



Plan Estratégico de Comunicación para 613partners

613 citizen

La identidad corporativa y valores organizacionales, como cimientos de la consultoría cannábica: *Una consultoría en comunicación estratégica de endomarketing para la consultora 613partners, cannabis consulting.*

Iván Andrés Mora Rincón

María Alejandra Castellanos Reinoso

Especialización en Comunicación Estratégica para las Organizaciones,

Facultad de Ciencias de la Comunicación, Corporación Universitaria Minuto de Dios

Entrega parcial del trabajo de grado

1 de junio de 2021, Bogotá D.C

613 citizen

Iván Andrés Mora Rincón

ivan.mora@uniminuto.edu.co

María Alejandra Castellanos Reinoso

maria.castellanos-r@uniminuto.edu.co

Tutora: Jeannette Mercedes Torres Flórez

Bogotá D.C.

Cundinamarca

Tabla de contenido

1. Resumen	6
Abstract.....	7
2. Contexto.....	8
2.1 Descripción de la organización.....	8
o Historia o antecedentes.....	8
o Tipo de organización (sector al que pertenece).....	11
o Nivel estratégico.....	13
o Estructura organizacional.....	17
o Talento Humano.....	22
o Gestión Financiera.....	24
o Dimensión comunicacional.....	25
• Sociograma	25
2.2 Análisis del entorno	26
2.3 Pregunta orientadora inicial.....	32
3. Problema, necesidad u oportunidad.....	32
4. Objetivos	34
a. Objetivo General	34
b. Objetivos específicos.....	34
5. Antecedentes	35
5.1 Conceptuales.....	35

5.2 Prácticos.....	36
6. Categorización.....	37
6.1 Identidad Corporativa.....	38
6.2 Comunicación Estratégica.....	39
6.3 Endomarketing	42
6.3 Dimensión Axiológica.....	43
7. Metodología	43
7.1 Revisión bibliográfica.....	45
7.2 Observación directa.....	46
7.3 Cuestionario.....	47
8. Resultados	48
9. Propuesta de comunicación	54
a. Marca (nombre, logo, eslogan)	55
b. Ilustración	56
9.2 Estrategias	57
c. Draweeding.....	58
d. Hempaty.....	59
e. Stickweeds	59
f. Cannacápsulas.....	60
g. Go citizen go!.....	61
h. Matriz de PECO.....	62
9.3 Cronograma	63

9.4 Presupuesto	63
10. Conclusiones	64
9. Referencias bibliográficas	68

Índice ilustraciones

Ilustración 1. Organigrama.	23
Ilustración 2. Sociograma	25
Ilustración 3. Ilustración del PECO	56
Ilustración 4. Infografía	57
Ilustración 5. Puzzle	57
Ilustración 6. Stories	59
Ilustración 8. Stickers	59
Ilustración 7. Podcast	61
Ilustración 9. Mini videojuego	61

Índice de tablas

Tabla 1. Matriz de PECO	62
Tabla 2. Cronograma PECO	63
Tabla 3. Presupuesto PECO	63

Índice de gráficas

Gráfica 1. Rangos de edad diagnosticadas.....	46
Gráfica 2. Nivel de formación académica de los colaboradores.....	47
Gráfica 3. Valores corporativos considerados por los colaboradores.....	48
Gráfica 3.1 Valores corporativos considerados	48

Gráfica 4. Calificación asignada para el clima laboral.....	49
Gráfica 5. Calificación asignada para el sentido de pertenencia.....	50
Gráfica 6. Recomendaciones de los colaboradores encuestados.....	50
Gráfica 7. Propuestas de mejora de los colaboradores encuestados.....	51
Gráfica 8. Propuestas de colaboradores para mejorar la capacidad de venta.....	52
Gráfica 9. Propuestas de habilidades para mejorar la comunicación comercial.....	52

Índice de anexos

- Anexo 1. Prediagnóstico de comunicación.
- Anexo 2. Realidad comunicacional.
- Anexo 3. Informe Financiero.
- Anexo 4. Manual de Crisis.
- Anexo 5. Evidencia Observación directa/ Jamboard.
- Anexo 6. Cuestionario *Conociendo a 613partners*.
- Anexo 7. Evidencia fotográfica en grupos de Whatsapp.

Resumen

La industria del *cannabis* es cada vez más grande alrededor del mundo, y en medio de dicho panorama, nuevos modelos de negocio se desprenden de esta. Este es el caso particular de la *consultora* 613partners, cuya actividad comercial de captación de clientes es cada vez más fuerte, pero dicho crecimiento está en desbalance dadas las debilidades en la *identidad corporativa* y el escaso servicio de atención al cliente en la etapa posventa de los servicios. Para solucionar este problema, se ha propuesto una *estrategia de comunicación* que parte del

endomarketing y que busca instruir a los consultores actuales y entrantes sobre los *valores organizacionales*, el funcionamiento holístico de la organización y el fortalecimiento del servicio de atención al cliente, una vez contratados los servicios, dado que ese es el core de negocio de cualquier labor de consultoría.

Abstract

The cannabis industry is growing around the world, and in the middle of this panorama, new business models are emerging from it. This is the particular case of the consulting firm *613partners*, whose commercial activity of attracting clients is getting stronger, but this growth is in imbalance as a result of the weaknesses in the corporate identity, and the scarce customer service in the after-sales stage of the services. To solve this problem, a communication strategy has been proposed, it starts from endomarketing and seeks to instruct current and incoming consultants about organizational values, the holistic operation of the organization, and the strengthening of customer service, once the services are hired; taking into account that this is the core of the business of any consulting work.

Palabras Claves

Comunicación estratégica, Endomarketing, Valores organizacionales, Identidad corporativa, Consultoría, Cannabis.

Key Words

Strategic communication, Endomarketing, Organization Values, Corporate identity, Consulting, Cannabis.

1. Contexto

a. Descripción de la organización:

o *Historia o antecedentes*

El *cannabis*, también conocido como ganja o marihuana, es una planta vegetal dióico, es decir, que cuenta con sexo (macho y hembra), lo cual implica que para su polinización se requiera material genético de ambos sexos. Esta es reconocida por sus características hojas con numerosas puntas, la robustez de sus cogollos, sus particulares tonalidades verdes y los más de 60 compuestos químicos, que la han convertido en una de las plantas más usadas en la historia de la humanidad. Su consumo data del año 2.900 a. de C en Asia, continente donde emerge, pero del que luego sería transportada a todas partes del mundo, para ser empleada con fines medicinales, religiosos o para uso adulto. Este último término también es conocido como *uso recreativo*, pero por responsabilidad con el lenguaje y al no considerar la utilización de la planta como un juego, será abordado en adelante como la primera versión descrita: *uso adulto*.

Por las características fenotípicas y genotípicas de la planta, esta ha tenido alteraciones por el entorno y la intervención del ser humano, a dichas modificaciones se le conocen como