidores prefieren creer el testimonio de un trabajador con el que se pueden identificar más fácilmente.

Por lo anterior, se tomó la decisión de enfocar esta investigación en una primera parte, en la realización de un diagnóstico de comunicación interna, porque esto posibilita la obtención de un panorama sobre que aspectos podrían afectar en el adecuado funcionamiento y posicionamiento de la comunicación externa, en el caso específico de la cuenta instagram @enlau.co, o representada a través del testimonio de los empleados y su incidencia en la imagen corporativa. Por ejemplo, si dentro del área de Marketing existe desorganización para implementar las tareas, esto en consecuencia repercute en la productividad y eficacia de los productos dirigidos a la cuenta de Instagram, otro caso es si los colaboradores se sienten desmotivados o poco valorados, así mismo, darán resultados o hablarán a otros sobre la compañía en que trabajan.

En el caso de enlaU, y en base a los resultados obtenidos por el diagnóstico se puede entender que el problema central dentro del área de Marketing y Comunicación respecto a la percepción de sus empleados es que la comunicación no es acertada por falta de organización y claridad al momento de trabajar en equipo, esto en su defecto, repercute en la generación de problemas activos y críticos como la sobrecarga laboral que afirma el Participante 13 (Anexo 1) por la alta demanda de actividades a realizar y por la ausencia de personal en cargos específicos. Como consecuencia, los colaboradores terminan por cumplir con sus deberes de forma automática, es decir sin precisión y lo más rápido posible, lo que resulta en más errores, en los detalles y en la calidad del producto.

Por tal, los líderes (Participante 13 y 14 - Anexo 1) tienen que invertir mucho tiempo en la revisión a detalle del trabajo, lo que ocasiona retrocesos en los procesos y en la optimización del tiempo. Un ejemplo claro es una pieza de diseño, la cual deba pasar por tres filtros para ser subida a una plataforma, en ese transcurso se podrían haber completado otras actividades prioritarias, pero por el mal manejo en la culminación de los proyectos se obstaculiza la división de cargas laborales.

Así mismo, la secuencia de errores y problemas al interior del área de Comunicación y Marketing se convierte en una falta de motivación para el personal humano, lo que conlleva a que los empleados no se esfuercen en crear mejores propuestas de valor y pierdan el interés por todo aquello que no consideran un deber, como lo explica (Participante 7- Anexo 1). Lo anterior, se puede justificar de igual forma porque enlaU es una startup y aunque se mantiene por grandes rondas de inversión, todavía no posee un modelo de negocio estable, lo que lleva a que busque sostener a sus colaboradores con salarios básicos sin motivadores sustanciales extra, más aún, en toda área que no considere parte de las finanzas, como en la de Comunicación y Marketing.

En cuanto al presupuesto que destina la compañía al área de Comunicación y Marketing, se puede entender por las entrevistas que es producto de la cantidad de campañas que se lleven a cabo y el total de retorno. No obstante, enlaU tiene un modelo de negocio descentralizado y especializado en el nicho universitario, por lo que gran cantidad de sus inversiones van dirigidas al sector de operaciones, ingeniería y administración. El problema reside cuando la comunicación pasa a segundo plano, pues se prefiere utilizar los recursos corporativos en campos que se consideren prioritarios, aunque no sea congruente con que el área de Comunicación posea el mayor número de empleados en la oficina global.

Es así como enlaU, todavía no se consolida en la categoría de killer app, definida por Apablaza (2017) como aquella aplicación que se posiciona en el mercado sobre la competencia debido a que su negocio se vuelve indispensable para los consumidores, al punto en que elimina a las demás empresas que ofrecen su mismo servicio. En conjunto con otras razones, enlaU prefiere enfocarse en la prueba y el error para las campañas y en las herramientas con las que ya ha tenido éxito, en vez de invertir en investigaciones de mercado o mecanismos costosos para potenciar las estrategias comerciales.

Todo esto, hace que los procesos se vuelvan desorganizados y variables porque se plantean objetivos muy altos y los líderes encargados tratan de potenciar los recursos que poseen, aunque muchas veces no alcanzan la meta trazada. En el caso que concierne a Instagram, todo el equipo trabaja en pro de la creación de contenido, en diseño, con piezas de branding o promocionales, en marketing, con el uso de pauta en Facebook y en Instaads. En general se usan las herramientas para potenciar las estrategias digitales de aumento de seguidores y, por consiguiente, de ventas o de conversiones en alguna vertical de la empresa.

No obstante, los establecimientos de metas se ven obstaculizados porque los líderes deben presionar a sus colaboradores por resultados inmediatos, lo que significa más carga laboral y desorganización, como explican los líderes Participante 13 y 14 (Anexo 1).

Cuando en realidad la profundidad del problema reside en la incapacidad de comunicar al departamento administrativo las incongruencias con los objetivos y la capacidad tangible del área para culminarlos. Los líderes, por el contrario, prefieren asumir toda la responsabilidad, aunque eso signifique más dificultades en la calidad y el rendimiento de los productos, lo que genera que los objetivos empresariales se trunquen o no culminen.

En contraste, el lugar que ocupan los líderes es fundamental porque son ellos los encargados de llevar a su equipo a terminar procesos de la forma adecuada, por lo tanto, no solo se trata de ordenar y plantear guías para la creación de estrategias empresariales, sino que se deberían buscar herramientas para que los diversos intereses se enfoquen en uno solo que favorezca a la organización. Es en ese camino donde la imagen y la identidad corporativa buscan unificar las ideas, opiniones o juicios de los diversos empleados en una sola línea de acción acorde con la misión, la visión y los valores corporativos.

Lo anterior, se enlaza con la ausencia de un plan de comunicación como afirman los líderes Participante 13 y 14 (Anexo 1), que pueda unificar la propuesta de valor con la identidad propia de la empresa, ya sea para el público interno o externo. Si bien la ausencia del mismo se explica porque en la U como startup mantiene estructuras informales respecto a las actividades organizacionales, el no contar con un formato clave que reúna los puntos indispensables para una adecuada estrategia comunicativa ocasiona que los empleados trabajen en base a criterios propios y no entorno a acuerdos grupales previamente establecidos.

Para culminar, se debe resaltar que la raíz de fondo que provoca los conflictos dentro del área de Comunicación y Marketing, más allá de ser la dificultad para tener una comunicación asertiva debido a la desorganización del trabajo en equipo, se encuentra en el músculo administrativo y operativo de la startup, pues los fundadores son los encargados de establecer el modelo de negocio en el mercado y delimitar el presupuesto en base al mismo, por lo que si en su consideración una vertical cobra más peso que otra o hay elementos que no son indispensables para alcanzar su objetivo final de crecimiento acelerado, terminarán por evadirlos, como es el caso de los componentes en el área de Comunicación.

Respecto al presente trabajo de investigación, lo que se busca es aportar una forma innovadora de posicionar la comunicación externa de enlaU, en el caso de su cuenta oficial de Instagram @enlau.co, pero mediante el estudio del rendimiento de la comunicación interna sobre la inspección de la percepción de los trabajadores y de las acciones reiterativas que como explicó el autor Formanchuk reflejan una proyección indirecta hacia el público externo. Por otro lado, Peter Drucker (1966 citado en Formanchuk, 2015) aporta una frase contundente “El 60% de los problemas empresariales son consecuencia de una mala comunicación” (párrafo 3), que se debe explicar desde un panorama en que los líderes no pueden concebir una estructura sin que exista la comunicación de por medio, pues un problema en el flujo de información podría estancar el direccionamiento de toda una organización.

## **8 Análisis por categorías conceptuales**

Las entrevistas realizadas a los líderes del área de Comunicación y Marketing de la empresa enlaU permitieron un acercamiento a su percepción sobre las distintas categorías de la investigación, sus respuestas se organizaron en la matriz (Anexo 4) y se analizaron en relación a la concordancia con los conceptos aportados por los autores, adicional, sobre el rendimiento de la comunicación interna y externa.

Dado el caso de enlaU, y por qué se toma como referente el cuestionario realizado a los líderes del área de Comunicación es porque ellos son los encargados de representar y guiar a su equipo hacia el cumplimiento de los objetivos empresariales, por lo cual la toma de sus decisiones debería estar enlazada con variables como la apropiación por la misión, visión o valores corporativos, al igual que con otros elementos como el manejo adecuado del flujo de comunicación y planeación al momento de dirigir o poner cargas de trabajo.

### **8.1 Comunicación**

En primer lugar, respecto a la Comunicación y en base al modelo tradicional de Laswell (1985) con el planteamiento de cinco preguntas: ¿Quién dice algo? (Emisor) ¿Qué dice? (mensaje) ¿A quién se lo dice? (receptor) ¿Por qué medio? (canal) Y ¿con qué propósito? (efecto). Se plantea que, en toda comunicación, un emisor envía un mensaje a un receptor por un medio o canal con un propósito específico. Esta es la estructura básica que se ha trabajado durante años para definir la comunicación, sin embargo, con el tiempo ha evolucionado debido al surgimiento de nuevas necesidades, mas aún en un mundo tan globalizado como el actual.

Según el líder del área, Participante 13 (Anexo 1) la comunicación “Es muy importante, por que, si no hay líneas de comunicación estables, lineales y directas, hay dobles mensajes los cuales erradican a procesos y acciones erróneas, y retrasan la comunicación de una empresa, la comunicación es la sangre que mantiene a una empresa”. Lo cual también es reforzado por la otra líder del área, Participante 14 (Anexo 1), quien explica que la comunicación es la base de la sociedad y que el ruido al momento de transmitir un mensaje es el posible origen de la deficiencia en la mayoría de procesos.

Lo anterior, es reforzado por los resultados del diagnóstico de comunicación interna del área de Comunicación y Marketing donde se resaltan problemáticas en el cumplimiento de objetivos debido a factores como la falta de organización en el trabajo en equipo, lo cual conlleva a otras dificultades como la sobrecarga laboral o la ausencia de planeación en las tareas. Esto también es fortalecido por las encuestas realizadas a los empleados que en base a su percepción consideran que uno de los grandes obstáculos para simplificar los procesos es la falla en la transmisión de información por parte de los líderes encargados del área.

## **8.2 Comunicación Interna**

En segundo lugar, la comunicación interna definida como todas aquellas acciones que se ejecutan con el fin de pronosticar nuevas ocurrencias dentro de la empresa para llegar a la eficiencia (García, 1998). Nuevamente es explicada por el líder del área Participante 13 (Anexo 1) como una herramienta dependiente de los fundadores de la empresa, quienes establecen los parámetros de acción para su rendimiento, como lo son las reuniones semanales. Sin embargo, como se ha explicado anteriormente la comunicación interna no solo depende de los medios que

se utilizan para potenciarla sino de todos los elementos que permiten o dificultan que los empleados se sientan a gusto en su clima laboral.

De este modo, se puede justificar la falta de motivadores hacia los miembros del área de Comunicación y Marketing de enlaU que lleven a que su labor sobrepase la barrera de lo sustancial con nuevas propuestas de valor agregado, pues en lo que respecta al ámbito de las organizaciones como afirma Verazzi (2017) el trabajo no debería cumplirse por el “hacer” sino por el “querer”, porque se entiende y dentro de ello aporta a la inspiración pues el individuo siente que suma valor a la corporación que pertenece.

### **8.3 Comunicación Externa**

Por otro lado, cuando se habla de una buena comunicación externa, respecto a la transmisión de mensajes de la empresa hacia el exterior de esta, hacía clientes, o potenciales, proveedores, accionistas, organizaciones internacionales, se determinan varios factores que dependen del manejo interno de la organización, como el profundo conocimiento por parte de todos los empleados de los objetivos, la misión, la visión y los valores empresariales, con el fin de tener clara la forma en la que se quiere transmitir la imagen corporativa, que se define como aquella construcción mental que tiene el público sobre una organización, creada a partir de lo que la misma proyecta (Fernández,2007)

En este aspecto, se evidencia dentro del área de Comunicación y Marketing una ausencia de conocimiento frente a la misión, la visión y los valores corporativos, más aún, por parte de los líderes, quienes son los encargados de establecer las rutas de acción adecuadas para el cumplimiento de los objetivos corporativos, esto conlleva a un desbalance en el rendimiento de la comunicación interna y en consecuencia, la externa, pues los empleados obtienen dificultades en

la planificación de estrategias practicas que estén alineadas con la estructura organizacional y que atraigan consumidores potenciales.

#### **8.4 Plan de comunicación**

Adicionalmente, en la matriz se puede evidenciar que no se cuenta con un plan de comunicación que se define como un documento donde se resumen las metas, los valores y la política interna de una empresa dirigida a un target específico, es el cómo cuando y dónde de una acción para obtener un resultado (Sanz, 2019). Esto se puede vincular con la condición informal que caracteriza a la empresa enlaU, por ser una startup creada por jóvenes y por especializarse en el crecimiento económico más allá del uso de estructuras convencionales encontradas en las organizaciones tradicionales, como documentos, guías o estándares de seguimiento en conflictos personales y faltas graves.

No obstante, el no tener un plan de comunicación es un impedimento para esclarecer la misión, visión y los valores corporativos sobre dos verticales de la comunicación, la interna y la externa, pues por un lado se plantean las metas dirigidas hacia la conformación de un núcleo identificado con la esencia de la empresa y por el otro hacia la imagen ideal que se desea mostrar a los clientes potenciales. “No hay comunicación organizacional sin un plan de comunicación. Para que la comunicación organizacional exista y sea reconocida con pleno derecho como una actividad profesional, tiene que sustentarse en una base metodológica indiscutible”. (Libaert, 2005, p.19).

## 8.5 Marketing digital

En la actualidad, como explican Osorio, Restrepo, & Muñoz (2016) las empresas buscan medios para entender mejor a sus clientes y satisfacer sus necesidades de forma eficiente, ya no existe un modelo de negocio en el que se busca convencer a un consumidor de los beneficios de un servicio de venta a partir de un monologo porque las personas se han vuelto más responsables con sus investigaciones para realizar compras, ahora desean participar activamente y obtener más beneficios sociales de un producto que individuales.

En el desarrollo de este ámbito, se debe entender que los medios digitales pasaron a ser indispensables en la construcción de la imagen corporativa, en especial, en las empresas relacionadas con la tecnología como lo es enlaU. Internet se veía antes como un escenario neto de entretenimiento, pero en la era moderna, sus beneficios se expandieron al sector empresarial donde prevalece un consumidor más consciente de sus compras y con un acceso ilimitado a opiniones, recomendaciones o sugerencias entorno a productos o servicios.

En el caso de enlaU, como afirma el líder del área de Comunicación, Participante 13 (Anexo 1) los medios digitales suprimieron a los tradicionales, que son más costosos, imprecisos y de los cuales no se obtiene un retorno claro de inversión. Por el contrario, con menos recursos, la web te permite acceder a métricas y a información útil para la creación de estrategias dirigidas al consumidor actual.

Ahora, los clientes investigan antes de comprar en línea, buscan comentarios y experiencias resumidas de artículos en los que estén interesados, por lo que la visibilidad y la credibilidad son factores imprescindibles en cualquier marca. EnlaU, por su parte y como startup, se especializa en la creación de estrategias de marketing para adquirir usuarios a bajo costo, donde el emailing, los

SMS y la presencia en redes sociales se vuelven herramientas claves para trazar cualquier meta. No obstante, la credibilidad de la compañía puede verse perjudicada si no se hace un seguimiento del servicio al cliente y si no se es coherente con la comunidad respecto a la visión y la visión organizacional.

Para ello, se debería invertir en investigaciones de mercado que esbocen las verdaderas necesidades del consumidor al que le apunta en la U, porque como afirman los líderes del área de Comunicación, el marketing es el ADN de una compañía y el núcleo que permite que se aumenten las conversiones, por lo cual, establecer unas ventajas competitivas claras que resalten en el mercado puede llevar a unificar la proyección empresarial con las exigencias de un cliente más curioso y responsable en sus compras.

## **8.6 Imagen – Identidad corporativa**

La imagen corporativa tiene muchos significados, para comenzar Costa (1977) la define como “la representación mental, en la memoria colectiva, de un estereotipo o conjunto significativo de atributos, capaces de influir en los comportamientos y modificarlos” (p.19). Margulies (1977, citado en Currás, 2010) afirma que la “Identidad corporativa son todos los mecanismos que una empresa elige para identificarse ante sus stakeholders –la comunidad, clientes, trabajadores, medios.” (p. 13). Por otro lado, Spector (1961, citado en Currás, 2010) propone que la “Imagen corporativa es la suma total de las percepciones de las características de una empresa que posee un individuo” (p. 21)

En este sentido, la imagen y la identidad corporativa son componentes organizacionales indispensables para el correcto funcionamiento de una estrategia empresarial, si el equipo de

trabajo no tiene claro los conceptos al igual de su diferenciación, se crean barreras en lo que una compañía quiere mostrar a su target y en lo que este comprende. Por ello, es clave la diferenciación sobre la competencia a través del posicionamiento, compuesto de una personalidad empresarial y una creación visual que ayudan a una entidad a definir su cultura y comunicación interna.

En relación a la imagen y la identidad corporativa de enlaU, se puede decir que no existe una clara diferenciación de los conceptos por parte de los líderes del área de Comunicación y Marketing de enlaU, en cuanto a como se explicó previamente por medio de los autores Margulies (1977) y Spector (1961) , la imagen agrupa las percepciones de los públicos sobre la filosofía y como se constituye la empresa, mientras que la identidad, hace referencia a la agrupación de la cultura, los valores y en general toda la estructura que al interior de la organización desea proyectarse. La importancia de los dos componentes, reside en que un cliente potencial define su criterio y opinión sobre una entidad, en un gran porcentaje por la primera impresión que tiene de la misma.

Por ello, una buena imagen corporativa es uno de los grandes objetivos a los que le apunta toda organización, en el sentido en que más allá de una compra, lo que se espera de un cliente es su fidelización. No obstante, para que eso suceda se debe plasmar la esencia y el ser de una empresa en la identidad corporativa con detenimiento y cautela, para que el consumidor potencial lo reconozca y se sienta comprendido desde el primer impacto. En contraste, enlaU debe transmitir su propuesta de valor por medio del mejoramiento de su comunicación interna y externa, también, con la inspección de su posicionamiento actual, y con propuestas que destaquen su misión, visión y cultura corporativa para que sus públicos de interés valoren y perciban su reputación de marca.

## 8.7 Redes Sociales

En un mundo tan globalizado como el actual, las barreras se difuminan por la existencia de medios digitales que permiten la conexión entre personas, incluso en la distancia. En efecto, “Las redes sociales son lugares en Internet donde las personas publican y comparten todo tipo de información, personal y profesional, con terceras personas, conocidos y absolutos desconocidos” (Celaya, 2008, p.92).

Así mismo, Celaya (2008), proporciona tres clasificaciones principales de redes sociales. La primera, dentro de las que se encuentran las redes profesionales, como (LinkedIn, Xing, Viadeo) para generar contactos con intereses fuera del simple entretenimiento, para hacer negocios o con fines laborales. La segunda, las redes generalistas (MySpace, Facebook, Tuenti, Hi5), las cuales manejan una multitud de miembros de diversa índole y con intereses diferentes pero que, de igual forma, generan comunidad entre sí. Por último, las redes especializadas (Ediciona, eBuga, CinemaVIP, 11870), cuyo fin es reunir a un grupo de individuos particulares que compartan gustos en temas específicos.

Por lo tanto, la creación de comunidad es un ítem imprescindible que toda organización debería invertir por tener, pues incide en la imagen corporativa y en la adquisición de usuarios en línea. Las plataformas han evolucionado para permitir que los clientes ocupen un rol más activo en la creación de productos, debido a que su opinión cobra peso porque la comparten con más personas que tienen sus mismos intereses, y sí en su defecto, es negativa, podría ser una amenaza para la empresa.

EnlaU, es una aplicación que usa la tecnología a su favor, por eso su interés de permanecer en redes donde su nicho este frecuente es una prioridad. En tal sentido, Instagram le permite a la empresa conectar con personas del sector universitario que se conviertan en clientes potenciales, pues como afirma Zuckerman (2019) la red cuenta con usuarios en su mayoría Millennials o pertenecientes al Gen Z (menores de 35 años). Para ello, antes se debe tener clara la estructura organizacional, enlazada con la misión y la visión corporativa que le permita personalizar su mensaje a través de la difusión de contenido relevante con el que la audiencia interactúe y genere vínculos emocionales.

## **8.8 Posicionamiento**

El posicionamiento se podría definir como la posibilidad de llevar la creación a la mente del consumidor en algo nunca antes pensado, manipular lo que ya conoce y tiene en su mente a favor de “un producto”. Para ello, se establece una estrategia de marca, la cual tiene resultados en el tiempo con elementos como la fidelización de los clientes. Con sus inicios en el año 1970 y con una importante aplicación en los Estados Unidos. Todo esto, lleva a un punto crucial y es como permanecer en la mente del consumidor al mismo tiempo en que se mantiene una conexión con la realidad (Al Ries, 2002)

En contexto, el lugar que ocupa una empresa en la mente de un consumidor se debe a como un producto o servicio ofrece una experiencia, en el que no solo se soluciona una necesidad sino también se genera una recordación de marca. Por tal, enlaU debe buscar crear y mantener en sus clientes una asociación mental con su misión y visión, en la cual, no solo se le relaciona con la venta de servicios como domicilios, tutorías u ofertas laborales sino se le reconoce por ser una startup creada por y para jóvenes. Esa sería su ventaja competitiva frente a competidores indirectos como Rappi, UberEats o Domicilios.com.

En este marco, en una sociedad tan saturada de información, la simplicidad es la manera adecuada para resaltar, pues captar la atención de los clientes es mucho más difícil porque muchas empresas están interesadas en hacerlo, por ello, se deben usar estrategias en las que no se busque la creación de algo diferente sino se opte por la reinvención y la credibilidad. Al respecto, en la U debe explotar su diferenciador con contenido de valor y transmitirlo en sus medios de comunicación, como lo es Instagram, aunque también mediante sus empleados, embajadores y compradores.

## **8.9 Estrategia de Comunicación**

Toda empresa se crea para alcanzar objetivos, ya sean económicos, sociales o de otra índole, en ese proceso, se hacen uso de herramientas para maximizar el trabajo y conseguir la culminación de las metas en el menor tiempo posible. Sin embargo, los problemas surgen cuando no se cuenta con una planeación adecuada ni se establecen límites de acción para ejecutar un proyecto de manera eficiente.

En el caso de la comunicación, se requieren estrategias significativas para movilizar un mensaje acorde con la identidad empresarial y dirigido a un público específico. La (FAO) define una estrategia de comunicación como “una serie sistemática y bien planificada de acciones que combinan diferentes métodos, técnicas y herramientas, para lograr un cambio concreto u objetivo, utilizando los recursos disponibles, en un tiempo determinado” (FAO, 2008).

Cabe destacar, que ahondar en esta categoría es importante porque el área de Comunicación y Marketing para alcanzar sus objetivos empresariales utiliza estrategias de comunicación. En el caso de la investigación, identificar las falencias que afectan en el posicionamiento de la

comunicación externa por medio de la cuenta @enlau.co se puede hacer con el examen del cumplimiento de los objetivos que se destinan a las redes sociales y que se cumplen a través de estrategias de comunicación.

De esta forma, en el plano que corresponde al área de Comunicación de enlaU, los líderes comprenden el significado de una estrategia de comunicación, pero necesitan reevaluar las formas en que logran captar la atención de los usuarios y en que sus acciones constituyen conversiones, que es uno de los fines últimos de la organización. Para ello, la empresa debe hacer un examen riguroso de sus resultados obtenidos hasta el momento mediante la data y el análisis de métricas, reevaluar su posicionamiento, revisar la reputación de la marca, escuchar a los clientes, sus sugerencias, recomendaciones, y, por último, replantear la imagen que en realidad quiere que su público tenga en mente.

### **8.10 Diagnóstico de comunicación**

No existe un plan estratégico exitoso sin un diagnóstico previo, pues toda acción que se dirija a un objetivo sin un fundamento, es improvisación. En esta situación se desenvuelven muchas organizaciones que debido al flujo de cargas de trabajo no invierten el tiempo en el análisis de una situación específica relacionada con un ítem empresarial sino prefieren tomar decisiones inmediatas para lograr un escenario ideal, lo que resulta en errores económicos o sociales. El diagnóstico de comunicación es uno de los elementos fundamentales para el establecimiento de estrategias empresariales, se toman en cuenta análisis sobre los medios por los cuales se llega al público objetivo y como incide la existencia de ruido en el flujo de un mensaje (Díaz, 2001).

Dentro de este marco, los líderes del área de Comunicación de enlaU reconocen la importancia de un diagnóstico previo para la creación de estrategias. No obstante, hasta el momento no se ha invertido en herramientas para indagar y conocer la situación actual de la compañía en materia administrativa o de comunicación, sumado a todo lo que le corresponde, su funcionamiento, la cultura, el clima organizacional y las relaciones de los empleados. Por lo cual, se debería empezar por responder los interrogantes adecuados para delimitar que factores internos o externos inciden en el rendimiento esperado.

### **8.11 Economía colaborativa**

Según Alfonso, (2016) con la expresión “economía colaborativa” se hace referencia, por regla general, a los nuevos sistemas de producción y consumo de bienes y servicios surgidos a principios de este siglo gracias a las posibilidades ofrecidas por los avances de la tecnología de la información para intercambiar y compartir dichos bienes y/o servicios, que permiten reducir las asimetrías informativas y los costes de transacción que afectan a dichas actividades, a la vez que permiten incrementar la escala en que se llevan a cabo y realizarlas de forma diferente a la tradicional.

EnlaU, es una startup que nace en el marco de la Economía Colaborativa como otras empresas reconocidas en Colombia, Rappi, Domilicios.com o UberEats. Dentro de sus beneficios se encuentra el crecimiento a bajo costo y la posibilidad de solventar necesidades en un panorama de cooperación y reciprocidad. En tal sentido, enlaU permite conectar a los estudiantes del nicho universitario mediante la generación de empleo en sus tiempos libres y oportunidades de aprendizaje en áreas del conocimiento necesarias para el mercado laboral.

Las complicaciones surgen debido a la falta de información en la sociedad colombiana de este nuevo sector empresarial, un claro ejemplo, de conocimiento general y mediático, como afirma Semana (2020) fueron los escándalos alrededor de la aplicación Uber y su competencia con los taxistas. No obstante, esta modalidad que se sostiene por el uso de la tecnología y las plataformas digitales es cada vez más frecuente y acoge a una gran mayoría de emprendimientos.

En cuanto a enlaU, se puede evidenciar un desconocimiento por parte de la líder, Participante 14 (Anexo 1), quien en la entrevista reconoció no saber el significado de Economía Colaborativa. De esta manera, se considera una dificultad que la encargada del área de Comunicación y Marketing no tener claro en que ecosistema nace una startup y cuál es su modalidad de negocio, puesto que para las asociaciones con marcas o para la comunicación externa, se debe identificar en que sector empresarial se mueve la compañía, con que ventajas, desventajas o limitantes cuenta y cómo moldearse a ese panorama de acción.

## **8.12 Startup**

Cuando se habla de startup, tal como lo indica iNNpulsa y Universidad Nacional (s.f.) se hace referencia a iniciativas basadas fundamentalmente en una idea de negocio con un componente alto de innovación. Incluso, se pueden considerar dentro de esta categoría ideas innovadoras de negocio sin un modelo de negocio claro, es decir, justamente la consolidación a la que esperan llegar se materializaría en la definición de un modelo que les permita alcanzar el alto crecimiento que tienen en potencia.

En este marco, enlaU nace en la era digital y se posiciona como una startup enfocada en el nicho universitario. Así mismo, uno de sus objetivos es el crecimiento rápido por el uso de las tecnologías y la recaudación constante de fondos a través de inversionistas. Es por esta razón que, deben garantizar la adquisición de usuarios y lograr altas ventas para en algún momento escalar y ser estables en el mercado. La cuestión disruptiva surge cuando su estructura organizacional se distancia de las entidades tradicionales y los procesos, en el afán de ser culminados lo más pronto terminan por volverse más desorganizados.

Lo anterior, se evidencia en los resultados del diagnóstico del área de Comunicación y Marketing, pues la condición tecnológica de enlaU influye en que los líderes deban saturar a su equipo en el desarrollo de productos y en el alcance de metas en un periodo corto de tiempo. Falencias como la ausencia de un plan de comunicación, desconocimiento de la misión, visión y valores corporativos o la dificultad para reconocer la cultura y el clima organizacional, tienen un trasfondo originado en el músculo financiero y administrativo que establecen los fundadores de la compañía, lo cual, sobrepasa los límites de la comunicación y se expande a otras áreas como la operativa.

### **8.13 Cultura Organizacional**

La cultura organizacional se puede definir como la personalidad de una compañía, lo que la hace ser y la define frente a las demás, es su identidad (Llanos et al., 2016). De igual forma, es un componente fundamental en el desarrollo de las estrategias empresariales porque reúne todo lo que compone a una organización en sí, como sus valores, creencias o percepciones. Por otro lado, que el personal humano se apropie de la misma, facilita la coherencia en la comunicación interna y

externa, al mismo tiempo en que determina el camino correcto al que los trabajadores deben conducirse.

De este modo, la cultura organizacional ayuda a que una empresa establezca los límites de acción de los gerentes y los empleados en general, puesto que integra los objetivos en base a una filosofía en la que cualquier estrategia corporativa que se desee llevar a cabo está en la obligación de seguir los lineamientos de esa personalidad de marca. En el caso que concierne a enlaU, los empleados (Anexo 1) en general, que hacen parte del área de Comunicación y Marketing muestran dificultades para reconocer la cultura organizacional de la empresa, al mismo tiempo, de su relación con el clima organizacional, lo que, en consecuencia, repercute en su productividad y rendimiento al culminar los objetivos.

#### **8.14 Clima Organizacional**

El clima organizacional se puede definir como las percepciones que tiene un grupo de empleados de su lugar de trabajo, en base a elementos como su nivel de satisfacción, comodidad y expectativa. Su magnitud dentro de una compañía, radica en la influencia que posee sobre la productividad y el ambiente laboral, al igual que en componentes cruciales como el alcance de objetivos, la conformación de relaciones personales y la participación (González y González, 2010).

Para medir el desempeño de los empleados del área de Comunicación y Marketing de enlaU, los líderes se basan en los KPI'S individuales y en el alcance de las métricas, es decir, su foco de atención se dirige siempre a los resultados. No obstante, en ese proceso se comete un error frecuente y es no ahondar en la importancia del clima organizacional, en indagar sobre las

relaciones de sus subordinados y en el nivel de satisfacción que tienen del entorno en el que trabajan; realizarlo abriría una ruta para identificar patrones de conducta y ver su relación con la productividad y las motivaciones que todo colaborador tiene al cumplir con sus labores.

## **9 Resultados obtenidos por medio de la herramienta Google Analytics**

A continuación, se presentan un conjunto de datos obtenidos entre los meses de marzo y septiembre del año 2019 hasta el mes de abril del año 2020 sobre varios aspectos relevantes de google analytics relacionados con el tráfico a la página web principal de la empresa enlaU por medio de la cuenta de Instagram @enlau.co.

Uno de los puntos importantes de este análisis radica en que como se expuso en la entrevista realizada al líder, Participante 13 (Anexo 1) los indicadores principales de medición para el rendimiento del área de Comunicación y Marketing se basa en el tráfico y adquisición de usuarios, con un esperado del 30% de alcance respecto a todos los seguidores de la cuenta de Instagram y con incidencia en la compra de un 6% o 10%.

Estas métricas pueden ayudar a determinar si los ingresos son conversiones o inciden en cualquier vertical del servicio, no solo de comidas, sino también de tutorías, marcas o consumo de contenido.

Para comenzar, se adjuntan los datos en la siguiente gráfica de los usuarios, las sesiones, el porcentaje de rebote y la duración de las sesiones entre marzo y septiembre de 2019 hasta abril de 2020.



Figura 24. Elaboración propia. Google Analytics enlaU

Como se puede observar en la figura 24, la totalidad de usuarios que han creado una sesión mínima en la página en ese periodo de tiempo resulta en un promedio de ciento setenta y tres mil en más de un año, a su vez, con trescientos setenta y ocho mil sesiones iniciadas en enlaU, con un porcentaje de rebote de cincuenta y uno coma catorce, que se describe como alto frente a los usuarios y con una duración de la sesión mínima de cuatro minutos y once segundos. Todo esto se traduce una tasa mínima para el nivel de interacción esperado diario en un promedio de 30% entre diez mil a trece mil usuarios tan solo por medios digitales, en específico Instagram que rondaría en 3900.

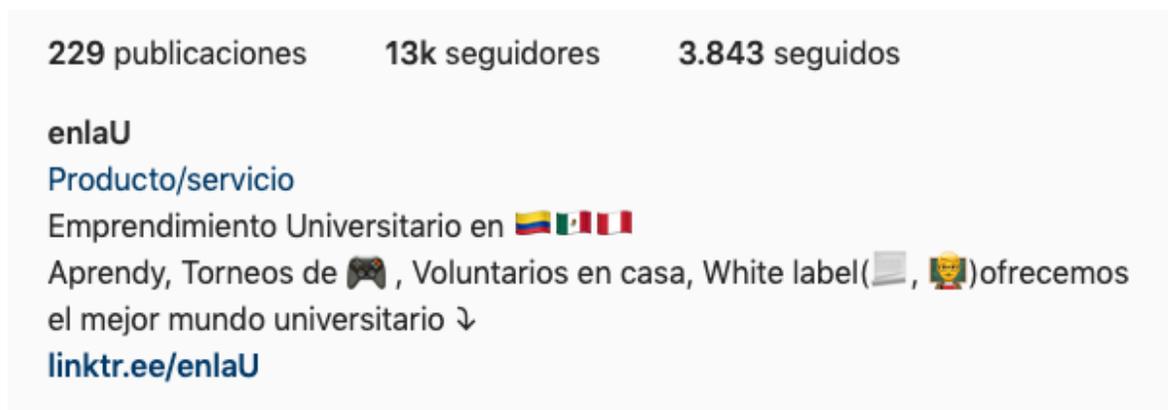


Figura 25. Elaboración propia. Google Analytics enlaU

Como se muestra en la figura 25, esta sería la cantidad de seguidores registradas en el mes de mayo del año 2020, con un aumento de solo tres mil usuarios desde el año 2020 como se ve en (Anexo 6).

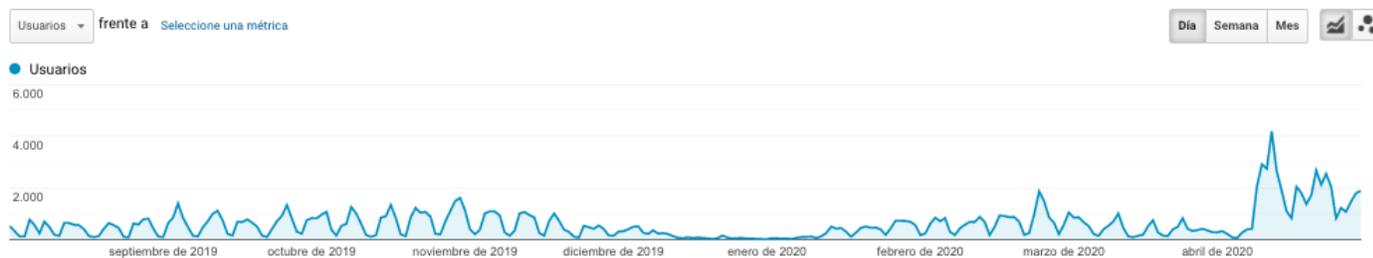


Figura 26. Elaboración propia. Google Analytics enlaU

Por otro lado, los datos expuestos anteriormente en la figura 26, muestran las fuentes de adquisición de usuarios, en el que prima para el estudio la revisión del proveniente por el feed de Instagram como parte de un medio social, frente al directo, las entradas orgánicas, los mensajes de texto – SMS, Facebook Ads, Facebook paid o Instaads. Con una suma de siete mil cuatrocientos

noventa y siete que resume al cinco coma treinta y dos por ciento del total de usuarios, posicionándose en cuarto lugar respecto a las otras fuentes que generan mayor tráfico.

Fuente/Medio	Adquisición			Comportamiento			Conversiones		
	Usuarios	Usuarios nuevos	Sesiones	Porcentaje de rebote	Páginas/sesión	Duración media de la sesión	Realización de un pedido [Tacker] embudo (Tasa de conversión del objetivo 1)	Realización de un pedido [Tacker] embudo (Consecuciones del objetivo 1)	Realización de un pedido [Tacker] embudo (Valor del objetivo 1)
	119.234 % del total: 100,00 % (119.234)	116.402 % del total: 100,06 % (116.328)	211.111 % del total: 100,00 % (211.111)	54,34 % Media de la vista: 54,34 % (0,00 %)	4,25 Media de la vista: 4,25 (0,00 %)	00:03:17 Media de la vista: 00:03:17 (0,00 %)	10,05 % Media de la vista: 10,05 % (0,00 %)	21.227 % del total: 100,00 % (21.227)	0,00 US\$ % del total: 0,00 % (0,00 US\$)
1. (direct) / (none)	26.084 (19,92 %)	25.789 (22,16 %)	42.429 (20,10 %)	47,10 %	4,78	00:03:44	14,09 %	5.980 (28,17 %)	0,00 US\$ (0,00 %)
2. google / organic	21.353 (16,31 %)	18.948 (16,28 %)	49.765 (23,57 %)	36,96 %	7,44	00:06:11	24,74 %	12.310 (57,99 %)	0,00 US\$ (0,00 %)
3. Mensajesdetexto / sms	10.424 (7,96 %)	8.524 (7,32 %)	23.054 (10,92 %)	61,29 %	4,30	00:03:21	8,60 %	1.983 (9,34 %)	0,00 US\$ (0,00 %)
4. Facebook / Ads	10.422 (7,96 %)	10.215 (8,78 %)	11.202 (5,31 %)	80,93 %	1,22	00:00:47	0,00 %	0 (0,00 %)	0,00 US\$ (0,00 %)
5. Instagram / feed	7.497 (5,73 %)	6.905 (5,93 %)	10.578 (5,01 %)	46,65 %	3,01	00:01:41	0,26 %	28 (0,13 %)	0,00 US\$ (0,00 %)
6. SMS / SMS	6.962 (5,32 %)	5.748 (4,94 %)	12.431 (5,89 %)	66,26 %	2,58	00:01:49	1,73 %	215 (1,01 %)	0,00 US\$ (0,00 %)
7. Facebook / ads	5.458 (4,17 %)	5.399 (4,64 %)	5.804 (2,75 %)	85,75 %	1,26	00:00:41	0,07 %	4 (0,02 %)	0,00 US\$ (0,00 %)
8. facebook / paid	4.560 (3,48 %)	4.268 (3,67 %)	4.932 (2,34 %)	88,73 %	1,15	00:00:24	0,00 %	0 (0,00 %)	0,00 US\$ (0,00 %)
9. Instagram / instaads	3.972 (3,03 %)	3.852 (3,31 %)	4.895 (2,32 %)	41,90 %	3,95	00:02:19	2,88 %	141 (0,66 %)	0,00 US\$ (0,00 %)
10. m.facebook.com / referral	3.795 (2,90 %)	3.254 (2,80 %)	4.463 (2,11 %)	68,68 %	2,38	00:00:52	0,38 %	17 (0,08 %)	0,00 US\$ (0,00 %)

Figura 27. Elaboración propia. Google Analytics en la U

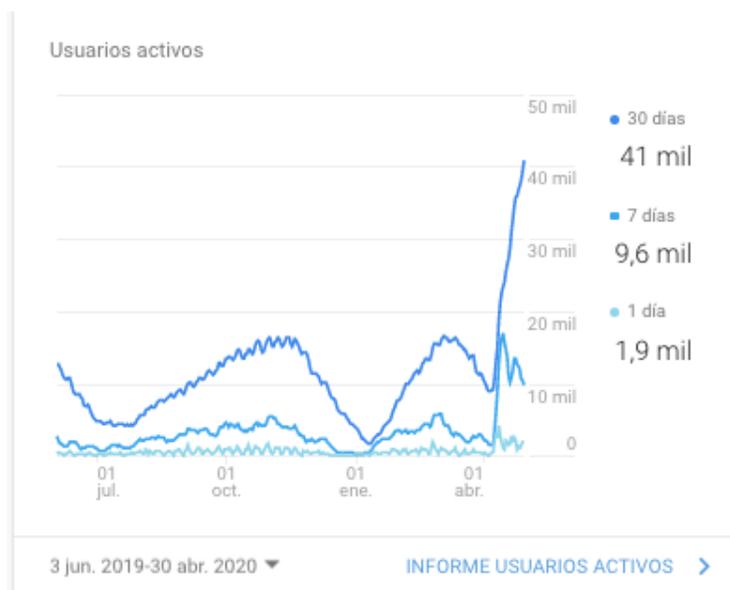


Figura 28. Elaboración propia. Google Analytics en la U

De acuerdo con la figura 28, se hace un seguimiento desde el 3 de junio del año 2019 hacia abril del año 2020 del número de usuarios activos, es decir, que han realizado algún tipo de acción en la plataforma, con un registro de subida de cuarenta mil en el mes de abril del año 2020, debido a las campañas relacionadas con nuevas verticales de la empresa como todoscomemos.com.

Usuarios activos con objetivos: 0 (0% del total)		
	Objetivo	Usuarios activos ↓
1.	1: Realización de un pedido [Tacker] embudo	0 0,00%
2.	4: Creación de una cuenta	0 0,00%
3.	6: Creación de una cuenta	0 0,00%
4.	7: entrar	0 0,00%
5.	10: Usuarios nuevos talento	0 0,00%
6.	11: Inscripción Voluntario	0 0,00%

Figura 29. Elaboración propia. Google Analytics enlaU

Conjuntamente, en la figura 29, se muestran los objetivos de conversión en los que se busca que el usuario realice una acción predeterminada al momento de entrar a la página web oficial.



Figura 30. Elaboración propia. Google Analytics enlaU

Respecto a la figura 30 en comparación con la figura 29, se obtiene un resultado de doscientos diez y seis mil en base a los objetivos cumplidos desde el mes de julio del año 2019

hacia el treinta de abril del año 2020, sin costo y con una tasa de conversión del 98,39 %. Entre los objetivos se pueden encontrar, la creación de una cuenta, entrar a la página, la realización de un tacker, pedido o registro.

Sesiones por Fuente		Paso 1 Home	Paso 2 Realización de un pedido [Tacker] embudo
google	50 mil sesiones	47 mil 94% de 50 mil	12 mil 24% de 50 mil
(direct)	43 mil sesiones	41 mil 96% de 43 mil	6 mil 13% de 43 mil
Facebook	25 mil sesiones	25 mil 99% de 25 mil	26 0% de 25 mil
Mensajesdetexto	22 mil sesiones	22 mil 97% de 22 mil	2,1 mil 9% de 22 mil
Instagram	20 mil sesiones	20 mil 99% de 20 mil	156 0% de 20 mil
...	52 mil sesiones	51 mil 99% de 52 mil	832 1% de 52 mil
Total	211 mil sesiones	206 mil 97% de 211 mil	21 mil 10% de 211 mil

Figura 31. Elaboración propia. Google Analytics en la U

Con todo, la figura 31 muestra la representación de las sesiones adquiridas por fuente en el proceso de un año, con la meta final de realizar un pedido en la plataforma (tacker) embudo. En el caso de Instagram se registran veinte mil sesiones con una suma de 156, cero por ciento de veinte mil que cumplen con el objetivo de conversión.

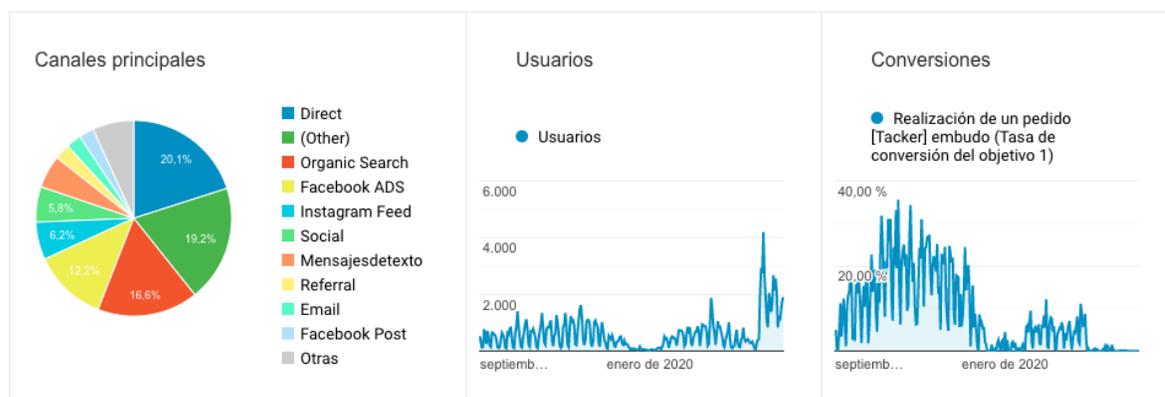


Figura 32. Elaboración propia. Google Analytics en la U

La grafica 32 anterior muestra los canales principales de adquisición de usuarios y de conversiones en un periodo de tiempo desde el mes de septiembre del año 2019 hasta enero 2020 con un rango de pedidos de un 20,00% a 40,00 % y con un promedio de 6,2% de Instagram en los canales principales.



Figura 33. Elaboración propia. Google Analytics enlaU

La figura 33 resume los datos demográficos de los usuarios que acceden a la plataforma web de enlaU con un porcentaje más alto del 84,93% y un rango de 100.82 ubicados en Colombia, lo cual se explica porque la empresa tuvo su cuna de nacimiento en Bogotá y por tal, la mayoría de sus clientes son de esta ciudad.

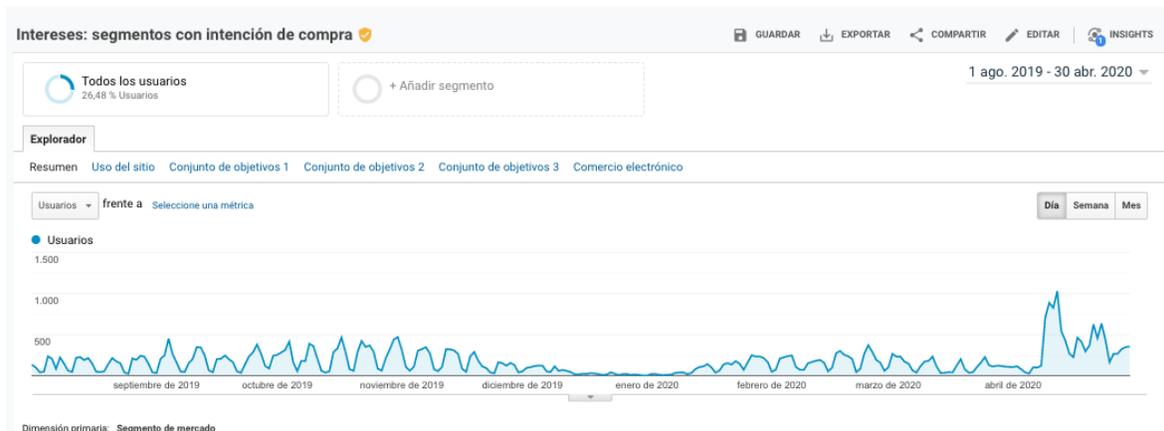


Figura 34. Elaboración propia. Google Analytics enlaU

De otro modo, en la figura 34 se hace visible la segmentación por intención de compra en los usuarios con una constante de subida hasta 500 desde septiembre del año 2019 pero con una subida neta en abril del año 2020 de hasta 1000 usuarios.

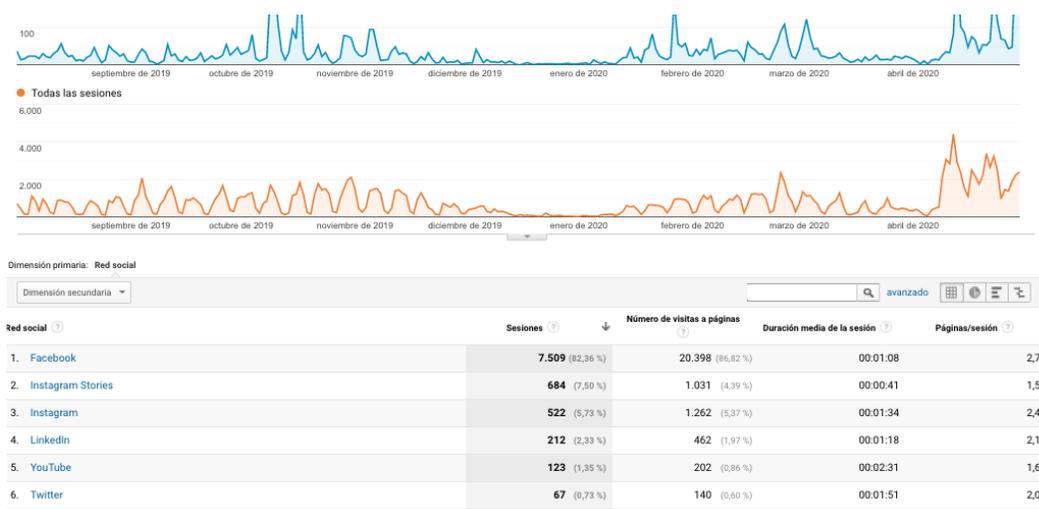


Figura 35. Elaboración propia. Google Analytics enlaU

En la presente figura 35 se indica la segmentación de sesiones con un principio en septiembre del año 2019 y con una finalización en abril del año 2020, por medio de las redes sociales, Facebook, Instagram stories, LinkedIn, Youtube, Twitter e Instagram con una suma de 522 (5,73%), siendo el más alto Facebook 7.509 (82,36%). Se alcanza una variable entre 1000 a 2000 sesiones con un pico alrededor de 4000 en el mes abril de 2020.

Red social	Sesiones	Número de visitas a páginas	Duración media de la sesión	Páginas/sesión
1. Facebook	7.509 (82,36 %)	20.398 (86,82 %)	00:01:08	2,72
2. Instagram Stories	684 (7,50 %)	1.031 (4,39 %)	00:00:41	1,51
3. Instagram	522 (5,73 %)	1.262 (5,37 %)	00:01:34	2,42
4. LinkedIn	212 (2,33 %)	462 (1,97 %)	00:01:18	2,18
5. YouTube	123 (1,35 %)	202 (0,86 %)	00:02:31	1,64
6. Twitter	67 (0,73 %)	140 (0,60 %)	00:01:51	2,09

Figura 36. Elaboración propia. Google Analytics enlaU

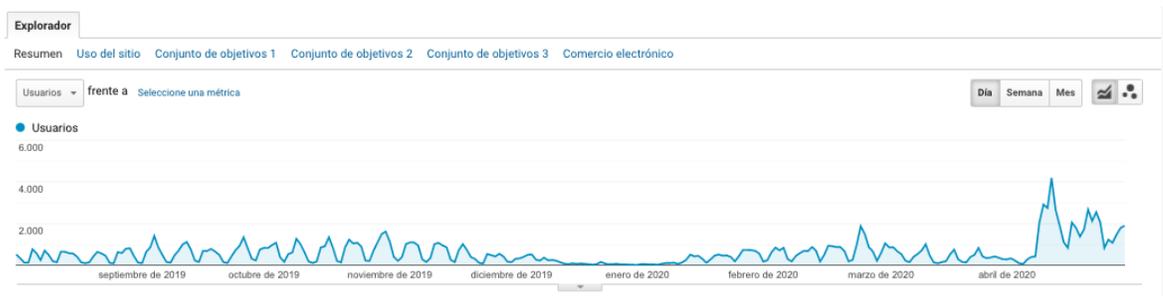


Figura 37. Elaboración propia. Google Analytics enlaU

La grafica de la figura 37 arroja que desde septiembre del año 2019 el tráfico a la página web de un total de 100,0% usuarios se divide en un rango de 2000 a 4000, con un pico en el último mes de abril del año 2020, que puede explicarse por las estrategias de comunicación aplicadas para enfrentar la cuarentena por el COVID en el año 2020.

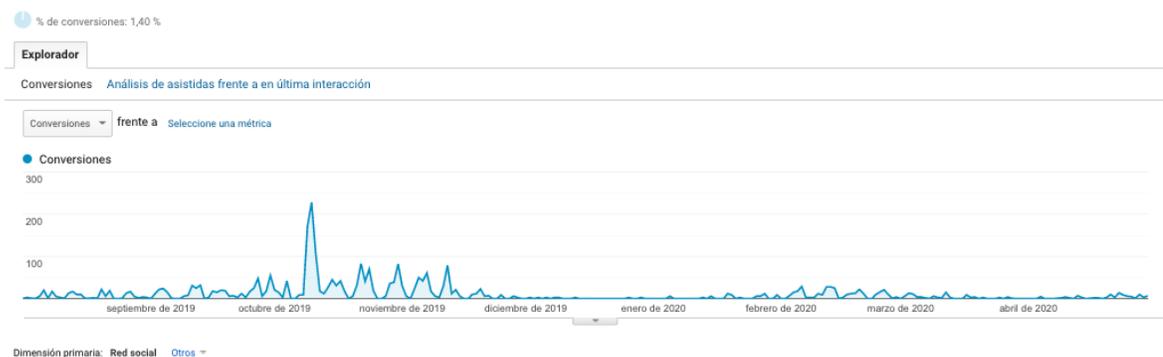


Figura 38. Elaboración propia. Google Analytics enlaU

Se observa que, en cuanto a la tasa de conversiones desde el mes de septiembre del año 2019 hasta abril del año 2020, existe un rango promedio con un pico relevantes en el mes de octubre del año 2019 pero con una caída casi nula luego de diciembre del 2019 hasta abril de 2020. Lo cual refleja, que las métricas mantienen unos resultados pobres pues el usuario no cumple con alguno de los objetivos establecidos para la conversión en casi cinco meses.

## 10 Análisis de resultados por medio de la herramienta Google Analytics

Los anteriores datos se agruparon con el objetivo de mostrar un panorama sobre los resultados del uso de la cuenta @enlau.co para generar tráfico a la plataforma web oficial de enlaU y que, al mismo tiempo, se correlaciona con otros objetivos empresariales, como las conversiones, las sesiones y la frecuencia.

De igual forma, se resalta que en base a las entrevistas de los dos líderes del área de Comunicación y Marketing, Participante 13 y 14 (Anexo 1), se concluye que el porcentaje esperado de tráfico hacia la plataforma web ronda en 30% de los seguidores del perfil @enlau.co, con una frecuencia del 6% al 10%. Estos, son indicadores que hasta el momento no se han alcanzado; ya sea por una deficiencia en las estrategias de marketing o porque el contenido no cumple con el propósito de captar la atención de los usuarios, generar engagement y clics a la página web oficial.

En todo caso, como afirma el Participante 13 (Anexo 1), una de las posibles propuestas para mejorar la cuenta de @enlau.co es la creación de contenido de valor dirigido a personas entre los 16 a 30 años que se interesen por el emprendimiento y que se identifiquen con la identidad de marca de enlaU. Así mismo, la compañía posee ventajas competitivas que hasta el momento no ha sabido potenciar, una de ellas es que su nicho es el universitario, dentro del cual existen muchas historias, experiencias, situaciones que podrían convertirse en historytelling.

Por otro lado, aunque en sus focos no este mostrarle al usuario las ventas, porque para eso tiene los perfiles locales de las universidades y las verticales, en algunos momentos si se opta por hacer publicaciones relacionadas con PRIME, lo cual no logra grandes resultados ya que Instagram

no permite segmentar el contenido por sus políticas de privacidad y no se sabe quien realmente está interesado en acceder a una compra.

En tal sentido, las compañías deben ser muy delicadas al momento de vender algún producto porque en la actualidad como afirma Osorio, Restrepo, & Muñoz (2016) lo que menos desean los usuarios es que esto se haga de forma directa, dentro sus intereses se encuentran los perfiles con los que se puedan identificar y formar una comunidad, no solo acceder a intercambios monetarios. En el caso de enlaU, su opción debería dirigirse a aprovechar los insights y las mediciones que la misma red de Instagram arroja para humanizar la marca y acercarse mas al cliente como un igual y no en una posición de vendedor a comprador.

Adicional, se debe resaltar que en solo redes sociales como afirma de nuevo el Participante 13 (Anexo 1), la empresa ha invertido entre doscientos mil, dos millones a setenta millones de pesos con un limite de gasto máximo de cinco o diez millones de pesos, aunque los objetivos se reevalúan por las campañas, la empresa todavía no ha alcanzado el punto de ganancia en el que sus inversiones se multipliquen o tripliquen. Aunque uno de sus fuertes es el análisis de métricas por la segmentación que los otorga la data, para que una empresa logre diferenciarse en el mercado debe ocuparse primero, por fortalecer su personalidad de marca en la que su único objetivo no sea vender, porque como se explico antes, la sociedad actual le hace frente a un consumidor mas responsable y consciente de sus inversiones.

Por ello, una de las tácticas para generar engagement es utilizar un contenido que también signifique una experiencia para el consumidor, no debe ser un diseño complejo ya que como soporta el líder, Participante 13 (Anexo 1) la simplicidad permite que el cliente no invierta mucho tiempo en comprender el mensaje que la empresa le desea comunicar, al mismo tiempo en que la retención y la fidelización con el mercado meta no requiera de una gran inversión.

En este marco, una sugerencia para la empresa podría ser que se replantearan las metas establecidas entorno al nivel de tráfico a la plataforma principal y respecto a la frecuencia, pues las estrategias comunicativas deben ser realistas y acoplarse a los recursos con los que se cuenta, aunque una vía alterna sería dialogar con la empresa la importancia de dirigir más recursos monetarios al área de Comunicación, y enfatizar en las necesidades que el mundo digital demanda en la actualidad.

A su vez, se deberían potenciar otras verticales como la de marcas para adquirir otros beneficios, porque como nuevamente explicó el líder, Participante 13 (Anexo 1) los objetivos grandes e inamovibles que tiene la empresa son de tráfico, adquisición y conversión lo que va ligado con la frecuencia. No obstante, estos indicadores se podrían potenciar con campañas de marcas que se interesen por entrar al nicho universitario, pero no sepan cómo hacerlo, y que, en su defecto, enlaU sea la mediadora entre sus objetivos y el público al que se desean llegar.

## **11 Análisis y recomendaciones posicionamiento en la empresa enlaU**

### **11.1 El posicionamiento de enlaU**

El posicionamiento de *enlaU* permite ubicar de manera específica el lugar que ocupara la empresa y su línea de negocios en la mente de los consumidores, es también este lugar asociado a la recordación de marca.

Para esto *enlaU*, debería definir exactamente el segmento de mercado al que desea llegar para su posicionamiento o en el cual quiere penetrar, para esto la empresa debe basarse en los estudios de mercado, proyecciones y estadísticas actuales que le permitan a la empresa definir en que posición de mercado se quiere estar.

La posición que ocupa un producto o servicio en la mente del consumidor es la forma en que los usuarios pueden intuitivamente definir la empresa y la marca, los atributos o características que la empresa refleja en un producto o servicio son la diferenciación en que la empresa se distingue de la competencia. (Zott et, al. 2011)

Para *enlaU*, es muy característico el hecho de ser una app que nace para resolver las necesidades de los estudiantes en el contexto del campus universitario, esta es precisamente la imagen que ronda en las mentes que han percibido en algún momento la marca y han tenido alguna relación con la empresa, ya sea como usuarios, proveedores, aliados o patrocinadores.

De esta manera, *enlaU* ha implantado en la mente de los usuarios desde el inicio de la empresa los beneficios distintivos que enmarcan la propuesta de valor de la empresa y la marca, así como la diferenciación de la marca en la mente de los consumidores. Sin embargo, la empresa se ha limitado precisamente por ese concepto que tiene del usuario, de ser una marca para prestar servicios dentro de la Universidad.

No obstante, cuando los consumidores tienen que tomar la decisión de compra lo hacen rápidamente por lo que tienen en sus mentes y por las ideas que llevan anticipadamente, si el usuario no se encuentra en la universidad o ya es egresado considera que *enlaU* ya no le es útil.

## **11.2 Pasos y propuestas de mejoramiento para el posicionamiento**

Los consumidores pueden posicionar en sus mentes la marca *enlaU* a partir de uno solo de los componentes de la mezcla de mercadeo (producto, plaza, promoción y precio). (producto, plaza, promoción y precio) (Rusell et, al. 2015).

No obstante, *enlaU* debe escoger el componente por el cual se va a distinguir y decidir cuál es la mejor estrategia para lograr que su producto o servicio sea el elegido.

De esta forma, *EnlaU* deberá implementar la metodología de posicionamiento según los siguientes pasos: (Valero, 2015)

- Identificar las ventajas competitivas de la marca y fortalecer la propuesta de valor
- Seleccionar las ventajas competitivas sostenibles a largo plazo que se armonicen en una estrategia general de posicionamiento.
- Comunicación asertiva al mercado la posición seleccionada.

En el primer ítem; identificación de las ventajas competitivas de la marca fortaleciendo la propuesta de valor, se deben conocer las ventajas competitivas, *enlaU* deberá conocer al cliente, sus necesidades, sus requerimientos, y sobre todo conocerlo mejor que las marcas competidoras, de modo que *enlaU* pueda diseñar una estrategia competitiva más acertada y adecuada al entorno y al ecosistema de emprendimientos modernos que rodean a la empresa (Osterwalder et, al. 2009)

Para *enlaU* no debería ser una labor tediosa extraer información contenida en los datos y resultados de preferencias de los estudiantes, pues es una herramientas de Bigdata que tiene a su alcance. Al ser una app y un portal web en donde los usuarios registran sus datos, preferencias, gustos, rutinas, tendencias, características y demás atributos basta solo con un manejo adecuado de datos y tratamiento estadístico para conocer mejor que los competidores a sus clientes, claro está que los competidores directos de la marca también tienen el mismo potencial con BigData.

De esta forma, la ventaja competitiva es el atributo característico y destacado que tiene la empresa en cuanto a precio, plaza y promoción (Osterwalder et, al. 2009) y que le permite ser

ganar identidad a la compañía, razón que también le confiere diferenciación respecto a la competencia, ya que es algo difícil de imitar.

En este sentido, la ventaja competitiva que pondera a *enlaU* sobre la competencia, debe ser distintiva, superior, comunicable, exclusiva asequible y rentable. Esta ventaja *enlaU* puede buscarla y encontrarla precisamente en lo que más le gusta a los usuarios de *enlaU*, o respondiendo a la pregunta del porque prefieres *enlaU*.

De igual forma, la empresa *enlaU* al irse posicionando como proveedor de valor y diferenciación ira ganado progresivamente recordación de marca y justamente esa posición en la mente del consumidor, encontrar esa ventaja competitiva le permite a la empresa ganar terreno frente a la competencia.

Claro está que la labor de identificación de la ventaja no es sencilla, pues en realidad se tienen que buscar los agentes diferenciadores para sostenerlos a largo plazo y potencializarlos. Pues no está bien que se identifiquen las variables diferenciadoras, pero estas no impacten en el cliente a largo plazo, porque de esta manera se estaría abonando terreno a la competencia que si podría hacer uso de esa identificación.

Para algunos autores como Mejía, Mendieta y Bravo, un producto o servicio se puede diferenciar de otro al considerar una variedad de puntos, entre los que están; durabilidad, reparabilidad, confiabilidad, inmediatez, eficiencia, eficacia, entre otros, en general referidos a la calidad. Así mismo existen otros factores de diferenciabilidad referidos al entorno o ambiente externo del producto o servicio y es todo lo que tiene que ver con él producto o servicio de manera indirecta, es decir que acompaña al bien, como son alianzas, instituciones o funciones terciarias

del producto como (empaquete, presentación, tamaño, etc.), publicidad, comentarios, entre otros (Mejía, 2015)

Si consideramos a *enlaU* como un proveedor de productos tendríamos que identificar los servicios que acompañan al producto, o si por el contrario identificamos a *enlaU* como un proveedor de servicios debemos valorar e identificar los productos que acompañan el servicio.

También entre estas variables asociadas se encuentra el servicio pre y post venta, estructura de la empresa los horarios de funcionamiento, la atención brindada por parte de los colaboradores o domiciliarios, las comodidades de la aplicación, etc. Por otra parte, en el momento en que los consumidores o usuarios se sientan identificados con la empresa se estará dando el primer y más importante paso para lograr recordación por parte de consumidores, así como lealtad del usuario hacia el producto y servicio que ofrece *enlaU*.

En las ventajas competitivas también es prudente considerar que para *enlaU* como para cualquier empresa el recurso humano juega un rol muy importante en la diferenciación y con esto la responsabilidad social corporativa, pues estas dos variables son de vital importancia en la percepción que puede generarse en el consumidor, de cómo la empresa se enfrenta al mundo, a la sociedad, al ambiente y al ser humano. Por consiguiente es un punto importante en la obtención de ventajas competitivas que diferencian a *enlaU* de otras empresas.

Respecto al talento humano, se debe decir que una correcta selección de personal asociada a una excelente capacitación genera mejores resultados dado que los colaboradores cumplen con su trabajo eficaz y eficientemente acorde con los lineamientos de la compañía, esto para *enlaU*, redundando en una mejor atención al cliente y una buena percepción del entorno laboral por parte del

usuario. Es claro que la parte humana de la empresa ha de ser lo más importante, pues es uno de los factores relevantes para que ésta funcione correctamente.

De igual forma, el conjunto organizacional y estructural de la empresa terminará por ser un diferenciador en la imagen que proyecta *enlaU*, la cual se encuentra asociada a la buena imagen corporativa que debe expresar los beneficios y los aspectos distintivos de *enlaU*, en esta parte se requiere de un muy extenso trabajo de diseño, creación e innovación comunicativa y estética que permita generar iconos o símbolos de la empresa, finalmente estos son elementos de recordación y posicionamiento de marca capaces de transmitir la propuesta de valor de la compañía y su valor agregado que se visualizaría en su red de Instagram, de cómo se haga este manejo depende la imagen de responsabilidad social corporativa de la empresa (Calvo, 2009)

Para el segundo ítem de selección de las ventajas competitivas sostenibles a largo plazo que se armonicen en una estrategia general de posicionamiento.

Una empresa como *enlaU* debe contar con un portafolio de las ventajas competitivas que se han descubierto con la naturaleza del negocio y la interacción con los usuarios. Estas ventajas deben de estar representadas en gráficos de posicionamiento con respecto a las distintas variables de (ventajas competitivas) en el tiempo. De modo que *enlaU* tenga la facilidad de predecir en el tiempo a largo plazo la mejor curva de posicionamiento con el pico más alto en el menor tiempo posible y al menor costos.

Autores como Ries A., Trout J. (2009) presentan opiniones divididas frente a la estrategia que debe tomar una empresa de servicios o bienes diversos ya que si solo la empresa tiene un bien o un servicio debería solo tener una ventaja comparativa, y si son varios servicios o productos una ventaja comparativa por cada bien o servicio (Ries, et al.2009)

Sin embargo, antes de que *enlaU* con el apoyo del Big Data decida cuantas, y cuáles son las mejores estrategias de posicionamiento para promover su estrategia, se deben tener en cuenta las teorías de mercadotecnia entorno al posicionamiento de marca (Kotler,2002)

Según Kotler en torno a las ventajas competitivas propone que cuando se tiene un producto no se debe tener más de una ventaja ya que se puede confundir al cliente (Kotler,2002)

Según esta teoría, es mejor tener sólo una ventaja comparativa que englobe toda la propuesta de valor y que sea capaz de presentar la empresa en una forma sencilla, rápida, clave y de vital retención en la mente del consumidor. Por esto si se hace con varias ventajas comparativas el consumidor puede dispersar su atención de modo que la empresa no logre su objetivo.

Por lo tanto, *enlaU* al ser una empresa que al usuario final le representa una diversidad de productos o servicios, el factor diferencial no puede buscarlo en el producto o el servicio, debe apoyarse en el BigData y el manejo estadístico de preferencias, tendencias y gustos del usuario, para identificar la línea común que hace a *enlaU* diferente para el usuario pero buscando un elemento que empaquete todo lo que ofrece *enlaU*, de modo que el diferencial no quede anclado solo a un producto o a un servicio.

Una vez que *enlaU* pueda identificar este diferencial que empaqueta todo el conjunto de oferta deberá reducir a la mínima expresión su diferencial para expresarlo como ventaja competitiva y sacarle el mejor beneficio comercial que se pueda, lo principal es que sea una ventaja sostenible, y no temporal.

Para el caso en que la empresa *enlaU* identifique varias ventajas competitivas y considere que no debe desligarse de ninguna deberá encontrar en su portafolio de productos o servicio las

ventajas transversales a todos, de modo que realizaría un posicionamiento compacto en su estrategia.

Kotler también hace referencia a que, si un producto o servicio comparte más de una ventaja, esta debería estar abarcando todo el espectro de productos y servicios para lograr un trabajo más completo.

Es importante resaltar que al encontrar varias ventajas competitivas se está cubriendo la posibilidad de que un competidor también esté posicionando la misma ventaja, de modo que al tener varias posibilidades en ventajas competitivas, *enlaU* puede rápidamente virar su estrategia a una no explorada por el competidor directo.

Para la empresa es de vital importancia en su estrategia de posicionamiento evitar tres posibles errores que usualmente son cometidos por los directores de marketing para este tipo de metodologías, los cuales se mencionan a continuación:

- ***Sub-posicionamiento***: Esta situación se presentaría para *enlaU* si la estrategia pierde objetivo o se dispersa en varias ventajas competitivas sin encontrar trazabilidad entre sus distintos servicios o productos. De esta manera el usuario percibe tanta información que no retiene ninguna propuesta de valor y relega a *enlaU* a los últimos lugares de retención mental después de sus competidores (Calvo, 2009)
- ***Sobre-posicionamiento***: En este error caen muchas empresas, y es por la mala lectura del consumidor o usuario, la empresa cree estar enfocada solo en un producto o en un servicio pudiendo desprender otras líneas con ventajas competitivas diferenciales, caer en este error es grave porque el usuario tendría una escasa o corta percepción de la empresa perdiendo así mercado potencial y reconocimiento. Para evitar esto *enlaU* deberá

estar muy segura de su trabajo de análisis del consumidor y el manejo estadístico de BigData para definir con la mayor certeza la ventaja competitiva que se promoverá para el posicionamiento (Calvo, 2009)

- ***Posicionamiento confuso:*** Parte también de un mal análisis interno, pues un análisis errado lleva a seleccionar ventajas competitivas erróneas que confunden al usuario y le restan relevancia en su mente (Calvo, 2009)

Es muy importante para la empresa hacer un trabajo muy riguroso en la identificación de las ventajas competitivas y su selección, un error en esta práctica conllevará a la pérdida de mercado e incidirá en un trabajo más complejo y costoso para restablecer la imagen y con esta el posicionamiento en la mente de los consumidores.

Se debe destacar que en una estrategia de posicionamiento los consumidores, usuarios o clientes constantemente buscan que los productos y servicios que se les ofrece les proporcionen el mayor valor, es así como se evidencia en la Tabla 2, de precio vs beneficio, donde se muestran posibles propuestas de valor por las que *enlaU* podría posicionar un producto o servicio.

Las celdas verdes representan la propuesta de valor más ventajosas (un posicionamiento que da a *enlaU* ventaja competitiva).

Las celdas azules, representan una propuesta de valor poco ventajosa mientras que la celda naranja en el mejor de los casos es una propuesta marginal (Ros, 2008)

Tabla 2. Precio vs beneficio

		PRECIO		
		MÁS	LO MISMO	MENOS
BENEFICIOS	MÁS	Más x más	Más x lo mismo	Más x menos
	LO MISMO			Lo mismo x menos
	MENOS			Menos x mucho menos

Fuente: KOTLER, Philip (2007)

Como (Kotler, et al. 2007) explica:

- Posicionamiento más por más: Este posicionamiento más por más se basa en ofrecer el mejor producto o servicio por el precio más alto para cubrir los costos más elevados.
- Posicionamiento más por lo mismo: en este escenario la empresa puede atacar el posicionamiento otra empresa competidora ubicada en la estrategia de más por más al introducir una marca que ofrece una calidad comparable, pero a menor precio.

- Posicionamiento lo mismo por menos: *enlaU* puede ofrecer lo mismo por menos que sus competidores por menor precio, sin embargo es la estrategia de posicionamiento más generalizada en todos los sectores comerciales, lo que implica que también se es factible de salir del mercado por otro competidor que implemente la misma estrategia.
- Posicionamiento menos por mucho menos: Productos o servicios que ofrecen menos y cuestan menos.
- Posicionamiento más por menos: propuesta basada en ofrecer más por menos, en el corto plazo representa un ingreso al mercado rápido y posicionamiento inmediato, no obstante, presenta el riesgo que ser valorada por el usuario solamente mientras se sostiene la oferta.

Como estrategias más recientes *enlaU* ha practicado las promociones en las que busca posicionarse al dar más por menos precio y ampliando su portafolio a más servicios. Sin embargo, se corre el riesgo de no lograr sostenibilidad a largo plazo y ser valorada por algo que no puede llegar a sostener en un horizonte de 5 o 10 años. La empresa debe evolucionar en su posicionamiento para los próximos periodos ya que debe lograr encajar en el usuario sin que este encuentre opción en los competidores de *enlaU*.

### **11.3 Análisis interno empresa *enlaU***

La herramienta gerencial DOFA, Tabla 3, permite:

- Detectar Fortalezas y Debilidades, de este modo, diseñar estrategias que permitan potenciar y aprovechar las fortalezas, y estrategias que posibiliten neutralizar o eliminar las debilidades.
- Conocer la posición y ventaja o viabilidad competitiva en el mercado de la organización.
  - Ventajas y desventajas competitivas con respecto a los competidores

**Tabla 3. Fortalezas y Debilidades Detectadas**

<b>FACTORES</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>Precios</b>		Inestables en el corto tiempo ya que las variaciones en el precio dependen diariamente de las fluctuaciones del mercado, las externalidades y las temporalidades.
<b>Sincronización</b> entre las distintas áreas de la empresa.		No hay buena comunicación en las áreas.
Sistemas inteligentes de gestión: SCM, CRM y ERP	La compañía maneja estas herramientas ideales para la gestión y administración óptima.	
Recursos Humanos		Se carece de niveles de capacitación académica alta.
Recursos Financieros	Préstamos bancarios; la empresa cuenta con crédito abierto a tasa preferenciales,	

	además de esto cuenta con un músculo financiero y recursos propios, como infraestructura y equipos	
Recursos Comerciales		No es diferencial
Relación con clientes	Cercana, pre y post venta	
Productos y servicios.		No Propios
Página web y APP	Dinámica, intuitiva, actual, con conectividad en tiempo real	
Comercialización		Mercado perfecto directo y atomizado indirecto
Portafolio de Productos y servicios	Una alta gama de productos en distintos sectores	
Poder de Negociación		Bajo
Eco sostenible		La competencia también es eco sostenible
Innovación	En un principio Si, en la actualidad No	
Producción		Ninguna
Costos		Altos, por ser intermediarios.
Rentabilidad		Baja, por altos costos
Acercamiento al mercado colombiano		Deficiente acercamiento al

		mercado colombiano, al no tener claridad del segmento o nicho de mercado objetivo
Ingresos	Bajos frente a sus competidores directos, altos frente a los indirectos	
Calidad	Alta (Dada la amplia trayectoria de la empresa y su nivel tecnológico que permite garantizar un control)	
Poder de mercado		Bajo (no hay poder de innovación y desarrollo tecnológico diferenciado)
Ventaja competitiva		Sin identificar
Propuesta de valor		Innovación tecnológica para adquirir en productos o servicios de consumo masivo dentro de la universidad
Penetración mercado colombiano		Baja penetración y visibilidad en el mercado colombiano por estar segmentada solamente a universidades
Trayectoria Empresarial		Menos de 10 años

Fuente: Elaboración basa en Kotler (2020)

### 11.3.1 Análisis VRO

También se utilizó la herramienta VRIO, la cual es un recurso que permite análisis interno de la empresa según de Barney & Griffin (1992), esta herramienta, identifica un recurso de la empresa es (VRIO) cuando aporta una ventaja competitiva para la empresa y cumple las siguientes condiciones (Barney et, al. 1992)

- **Valioso: permite nuevas oportunidades en el mercado.**
- **Raro, único o escaso: específico de la empresa, difícil de comprar/obtener en el mercado.**
- **Inimitable: difícil de copiar por la competencia.**
- **Inmerso en la organización: se complementa con otros recursos (Barney & Griffin, 1992, p.13)**

**Tabla 4. Análisis VRO**

<b>VALIOSOS</b>	<b>RAROS, ÚNICOS O ESCASOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Segmento de mercado definido</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ninguno</i></li> </ul>
<b>INIMITABLES</b>	<b>ORGANIZADOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ninguno</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Cadena de valor</i></li> </ul>

Fuente: Elaboración propia basada en (Barney & Griffin, 1992. 2020)

El análisis interno refleja que la compañía es una empresa con un segmento de mercado muy definido, aunque es poco madura en su sector económico, muy armonizada con las nuevas tecnologías de información y una cadena de valor definida. Sin embargo, es fácilmente replicable, no presenta innovación ni recursos escasos lo que la hace fácilmente reemplazable.

## **11.4 Analisis externo**

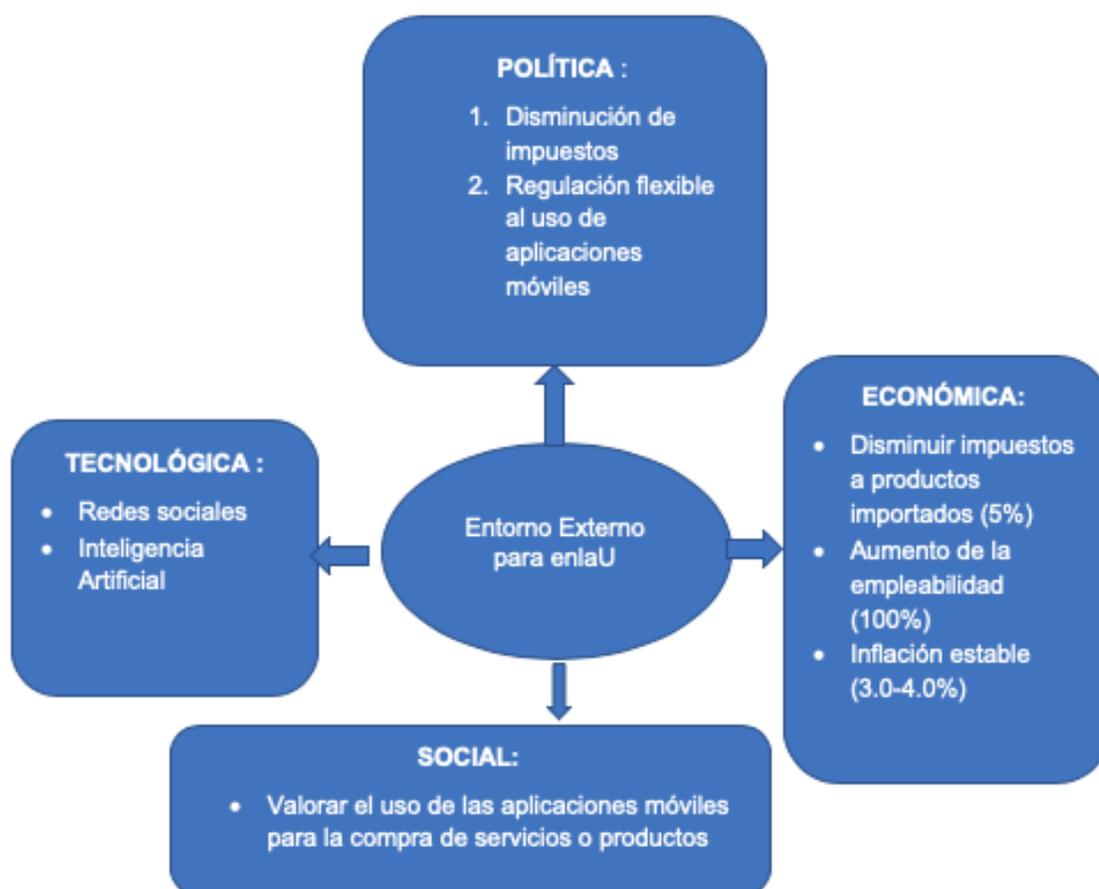
### **11.4.1 Analisis Pest**

Análisis Externo (macroentorno y microentorno) de la situación actual.

Los distintos factores del entorno capaces de influir en el desarrollo y evolución de la empresa son de carácter social, cultural, político y económico (Jaramillo, 2009). Entre estos se destacan:

- Regulación política favorable en deducción de impuestos para las nuevas tecnologías o empresas emergentes.
- Culturalmente las personas se familiaricen con los sistemas de inteligencia artificial. Así mismo estos sistemas digitales tendrían la capacidad de predecir de la intención de compra del usuario.
- En cuanto a los factores económicos destacados uno de ellos es la recesión económica, o la inflación elevada la cual implica que el poder de compra del consumidor disminuya y su demanda caiga o como un reciente evento como lo es una pandemia, estas distintas situaciones pueden poner en riesgo el nivel de ventas de la empresa.

Estos factores externos a la empresa y que corresponden a temas de política social y económica pueden influir negativamente en la compañía como ya ocurrió en sus orígenes.



*Figura 39.* Elaboración propia. Fuente: Esquema PEST, Análisis Externo (Barney et, al. 1992)

La empresa refleja oportunidades para posicionarse en el mercado colombiano, estas oportunidades están mediadas por las circunstancias actuales tanto de la empresa como del entorno y los factores que permitirán el crecimiento de la compañía, de la misma manera las amenazas son

factores prevenibles que deben contrarrestarse a tiempo, estos factores se enuncian en la siguiente Tabla 5.

**Tabla 5. Oportunidades y Amenazas de enlaU**

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La sociedad colombiana está destinando un mayor presupuesto a las compras por app</li> <li>• Alta población universitaria</li> <li>• Mayor oferta digitalizada</li> <li>• Producto Eco sostenible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja Innovación</li> <li>• Poca experiencia de los hábitos de consumo colombianos</li> <li>• Desconocimiento de la demanda</li> <li>• Mercado medianamente atomizado</li> <li>• Altos costos tributarios</li> <li>• Altos costos arancelarios</li> </ul>

Fuente: elaboración propia (2020)

### **11.5 Problema detectado en la empresa enlaU frente al posicionamiento**

Dentro de la mayoría de problemas encontrados, se tomará para el caso, el principal problema detectado en la empresa que es su baja capacidad de innovación, si bien en sus orígenes en el año 2014 fue innovadora la creación de una app que facilitara la economía colaborativa prestando servicios de domicilio a los estudiantes universitarios dentro de su propio campus y de esta manera resolver las necesidades que tenían los universitarios en su momento.

En la actualidad, existen varias aplicaciones o empresas que resuelven estas necesidades, como lo son, Rappi o domicilios.com. Sin embargo, *enlaU* se quedó estancada en su innovación original por lo que su posicionamiento está relegado a elementos básicos del nicho de mercado.

## **12 Recomendaciones para el mejoramiento del posicionamiento de la cuenta de Instagram @enlau.co**

### **12.1 Resultados análisis cuenta de Instagram @enlau.co**

Teniendo en cuenta los análisis, interpretaciones y recomendaciones anteriores, en conjunto con el (Anexo 11)

- Al hacer una revisión exhaustiva de las estadísticas que entrega Instagram para la cuenta de @enlau.co se evidencia que la falla de identidad y definición de la ventaja competitiva no está marcando resultados importantes de manera orgánica.

- Es una cuenta con más de 13.000 seguidores que para lograr en una publicación más de mil interacciones debe ser pagado, ya que de manera orgánica, las publicaciones no logran ni el 1% de las interacciones con respecto a sus seguidores.

- También se identifica que el mayor número de interacciones entre los usuarios están cuando se presenta una promoción, lo cual es un indicador de sostenibilidad a corto plazo.

- Se observa que aun cuando la publicidad o la campaña es paga las visitas al perfil son cercanas tan solo al 5% y los click al sitio web no llegan ni al 1%, por ende, son indicadores de campañas mal dirigidas que no tocan la sensibilidad del usuario o simplemente las preferencias del usuario no sienten mayor atractivo por conocer de enlaU.

- Es evidente que los posts de la empresa son dispersos sin línea conductual que se enmarque en una propuesta de valor clara para la compañía.
- Los posts se basan en promociones, tips o anuncios de poca relevancia para el usuario.
- Otro indicador clave es que los seguidores netos en un mismo periodo de tiempo son casi la misma cantidad de los que dejaron de seguir la página, esto indica que usuarios llegan por alguna publicación y esperan ver algo que los conecte pero simplemente se sienten dispersos y aburridos, por lo que prefieren dejar de seguir las publicaciones, o quizás se sienten molestos por las notificaciones de la página de enlau, lo que es negativo puesto que no representan personas realmente interesadas (Ries, 2019)
- El crecimiento de seguidores es muy bajo ya que la tasa de nuevos seguidores es casi la misma tasa de quienes dejan de seguir la página (Calvo,2009)

## **12.2 Recomendaciones posicionamiento Instagram @enlau.co**

- 1) Realizar un trabajo de BigData para determinar las estadísticas más relevantes para la empresa que permitan seleccionar las ventajas competitivas que el usuario percibe en la página de instagram @enlau.co.
- 2) Seleccionar las ventajas competitivas y armar la propuesta de valor de enlaU.
- 3) Determinar cuál es la ventaja competitiva sobre saliente de enlaU para los servicios y los bienes, estratificando las distintas ventajas y seleccionando la que es transversal a todos los productos y servicios.
- 4) Una vez determinada la ventaja competitiva, construir la propuesta de valor.

- 5) Proyectar la propuesta de valor a largo plazo y construir sobre este eje las piezas publicitarias.
- 6) Disminuir las promociones en la misma proporción en que se hace relevante la propuesta de valor para el usuario.
- 7) Comparar con los competidores cercanos las ventajas competitivas y propuesta de valor para no sobre poner propuestas similares que terminarían generando un impacto negativo en el usuario.
- 8) Construir publicidad que genere dinamismo en los usuarios.
- 9) Pagar por publicidad, pero seleccionada a nichos de mercado, no global.
- 10) Continuar un seguimiento mensual de las estadísticas y su comportamiento, para así, determinar la relevancia que ha tenido la selección de la ventaja competitiva.

### **12.3 Análisis y recomendaciones en base a datos obtenidos por la herramienta Google Analytics**

Al realizar las entrevistas al equipo de trabajo de enlaU se encuentra un equipo profesional y fuerte en su campo, además especializado para cada área. No obstante, la falla de posicionamiento no recae precisamente en el equipo de marketing si no directamente en la dirección de la empresa, pues esta se origina justamente en la identificación de las ventajas competitivas y en la propuesta de valor que direcciona y proyecta el negocio a largo plazo.

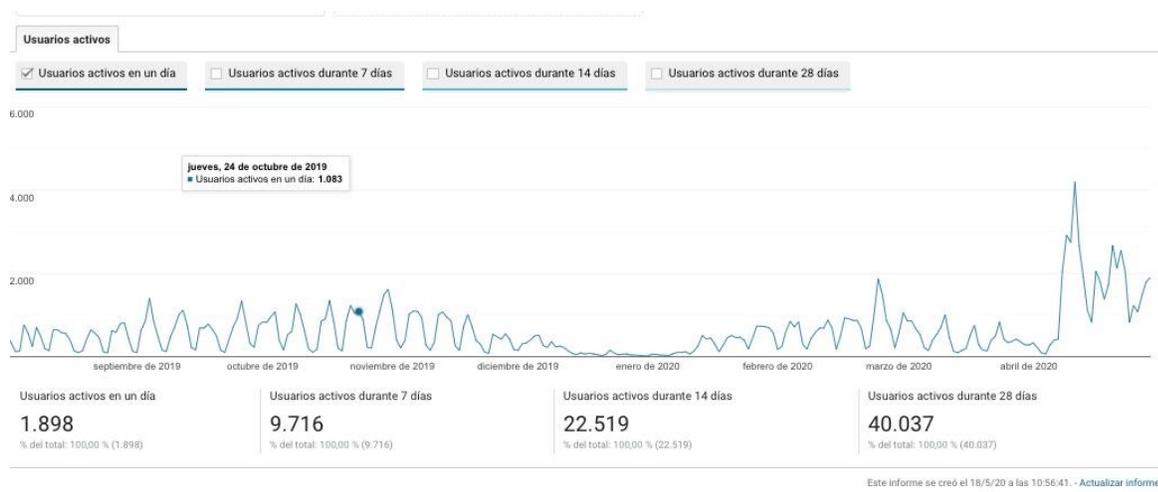
Tanto el CEO, Participante 2 (Anexo 1), como los directivos están fallando en la información que proveen al usuario, porque no se están interpretando adecuadamente sus

preferencias, intereses, gustos y deseos. No obstante, es posible construir una propuesta aun teniendo estas deficiencias de objetivo y lectura del consumidor.

Para ello podemos basarnos en el comportamiento que hasta hora se ha generado con la actividad en Instagram y sus reportes analíticos, los cuales se presentan a continuación asociados a los otros canales usados por la empresa. Estos reportes comparan también a Instagram con los otros canales de comercialización y posicionamiento, en este comparativo Instagram es la línea más pobre en actividad comercial para la empresa, por ende es la que menor recordación de marca genera.

Respecto a lo anterior, la grafica 14, permite evidenciar que existe un pico de actividad dentro del mes de marzo y abril de 2020, esto puede estar relacionado con la pandemia actual, ya que los usuarios buscan acceder a los servicios de domicilio. Sin embargo, la actividad comercial por Instagram esta en el quinto puesto de los distintos canales que maneja la empresa, según la grafica 15, representante esto de apenas el 6.2 % de la actividad comercial, (usuarios y conversión) de acuerdo con la gráfica 16.

En el conjunto de canales se observa de acuerdo con la grafica 18 una caída en la actividad por los usuarios después de 30 días, lo que implica que no se están sintiendo atraídos ni por los servicios ni por el contenido digital. Por su parte, en la grafica 19 se puede observar una caída nuevamente en el cumplimiento de los objetivos por campaña.

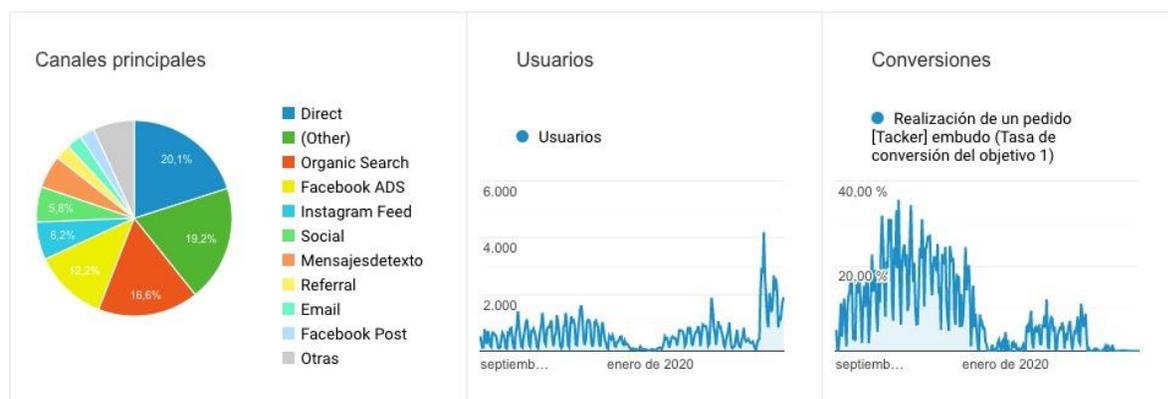


Gráfica 14. Usuarios activos por el total de canales frente al periodo. Fuente: Google Anlytics enlaU

	Adquisición			Comportamiento			Conversiones		
	Usuarios	Usuarios nuevos	Sesiones	Porcentaje de rebote	Páginas/sesión	Duración media de la sesión	Porcentaje de conversión del objetivo 1	Consecución del objetivo 1	Valor del objetivo 1
	119.234	116.328	211.111	54,34 %	4,25	00:03:17	10,05 %	21.227	0,00 US\$
1 Direct	26.084			47,10 %			14,09 %		
2 (Other)	24.983			62,88 %			4,91 %		
3 Organic Search	21.644			36,97 %			24,62 %		
4 Facebook ADS	15.884			82,46 %			0,08 %		
5 Instagram Feed	8.101			47,16 %			0,28 %		
6 Social	7.576			66,06 %			0,94 %		
7 Mensajesdetexto	7.045			66,38 %			1,72 %		
8 Referral	3.362			53,84 %			2,61 %		
9 Email	3.283			72,62 %			2,58 %		
10 Facebook Post	3.181			78,78 %			0,08 %		

Para ver todos los 21 Canales haga clic aquí.

Gráfica 15. Actividad comercial versus canal de búsqueda. Fuente: Google Anlytics enlaU



Grafica 16. Principales canales para los usuarios y conversión de la actividad. Fuente: Google Anlytics enlaU



Grafica 17. Usuarios por país. Fuente: Google Anlytics enlaU



Grafica 18. Comportamiento de los usuarios en el largo plazo. Fuente: Google Anlytics enlaU



Grafica 19. Cumplimiento de objetivos por campaña. Fuente: Google Anlytics enlaU

Objetivos	Ubicación de consecución de objetivos	Objetivos cumplidos	% Objetivos cumplidos
Ubicación de consecución de objetivos	1. /restaurantes/universidaddelosandes	31.467	15,04 %
Fuente/Medio	2. /restaurantes/uninorte	15.201	7,26 %
	3. /restaurantes/eafit	10.489	5,01 %
	4. /restaurantes/universidad,de,los,andes	9.274	4,43 %
	5. /restaurantes/javerianabogota	7.947	3,80 %
	6. /restaurantes/unamcdmx	7.841	3,75 %
	7. /oportunidades	5.133	2,45 %
	8. /restaurantes/uis	4.317	2,06 %
	9. /restaurantes/unalbogota	4.074	1,95 %
	10. /restaurantes/icesi	2.848	1,36 %

[ver todo el informe](#)

Grafica 19. Cumplimiento de objetivos por campaña en usuarios. Fuente: Google Anlytics enlaU

Los anteriores resultados están fundamentados en las fallas administrativas que presenta la empresa, aun así, con la consecución de estos errores graves es posible establecer una estrategia para la imagen en Instagram basada en el público existente y en los canales existentes.

Así mismo, se debe tener en cuenta que la tasa de conversiones es baja en todos los canales y en particular en Instagram es del 0.28% Grafica 15.

#### **12.4 Recomendaciones finales y propuestas para el posicionamiento de la cuenta de Instagram @enlau.co**

En primera instancia, se trata de interactuar con el cliente directamente para promover los servicios, para esto se deben tener seguidores que marquen cierta afinidad con la página, lo que se puede lograr encontrando seguidores en las marcas competidoras.

De esta forma, se puede hacer uso de una herramienta digital que permite seguir perfiles con características de preferencias similares a las del público de preferencia para la empresa, esta herramienta se conoce como Crowdfire. También es posible hacer uso de herramientas online como Posttris o Iconosquare para buscar a usuarios que estén utilizando hashtags de la misma temática de la empresa y de igual forma seguirlos.

Estos pasos permiten que la cuenta de Instagram tenga y sea seguida por usuarios que manifiesten preferencias similares a las que proyecta la empresa.

Por otro lado, es importante mantener el equilibrio entre seguidores y seguidos, esto también es posible con la herramienta Crowdfire, si un usuario percibe que la cuenta de la empresa sigue más usuarios que los que la siguen sentirá que no hay nada interesante en la cuenta y por el contrario percibe que la empresa está ansiosa por conseguir seguidores.

En consecuencia, se deberían disminuir la frecuencia de las publicaciones, para que de esta manera se reduzcan los usuarios que dejan de seguir la cuenta, lo que ocurre porque no hay claridad en el mensaje de las publicaciones y su trasfondo son los errores de proyección que vienen desde la administración.

El uso de etiquetas puede ser usado con temas relevantes a la actualidad, esto no es lo ideal, pero al no existir una sola ventaja competitiva de la empresa ni una propuesta de valor puede hacerse uso de este tipo de hashtags para generar visibilidad.

Una vez se conozcan los hashtags hacer uso de no mas de 3 por cada publicación, se ha demostrado que mas de 3 genera hostigamiento en el usuario y fatiga visual (Calvo,2009)

La cuenta de la empresa también puede comentar de manera social otras publicaciones, ganando así visibilidad.

Para generar actividad y familiaridad con los usuarios es posible realizar una vez al mes una publicación de agradecimiento a los nuevos seguidores con sus rostros y etiquetas, esto se facilita haciendo uso de Instrack o InstaFollow.

Por último, es ideal animar a los usuarios a ser activos con la cuenta, para esto se podría promover una campaña con hashtags que permita fomentar la participación de los seguidores, esto puede hacerse con la generación de descuentos o beneficios por cada publicación de enlaU.

La estrategia de posicionamiento para la empresa debe seguir estos pasos junto con los que ya se vienen implementando en la cuenta de Instagram. Adicional a esto, al no tener una guía puntual sobre la cual trabajar puede hacerse uso del modelo paradigmático de publicidad objetiva basada en la experiencia y la identidad emocional (Ries, 2009)

Lo anterior implica buscar las experiencias de los usuarios con los servicios o productos y definir su experiencia emocional para llevarla a una imagen de modo que otros usuarios sientan identidad en esta.

Para iniciar se debe diseñar un plan y cronograma de actividades que comprendan la hoja de ruta a seguir, se deben considerar el tipo de publicaciones que reflejen experiencias de emocionales de los usuarios pero que inicialmente sean motivadas por las mismas personas, es decir, que usuarios orgánicos posteen su experiencia reflejando la emoción que sienten al recibir un servicio que ha llenado sus gustos y necesidades. Este tipo de post puede ser impulsado por la empresa mediante campañas de fidelización.

Por otro lado, este contenido podría generar una estrategia digital basada en las emociones y la experiencia por lo que muchos usuarios pueden sentir identidad. Esta ruta puede llevarse con una publicación mensual junto a un hashtag que se asocie al servicio y la experiencia del servicio en la Universidad.

Antes de esto, debe trazarse el objetivo de la campaña, en este caso la campaña traza por objetivo incrementar el posicionamiento de la marca y favorecer la recordación del nombre en los usuarios usando como incentivo la experiencia emocional.

El contenido debe de ser creativo, innovador, fuerte en diseño, con un estilo característico que de identidad a la marca, relacionado con la juventud, o con los domicilios dentro de la universidad.

Las fotos, deben tomarse de la manera más profesional posible, con un adecuado encuadre, buena iluminación y composición.

Por último, puede hacerse uso de influencers dentro de las universidades para que participen en las imágenes o en las experiencias de los demás usuarios, de esta manera se logra una identificación mas emocional con el público objetivo.

## 12.5 Conclusiones

- La empresa *enlaU* cuenta con alguna trayectoria en el mercado de domicilios universitarios, por lo cual tiene conocimiento sobre los diferentes tipos de productos ofrecidos en el sector.
- La empresa tiene poca capacidad de innovación.
- La empresa aun no ha identificado su ventaja competitiva.
- Las oportunidades identificadas a partir del análisis DOFA de la empresa *enlaU*, generan una importante oportunidad para hacer cambios que lleven a un mayor posicionamiento en la mente de los consumidores.
- Se recomienda a la empresa destinar un porcentaje de las utilidades para la generación de innovación.
- Se recomienda tomar las experiencias de los usuarios y plasmarlas en imágenes para esto se debe destinar un presupuesto generoso.
- Se recomienda realizar campañas de identidad, en donde los usuarios posteen con la etiqueta de la empresa y manifiesten su satisfacción, para ello tendrán ventajas comerciales como descuentos frecuentes.
- En el largo plazo se recomienda a la empresa identificar su ventaja competitiva y propuesta de valor, de esta manera el equipo de marketing tendrá un

direccionamiento y objetivo claro así mismo los costos serán menores que al realizar campañas difusas.

### **13 CONCLUSIONES**

El presente trabajo permitió realizar un análisis de la comunicación interna en base a un diagnóstico del área de Comunicación y Marketing de la empresa enlaU, y un análisis interno y externo respecto al posicionamiento de la comunicación externa, desde la cuenta de Instagram @enlau.co, lo cual arrojó un conjunto de resultados dentro de los cuales se debe destacar uno de los problemas evidenciados dentro de la empresa y es la debilidad del área administrativa para reconocer la propuesta de valor y las ventajas competitivas en el mercado.

Lo anterior, repercute en el funcionamiento del área de Comunicación y Marketing, encargada de la creación de propuestas y estrategias para la comunicación interna y externa, pues los empleados no cuentan con las suficientes herramientas ni el conocimiento de la estructura organizacional para consolidar una adecuada identidad de marca, y por consiguiente, una imagen corporativa, lo que de igual forma, genera problemas críticos como la ausencia de procesos comunicativos asertivos por desorganización al momento de trabajar en equipo.

Durante el desarrollo de los capítulos se analizaron los resultados obtenidos para por último generar recomendaciones encaminadas al mejoramiento del posicionamiento de la comunicación externa de la empresa enlaU, mediante su cuenta de Instagram @enlau.co. Sin embargo, si uno de los objetivos del área de Comunicación y Marketing es crear estrategias de comunicación para atraer más usuarios y generar más ventas, antes la empresa debe hacer una introspección interna de cómo sus objetivos empresariales se establecen en congruencia con los resultados obtenidos, es decir, si hasta el momento no se han cumplido las metas trazadas, cabe

evaluar las razones objetivas de por qué sucede. En ese caso, surge lo explicado anteriormente que es el problema central y crítico de la empresa en no reconocer sus ventajas competitivas y, por ende, su propuesta de valor.

En este plano, también se evidencia la importancia de la comunicación interna entorno a como los empleados se identifican con la estructura organizativa de la empresa, es decir, de su razón de ser, su misión, visión o valores corporativos. Si esto no sucede, se abre paso a la creación de incongruencias en el planteamiento de objetivos comunicacionales dirigidos al público externo pues los colaboradores no se alinean previamente con el qué, cómo y por qué de la compañía.

En este sentido, enlaU, por su condición de startup, como empresa tecnológica focaliza su centro de atención en el crecimiento acelerado y en los objetivos financieros o económicos, por lo que no considera importante usar herramientas como documentos donde se evidencie un plan de comunicación con los medios para informar a los empleados sobre la misión, visión o valores corporativos. Por otro lado, sus procesos tratan de ser lo más informales posibles, lo que desencadena mayor desorganización, desmotivación y sobrecarga laboral en los empleados que optan por cumplir sus tareas lo más rápido posible, sin dejar espacio para la innovación o para la identificación de problemas raíces que, si se solucionaran, al menos uno de ellos, se podría potenciar el rendimiento y la productividad en el trabajo.

Respecto a lo previamente expuesto, se generan un cúmulo de recomendaciones para la empresa enlaU que incidan en su mejoramiento del posicionamiento en cuanto a su cuenta de Instagram @enlau.co, ya que, en la actualidad, es el medio más importante con el que la cuenta la empresa para comunicarse con sus clientes. De esta forma, el análisis previo de la comunicación interna conecta con las deficiencias en la comunicación externa por elementos

anteriormente expuestos, pero también, porque para que una marca sobresalga en el mercado digital, debe contar con una adecuada propuesta de valor y una identidad de marca congruente con la imagen corporativa que se desea adquirir.

Finalmente, se recomienda a la empresa aplicar las sugerencias propuestas para fortalecer su comunicación interna y, por ende, la externa, en cuanto al posicionamiento de su cuenta de Instagram @enlau.co. De igual forma, se debe destacar que, como emprendimiento, enlaU es una startup con un potencial de crecimiento, debido a su incidencia en el nicho universitario y a que, aunque cuenta con competencias indirectas, hasta el momento, es la única compañía que lidera los servicios en los campos universitarios. No obstante, para incrementar su productividad en cuanto a comunicación corresponde, se debe resaltar la incidencia de la comunicación interna en el rendimiento de la externa, con factores como una mayor inversión al área de Comunicación y Marketing o en herramientas para encontrar los valores diferenciales de la empresa en el mercado.

## 14 Bibliografía

Aaker, D. A. (2000). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. Pennsylvania: DIANE Publishing Company.

Airbnb Inc. (20 de Febrero de 2020). *Airbnb*. Obtenido de <https://es.airbnb.com/help/article/2503/qu%C3%A9-es-airbnb-y-c%C3%B3mo-funciona>

Al Ries, J. T. (2002). *Posicionamiento: la batalla por su mente*. México: Mcgraw - Hill

Albújar, E. (2018). *El renacimiento de una marca a través de estrategias comunicativas. Gucci como caso de estudio*. Sevilla: Universidad de Sevilla.  
<https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/79348/EI%20renacimiento%20de%20una%20marca%20a%20trav%c3%a9s%20de%20estrategias%20comunicativas.%20TFG%20Elena%20Alb%c3%bajar%20Villarrubia%202018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Alcántara, R; Vega, A. (s. f.). *Redes Sociales en el Marketing*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Consultado el 09 de mayo de 2020:  
<https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/icea/n10/e2.html>

ALFONSO SÁNCHEZ, R. (2016): “La controvertida cuestión reguladora en la economía colaborativa”. En: AA.VV., Retos jurídicos de la economía colaborativa en el entorno digital (Dir. ALFONSO/VALERO), Thomson Reuters-Aranzadi, Navarra, en prensa.

Alfonso, R. (2016). Economía colaborativa: un nuevo mercado para la economía social. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 88, 231-258.

Alonso, T. (2020). Instagram: 10 años de fotografía. Nobbot. Tecnología para las personas. <https://www.nobbot.com/pantallas/que-es-instagram/>

Apablaza, A. (2017). La Comunicación Digital, Redes sociales, nuevas audiencias y convergencia [Reseña]. OCM. <https://observatoriocibermedios.upf.edu/la-comunicacion-digital-resena>

Balcazar, F. (2003). Investigación acción participativa (iap): Aspectos conceptuales y dificultades de implementación. *Fundamentos en Humanidades*, vol. IV, núm. 7-8,, 59-77.

- Baldissera, R. (2018). *Comunicación organizacional: dimensiones, tensiones e interdependencias*. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5874889>. [Último acceso: 15 de noviembre, 2019].
- Ballesteros, C. (2018). *El índice de engagement en redes sociales, una medición emergente en la Comunicación académica y organizacional*. Valladolid: Universidad de Valladolid.
- Bances, A. (2008). *Estrategias de comunicación basado en un diagnóstico empresarial en The Natural Source*. Bogotá, D.C.: Pontificia Universidad Javeriana.
- Bartolomé, A. (2008). Posibilidades de la web 2.0. Educación superior. Editado en España.
- Barney, J., & Griffin, R.W. (1992). *The management of organizations: Strategy, structure, behavior*. Boston, Estados Unidos: Houghton Mifflin
- Bartolomé, A. (2008). *E-Learning 2.0 - Posibilidades de la Web 2.0 en la Educación Superior*. Curso E-Learning 2.0. Recuperado de: <http://www.lmi.ub.es/cursos/web20/2008upv/>
- BBVA. (24 de Octubre de 2018). *Las 'startups' unicornio que triunfan en América Latina*. Obtenido de <https://www.bbva.com/es/las-startups-unicornio-que-triunfan-en-america-latina/>
- BBVA. (4 de Abril de 2017). *¿Qué es el Growth Hacking?* Obtenido de <https://www.bbva.com/es/que-es-eso-del-growth-hacking/>
- BenchMark. (2019). *Publicidad Orgánica vs Pagada*. Obtenido de Benchmark Internet Group: <https://www.benchmarkemail.com/es/resources/manuals/online-marketing/publicidad-organica-vs-pagada>
- Blank, S., & Dorf, B. (2016). *El manual del emprendedor*. Booket. <https://www.politecnico metro.edu.co/biblioteca/emprendimiento/El%20manual%20del%20emprendedor%20Steve%20Blank.pdf>
- Bostman, R., & Rogers, R. (2010). *What's Mine Is Yours*. New York: Harper Collins.
- Botelho, F. (2008). La fenomenología de Maurice Merleau-Ponty y la investigación en comunicación. *Signo y Pensamiento*, vol. XXVII, núm. 52, enero-junio, 68-83.
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición diagnóstica y consecuencias*. México: Trillas.
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas.

- Bruno, D. (2010). *El Diagnóstico de Comunicación*. Obtenido de Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales. La Plata.: <https://porunsiglo.files.wordpress.com/2011/02/el-diagnoc3b3stico-comunicacional-daniela-bruno.pdf>
- Buitrago Restrepo, F., & Duque Márquez, I. (2013). *La economía naranja. Una oportunidad infinita* (Primera ed.). Bogotá: Banco Interamericano de Desarrollo BID
- Cámara de Valencia. (s.f.). Recuperado el 7 de Marzo de 2020, de *Cómo funciona Instagram Shopping*: <https://ticnegocios.camaravalencia.com/servicios/tendencias/como-funciona-instagram-shopping/>
- Calvo Muñoz M. y Rojas Llamas C. (2009) *Ventajas e inconvenientes de las redes sociales; Networking uso práctico de las redes sociales*; Editorial Esic, Madrid .
- Campbell, J.P. (1970). *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*. New York: McGraw Hill
- Caparroso, J. (2020). Los cupos de patinetas en Bogotá son insuficientes: Grin. *Forbes*. <https://forbes.co/2020/01/22/tecnologia/grin-quiere-poner-a-andar-6-000-patinetas-en-bogota/>
- Celaya, J. (2008). *La Empresa en la WEB 2.0*. España: Grupo Planeta
- Cienfuegos, M., & Cienfuegos, A. (2016). Lo cuantitativo y cualitativo en la investigación. Un apoyo a su enseñanza . *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo* .
- Coll, P. (2019). El marketing de contenidos en la estrategia de growth hacking. *ResearchGate*.
- Comida en la U Business (09 de octubre de 2018). *Comida en la U | Convocatoria Perú* [Archivo de vídeo]. Youtube. [https://www.youtube.com/watch?v=z4l\\_peXNK-E](https://www.youtube.com/watch?v=z4l_peXNK-E)
- Comida en la U Business (09 de octubre de 2018). *Comida en la U | Convocatoria Perú* [Figura 16]. Youtube. [https://www.youtube.com/watch?v=z4l\\_peXNK-E](https://www.youtube.com/watch?v=z4l_peXNK-E)
- Comida en la U Business (09 de octubre de 2018). *Comida en la U | Convocatoria Perú* [Figura 17]. Youtube. [https://www.youtube.com/watch?v=z4l\\_peXNK-E](https://www.youtube.com/watch?v=z4l_peXNK-E)
- Comida en la U Business (09 de octubre de 2018). *Comida en la U | Convocatoria Perú* [Figura 18]. Youtube. [https://www.youtube.com/watch?v=z4l\\_peXNK-E](https://www.youtube.com/watch?v=z4l_peXNK-E)
- Comida en la U Business (16 de agosto de 2018). *Activaciones* [Archivo de vídeo]. Youtube. [https://www.youtube.com/watch?v=WDC7jbJ\\_d8E](https://www.youtube.com/watch?v=WDC7jbJ_d8E)
- Comida en la U Business (2018). *Capacitación PITCH* [Archivo de vídeo]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=GJJIODEKwtw>

- Comida en la U Business (2018). Capacitación PITCH [Figura 3]. Youtube.  
<https://www.youtube.com/watch?v=GJJIODEKwtw>
- Comida en la U Business (2018). Capacitación PITCH [Figura 6]. Youtube.  
<https://www.youtube.com/watch?v=GJJIODEKwtw>
- Comida en la U Business (2018). CONFERENCIA PARTNER [Archivo de vídeo].  
 Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=Tsy-5t7n6Os>
- Comida en la U Business (2018). CONFERENCIA PARTNER [Figura 13]. Youtube.  
<https://www.youtube.com/watch?v=Tsy-5t7n6Os>
- Comida en la U Business (2018). CONFERENCIA PARTNER [Figura 14]. Youtube.  
<https://www.youtube.com/watch?v=Tsy-5t7n6Os>
- Comida en la U Business (2018). CONFERENCIA PARTNER [Figura 15]. Youtube.  
<https://www.youtube.com/watch?v=Tsy-5t7n6Os>
- Comida en la U Business (2018). CONFERENCIA PARTNER [Figura 7]. Youtube.  
<https://www.youtube.com/watch?v=Tsy-5t7n6Os>
- Comida en la U Business (26 de julio de 2018). Gestión de Comunicaciones [Figura 10].  
 Youtube. [https://www.youtube.com/watch?v=\\_0sSGrJzUZg](https://www.youtube.com/watch?v=_0sSGrJzUZg)
- Comida en la U Business (26 de julio de 2018). Gestión de Comunicaciones [Figura 11].  
 Youtube. [https://www.youtube.com/watch?v=\\_0sSGrJzUZg](https://www.youtube.com/watch?v=_0sSGrJzUZg)
- Comida en la U Business (26 de julio de 2018). Gestión de Comunicaciones [Figura 19].  
 Youtube. [https://www.youtube.com/watch?v=\\_0sSGrJzUZg](https://www.youtube.com/watch?v=_0sSGrJzUZg)
- Comida en la U Business (26 de julio de 2018). Gestión de Comunicaciones [Figura 20].  
 Youtube. [https://www.youtube.com/watch?v=\\_0sSGrJzUZg](https://www.youtube.com/watch?v=_0sSGrJzUZg)
- ComidaenlaU. (2014). @comidaenlaU. Obtenido de Twitter:  
<https://twitter.com/ComidaenlaU>
- ComidaenlaU. [@ComidaenlaU] (2014). Comida en la U. [Figura 1].  
<https://twitter.com/ComidaenlaU>
- ComidaenlaU. [@ComidaenlaU] (2014). Comida en la U. [Figura 2].  
<https://twitter.com/ComidaenlaU>
- Consejería de Programas Especiales; Red de Gestores Sociales de Colombia . (2005). *Guía de comunicación para la gestión y el desarrollo social*. Bogotá, D.C.: República de Colombia .
- Corrales, P. (2018). *¿Hay cama para tanta gente?: Un análisis sobre la regulación de Airbnb en Colombia*. Bogotá: Universidad Javeriana.  
<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/36479/CorralesAlcinaMarthaPatricia2018..pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Costa, J. (1977). *La imagen de empresa: métodos de comunicación integral*. Madrid : Ibérico Europea de Ediciones

Costa, J. (2001). *Imagen corporative en el siglo XXI*. La Crujía.

Currás, Rafael (2010). *Identidad e imagen corporativas. Revisión conceptual e interrelación*. Teoría y Praxis.

<http://www.teoriaypraxis.uqroo.mx/doctos/Numero7/Curras.pdf>

Dávila, C. (2003). *Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX-XX*. . Bogotá: Norma.

Díaz, Andres (09 de marzo de 2016). Comida en la U [Archivo de vídeo]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=I8E0K0IL5r0>

Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico . *Investigación en Educación Médica*, vol.2, núm 7, 162-167.

Díaz, Y. K. (2001). Diagnóstico Organizacional de las Comunicaciones. Obtenido de Tesis Digitales UNMSM.:

[http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/human/diaz\\_gy/Cap3.PDF](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/human/diaz_gy/Cap3.PDF)

Dinero. (2018). Imparable: Rappi se convierte en el primer 'unicornio' colombiano. *Dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/valoracion-de-rappi-la-empresa-colombiana-de-domicilios/261596>

Doménech, G. (2015). “*La regulación de la economía colaborativa*”. Revista CEFLEGAL, CEF, núms. 175-176, agosto/septiembre 2015, pp. 61-104.

Drucker E. Peter (1966). *El Ejecutivo Eficaz*. Argentina. Debolsillo

Dueñas, J. (2019) EnlaU, el mejor amigo de los estudiantes y profesores de la U. ENTER.CO. <https://www.enter.co/especiales/emprende/enlau-servicio-de-delivery/>

Dueñas, J. (2019) EnlaU, el mejor amigo de los estudiantes y profesores de la U. ENTER.CO. [Figura 4]. <https://www.enter.co/especiales/emprende/enlau-servicio-de-delivery/>

EcuRed (s.f). *Comunicación Organizacional*. EcuRed. [https://www.ecured.cu/Comunicaci%C3%B3n\\_organizacional](https://www.ecured.cu/Comunicaci%C3%B3n_organizacional)

Ellis, S & Brown, M. (2018). *El método Hacking Growth*. Ed. Conecta  
Ellis, S., & Brown, M. (2017). *Hacking Growth: How Today's Fastest-Growing Companies Drive Breakout Success*. New York: Penguin Random House LLC.

Equipo Vértice (2007). *Comunicación Interna*. Ed. Publicaciones Vértice, S.L.

FAO. (2008). *Diseño Participativo para una Estrategia de Comunicación*. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Obtenido de <http://www.fao.org/3/y5794s/y5794s.pdf>

- Fast Company. (2019). *The most Innovative Companies 2019*. FAST COMPANY. <https://www.fastcompany.com/most-innovative-companies/2019/sectors/latin-america>
- Fernández, S. (2007). Como gestionar la Comunicación. En organizaciones públicas y no lucrativas. NARCEA, S. A. DE EDICIONES.
- Fernández, T., & Batista, R. (2016). Estrategia de Comunicación interna para la gestión del conocimiento sobre desarrollo sostenible en la zona de defensa de la Sierrita, municipio Cumanayagua. *Universidad y Sociedad Revista Científica Multidisciplinar de la Universidad de Cienfuegos* , 22-30. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v8n4/rus03416.pdf>
- Finanzas Personales (19 de febrero de 2018). Comidaenlau, un emprendimiento universitario que se levantó contra la adversidad [Archivo de vídeo]. Youtube.<https://www.youtube.com/watch?v=QOVbEuwqFsc>
- Finanzas personales (2019) ComidaenlaU, un emprendimiento universitario que se levantó en contra de la adversidad. Finanzas Personales. <http://www.finanzaspersonales.co/ahorro-e-inversion/multimedia/comidaenlau-cual-ha-sido-la-clave-del-crecimiento-de-comidaenlau/75182>
- Finanzas Personales. (12 de 02 de 2018). Obtenido de Finanzas Personales: <https://www.finanzaspersonales.co/ahorro-e-inversion/multimedia/comidaenlau-cual-ha-sido-la-clave-del-crecimiento-de-comidaenlau/75182#>
- Formanchuk, A. (2015). 60% de los problemas en una empresa son por mala comunicación. Formanchuk & Asociados. Comunicación interna cocreada. <https://formanchuk.com/todosignifica/mala-comunicacion/>
- Formanchuk, A. (s.f). Guía rápida para desarrollar comunicación interna cocreada. Formanchuk. Comunicación interna cocreada. <https://formanchuk.com/todosignifica/comunicacion-interna-cocreada-guia/>
- Formanchuk, A. (s.f). *Guía rápida para desarrollar comunicación interna cocreada*.
- Formanchuk, A. (s.f). Ideas para potenciar la comunicación interna, la cultura y el liderazgo participativo. Formanchuk. Comunicación interna cocreada. <https://formanchuk.com/todosignifica/claves-de-comunicacion-interna-2-0/>
- Formanchuk, A. (s.f). Ideas para potenciar la comunicación interna, la cultura y el liderazgo participativo. Formanchuk. Comunicación interna cocreada. <https://formanchuk.com/todosignifica/claves-de-comunicacion-interna-2-0/>
- Fuente, O. (2 de Julio de 2019). *Qué es el Growth Hacking y cómo aplicarlo paso a paso*. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/que-es-growth-hacking-como-aplicarlo-marketing-marketing-digital/>
- Gacitua, J. A. (Santiago de abril de 2014). *ANEXOS: TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS*. Repositorio. U Chile:

<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/130155/Anexo%20Entrevistas.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Galán, M (2013). La Observación como método de Investigación. Metodología de la Investigación. Manuel Galán Amador.

[http://manuelgalan.blogspot.com/2013/02/la-observacion-como-metodo-de\\_21.html](http://manuelgalan.blogspot.com/2013/02/la-observacion-como-metodo-de_21.html)

García, J (1998). La comunicación interna. Ed. Díaz de Santos.

garcia, j. s. (2018 de noviembre de 2018). *Comida en la U*. Obtenido de Youtube. [Archivo de video] [https://www.youtube.com/watch?v=EvZMsLkc\\_zk](https://www.youtube.com/watch?v=EvZMsLkc_zk)

Gil, N. (16 de Noviembre de 2017). Obtenido de Gestiona tu tienda online con Made with Lof: <https://hellocreatividad.com/gestiona-tu-tienda-online-con-made-with-lof/>

Global Entrepreneurship Monitor Colombia. (2014). *GEM Colombia*. Barranquilla: Universidad del Norte.

González, C., & Leonardo, S. (2016). *Análisis sobre el uso de Instagram como herramienta publicitaria en el mercado venezolano*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

González, H. E.; González, L. E. (2010). *Clima organizacional. VI Jornadas de Sociología de la UNLP, 9 y 10 de diciembre de 2010, La Plata, Argentina. En Memoria Académica*. Disponible en: [http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab\\_eventos/ev.5334/ev.5334.pdf](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.5334/ev.5334.pdf)

Gonzalez, I. *La comunicación digital y por qué es importante en las empresas*. Ilifebelt. Obtenido de: <https://ilifebelt.com/que-es-comunicacion-digital-y-por-que-es-importante-en-las-empresas/2016/09/>

Grin Scooters SAPI de CV. (21 de Febrero de 2020). *Muévete diferente*. Obtenido de <https://ongrin.com/es-CO/>

Grupo Endor. (5 de Marzo de 2020). *¿Qué es un Influencer y cuál es su función?* Obtenido de <https://www.grupoendor.com/influencer-funcion/>

Guadalupe, J. C. (2009). Obtenido de Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral: <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf>

Guber, R. (2001). *La etnografía: Método, campo y reflexividad*. Buenos Aires, Barcelona, Caracas, Guatemala, Lima, México, Panamá, Quito, San José, San Juan, San Salvador, Bogotá, Santiago : Grupo Editorial Norma . [http://facultad.pucp.edu.pe/comunicaciones/ciudadycomunicacion/wp-content/uploads/2014/11/Guber\\_Rosana\\_-\\_La\\_Etnografia\\_Metodo\\_Campo\\_y\\_Reflexividad.pdf](http://facultad.pucp.edu.pe/comunicaciones/ciudadycomunicacion/wp-content/uploads/2014/11/Guber_Rosana_-_La_Etnografia_Metodo_Campo_y_Reflexividad.pdf)

Guillamó, M. (2014). *Estrategia de comunicación online de las marcas de moda de hogar en España*. . Alicante: Universidad de Alicante.

- Hernández-Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- History. (s.f.). *Hoy en la historia: nace Instagram*. Recuperado el 7 de Marzo de 2020, de <https://latam.historyplay.tv/hoy-en-la-historia/nace-instagram>
- Hoyos, L. (2013). Propuesta para Contribuir a la Mejora del Departamento de Comunicación en la Empresa MASA Mecánicos Asociados S.A.S., mediante un Diagnóstico de Comunicación Interna. Pontificia Universidad Javeriana. <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/11231/HoyosLuqueLauraMariana2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- iNNpulsas y Universidad Nacional. (s.f.). *Ecosistemas regionales del emprendimiento en Colombia*. Medellín: iNNpulsas y Universidad Nacional. Obtenido de <https://innpulsacolombia.com/es/mapeo-ecosistema-de-emprendimiento>
- iNNpulsas y Universidad Nacional. (s.f.). *Mapeo y caracterización del ecosistema de emprendimiento en Colombia, con énfasis en la localización de las start ups*. Medellín: iNNpulsas y Universidad Nacional. Obtenido de [https://innpulsacolombia.com/sites/default/files/1.2.\\_analisis\\_y\\_descripcion.pdf](https://innpulsacolombia.com/sites/default/files/1.2._analisis_y_descripcion.pdf)
- Instagram Inc. (s.f.). *Información sobre la función "Comprar en Instagram"*. Recuperado el 9 de Marzo de 2020, de <https://help.instagram.com/191462054687226>
- Instagram. (s.f.). *Te acercamos a las personas y las cosas que te encantan*. Recuperado el 7 de Marzo de 2020
- Instituto Europeo de Posgrado. (s.f.). *¿Qué es el Ecommerce?* Recuperado el 9 de Marzo de 2020, de <https://www.iep.edu.es/que-es-el-ecommerce/>
- Izaguirre, J. (23 de Agosto de 2017). *Marketing de influencers: Cómo llegar a nuevos públicos con evangelistas de marca pagados*. Obtenido de <https://es.shopify.com/blog/marketing-de-influencers-como-llegar-a-nuevos-publicos-con-evangelistas-de-marca-pagados>
- Kantis, H., Federico, J., & Sabrina, I. (2018). *Condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico*. Buenos Aires: GEN.
- Kerchak. (s.f.). *Top 10 empresas de Silicon Valley*. Obtenido de <https://kerchak.com/top-10-empresas-de-silicon-valley/>
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (2002). *Principles of Marketing*. Londres: Prentice Hall
- Kotler, P. y Keller, K.L. (2007): *Marketing Management*, Prentice Hall, Twelfth Edition, New Jersey

- La nota económica. (18 de noviembre de 2019). *EnlaU, la app que impulsa la economía colaborativa en las universidades*. LA NOTA ECONÓMICA  
<https://lanotaeconomica.com.co/negocios/enlau-la-app-que-impulsa-la-economia-colaborativa-en-las-universidades.html>
- La nota económica. (18 de noviembre de 2019). *EnlaU, la app que impulsa la economía colaborativa en las universidades*. LA NOTA ECONÓMICA  
<https://lanotaeconomica.com.co/negocios/enlau-la-app-que-impulsa-la-economia-colaborativa-en-las-universidades.html>
- Labate, C., & Arrueta, C. (Edits.). (2017). *La Comunicación Digital. Redes sociales, nuevas audiencias y convergencia: desafíos y oportunidades para la industria, el Estado y los usuarios* (Primera ed.). San Salvador de Jujuy: Editorial de la Universidad Nacional de Jujuy. Obtenido de <http://editorial.unju.edu.ar/descarga/item/la-comunicacion-digital-2.html>
- Lasswell, H. (1948). *The structure and function of communication in society*. Recuperado de: <http://www.irfanerdogan.com/dergiweb2008/24/12.pdf>
- Laswell, H. (1985). *Estructura y función de la comunicación en la sociedad*. Moragas Spá, Miquel, Sociología de la comunicación de masas, tomo II, Gustavo Gilli, Barcelona
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. Harper and Row, New York.
- Liabert, T. (2005). *El plan de comunicación organizacional*. México: Limusa.
- LLanos, M. P. (2016). Obtenido de *La cultura organizacional: Eje de acción en la gestión humana*:  
<https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/2017/09/investigacion/libros/cultura-organizacional.pdf>
- Made whit Lof. (s.f.). *¿Quiénes Somos?* Recuperado el 7 de Marzo de 2020, de <https://madewithlof.com/content/7-quienes-somos>
- Madrigal, C. (2015). *Instagram como herramienta de comunicación publicitaria: el caso de Made whit Lof*. Sevilla: Universidad de Sevilla.  
[https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/41561/TFG\\_cristinaSEPT4b.compressed.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/41561/TFG_cristinaSEPT4b.compressed.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Manquillo, J. (2018). *Instagram: Herramienta de marketing digital para UNDER STORE, tienda virtual de ropa*. Manizales: Universidad Católica de Manizales.
- March, I., & Rosa, Y. (2016). El salto definitivo del emprendedor. *Revista Economía Industrial*, 157.

- Margulies, W.P. (1977). "Make the most of your Corporate Identity". *Harvard Business Review*, julio-agosto, 66-72.
- Martín, F. (1997). Comunicación en empresas e instituciones. De la Consultora a la Dirección de Comunicación. Ediciones Universidad Salamanca.
- Martínez, M. (1994). La Investigación cualitativa etnográfica en Educación. Editorial Trillas. Segunda Edición. México
- Martinez, M. (2004). *Plan de Marketing Digital para PYME*. Córdoba : Universidad Católica de Córdoba.
- Medel, L. (2018). *Investigación de Técnicas de Crecimiento Orgánico de Comunidades en Instagram a través de estrategias de Growth hacking*. Cataluña : Universidad Oberta de Cataluña .
- Mendez, M., & Castaño, M. (2016). Claves de la economía. *Economía Industrial Núm.402: Economía Colaborativa*, 11.
- Merleau-Ponty, M. (1966). *Phénoménologie de la perception*, Paris, Éditions Gallimard.
- Mejía, A., Mendieta, C. P., y Bravo, M. (2015). Estrategias de innovación y capital social en la pequeña y mediana empresa. *Ingeniería Industrial*, 286-296
- Monterrosa, H. (28 de Septiembre de 2019). *En la U llegará al millón de usuarios y hará 40.000 servicios a la semana*. Obtenido de La República:  
<https://www.larepublica.co/internet-economy/en-la-u-llegara-al-millon-de-usuarios-y-hara-40000-servicios-a-la-semana-2915105>
- Montoya, D. (2016). Startup y Spinoff: definiciones, diferencias y potencialidades en el marco de la economía del comportamiento. *Contexto*, 141-152.
- Montoya, D. M. (2015). Startups: tendencias en América Latina y su potencialidad para el crecimiento empresarial. *Contexto*, 9.
- Montoya, D. M. (2016). Startup y Spinoff: definiciones, diferencias y potencialidades. *Contexto*, 144.
- Narváez, B., Arrieta, Y., & Flores, B. (2018). *El caso del aplicativo móvil Uber frente al régimen de protección a la competencia en la legislación colombiana*. Barranquilla : Universidad Simon Bolivar .  
<http://www.scielo.org.co/pdf/just/n33/0124-7441-just-33-00037.pdf>
- Ojeda, D. (10 de Octubre de 2018). Rappi comenzará a alquilar patinetas eléctricas. *El Espectador*. <https://www.elespectador.com/tecnologia/rappi-comenzara-alquilar-patinetas-electricas-articulo-817203>

- Ojeda, D. (8 de Julio de 2019). El Ministerio de Trabajo buscará regular plataformas del tipo Rappi y Uber. *El Espectador*. <https://www.elespectador.com/economia/el-ministerio-de-trabajo-buscará-regular-plataformas-del-tipo-rappi-y-uber-articulo-869882>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2016). *Startup América Latina 2016: Construyendo un futuro innovador*. Paris: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. Obtenido de [http://www.oecd.org/dev/americas/Startups2016\\_Si-ntesis-y-recomendaciones.pdf](http://www.oecd.org/dev/americas/Startups2016_Si-ntesis-y-recomendaciones.pdf)
- Ortiz, D. (6 de octubre de 2014). *¿Por qué nació ahí Silicon Valley?* Obtenido de <https://blogthinkbig.com/silicon-valley>
- Osorio, R., Restrepo, L., & Muñoz, H. (2016). Marketing Digital: Una mirada al pasado presente y futuro . *Marketing Visionario. Artículo 5*. <http://ojs.urbe.edu/index.php/market/article/view/2386/2208>
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2009). *Business Models Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Presidencia de la República . (18 de junio de 2019). *Presidente Duque prevé que la Economía Naranja se convertirá en un sector estratégico que promoverá la reactivación económica*. Obtenido de <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2019/190618-Presidente-Duque-preve-Economia-Naranja-convertira-sector-estrategico-promovera-reactivacion-economica.aspx>
- Presidencia de la República. (2019). *Presidente Duque prevé que la Economía Naranja se convertirá en un sector estratégico que promoverá la reactivación económica*. <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2019/190618-Presidente-Duque-preve-Economia-Naranja-convertira-sector-estrategico-promovera-reactivacion-economica.aspx>
- Pujante, J. A. (2013). *La realidad en un #hashtag*. Madrid: Asociación Española de Ciencia Política y de la Administración.
- Raiola Networks. (2018). *¿Cómo elaborar tu plan de comunicación?* Obtenido de Raiola Networks: <https://raiolanetworks.es/blog/plan-de-comunicacion/>
- Rappi, (2016). *Qué es Rappi y cómo funciona: conoce cómo mejoramos tu calidad de vida*. Rappi. <https://blog.rappi.com/que-es-rappi/>
- Ries A., Trout J. (2009) *Definición de posicionamiento de marca; ¿Qué es el Branding? ; Editorial Gustavo gili S.L, Barcelona*
- Rubio, A., y Aragón, A. (2018). *Competitividad y recursos estratégicos en las PYMEs*. *Revista de Empresa*, 32-47
- Romero, J., Campos, M., & Gómez, G. (2019). *Follow me y dame like: Hábitos de uso de Instagram de los futuros maestros* . Granada: Universidad de Granada.

Ros V. (2008). Planteamiento de posicionamiento de marca a través de la red; posiciona tu marca en la red E branding; Editorial Gesbiblo. S. L, presentado en octubre del 2008

Ruiz Méndez, M., Aguirre Aguilar, Genaro. (2015). Etnografía virtual, un acercamiento al método y a sus aplicaciones. Estudios sobre las Culturas Contemporáneas. XXI(41),67-96.[fecha de Consulta 23 de Mayo de 2020]. ISSN: 1405-2210.  
<https://www.redalyc.org/pdf/316/31639397004.pdf>

Rusell, J. T.; Lane W. R.; y King, J. K. (2005) Publicidad Kleppner, Pearson Education, Décimo sexta edición, México D.F.

Sánchez J, Pintado T. (2013): Imagen Corporativa: Influencia en la gestión empresarial. Madrid: ESIC Editorial.

S.J. Taylor; R. Bodgan (1984). *La observación participante en el campo. Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Barcelona: Paidós Ibérica

Salamzadeh, A., & Kawamorita, H. (2015). Startup Companies: Life Cycle and Challenges . *ReserchGate*.

Sánchez, Y., Mirabal, R., Becerra, H., & Arávalos, D. (2015). Estrategia de comunicación para las revistas científicas. *Ciencias de la Información Vol. 46, No. 2, mayo-agosto*, 23-28.

Sanz, N. G. (2019). *Cómo hacer un plan de comunicación en la empresa*. Obtenido de NAGORE GARCIA SANZ : <https://nagoregarciasanz.com/plan-de-comunicacion/>

Scheinsohn, D. (2011). *El poder y la acción a través de Comunicación Estratégica: cómo mover los hilos para que las cosas sucedan*. Buenos Aires: Granica.

Semana. (05 de Abril de 2019). *Semana*. Rappi hace historia: <https://www.semana.com/nacion/articulo/rappi-start-up-latinoamericana-hace-historia-con-millonaria-inversion/612426>

Semana. (2020). Taxi vs Uber: Carrera sin destino. *Semana*. <https://www.semana.com/nacion/articulo/taxis-vs-uber-carrera-sin-destino/648549>

Smith, K. (9 de Mayo de 2016). *37 estadísticas de Instagram*. Obtenido de <https://www.brandwatch.com/es/blog/37-estadisticas-de-instagram/>

Solomon, M. R. (2013). *Comportamiento del Consumidor*. Mexico: Pearson.

- Soy emprendedor (22 de noviembre de 2015). Comida en la U. Soy emprendedor, una guía hecha por y para jóvenes [Archivo de vídeo]. Youtube.  
<https://www.youtube.com/watch?v=FHf8qf3BFt0>
- Spector, A. (1961). "Basic Dimensions of the Corporate Image". *Journal of Marketing*, 25 (6), 47-51.
- Suzeti, A., Cuzma, E., & Villacorta, S. (2019). *Plan estrategico de la empresa Uber en 2019-2023*. Lima: Universidad del Pacifico.
- TEDx Talks . (27 de marzo de 2019). *El lado oscuro de compartir | Camila Zuluaga | TEDxBarranquilla*. Obtenido de [Archivo de video]. Youtube.:  
<https://www.youtube.com/watch?v=HMvxtnipvZo>
- The Ostelea School of Tourism & Hospitality . (2015). *Plataformas de Economía Colaborativa*. EAE Bussiness School.
- Torres, M. (2017). *Instagram y su uso como una herramienta de marketing digital en Chile*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.  
<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/142530/Torres%20Carmona%2c%20Marcelo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Trespalacios, J., Vázquez, R., Bello, L. Investigación de Mercados. International Thomson Editores
- Uber Technologies Inc. (20 de Febrero de 2020). *Pero al fin de cuentas, ¿Qué es Uber y cómo se usa?* Obtenido de <https://www.uber.com/es-CL/blog/que-es-uber/>
- Universidad del Desarrollo. (2013). *Estrategia de comunicación digital*. Concepción: Facultad de Comunicación. Obtenido de <https://comunicaciones.udd.cl/files/2013/05/BROCHURE-C-ECD.pdf>
- Vassallo, A., Kelly, B., Zhang, L., Wang, Z., Young, S., & Freeman, B. (2018). *Junk Food Marketing on Instagram: Content Analysis*. Sydney: The University of Sydney.
- Valero Pastor, J. M. (2015). Tendencias de la innovación mediática en Estados Unidos. *Miguel Hernández Communication Journal*, 7, 161-193
- Verazzi, L. (2017) Comunicación interna en las nuevas organizaciones. COMeIN. Revista de los estudios de Ciencias de la Información y comunicación. DOI:  
<https://doi.org/10.7238/ISSN.2014-2226>.  
<https://comein.uoc.edu/divulgacio/comein/es/numero64/articles/comunicacion-interna-organizaciones.html>
- Watzlawick, P., Beavin, J., Jackson, D. (1991). Teoría de la comunicación humana: Interacciones, patologías y paradojas. Barcelona. Ed. Herder.

Zuckerman, M. (23 de 09 de 2019). *Instagram: Estadísticas globales y clave del 2019*.  
Obtenido de digimind: <https://blog.digimind.com/es/tendencias/instagram-estad%C3%ADsticas-globales-clave-del-2019>

Zott, C., Amit, R., y Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042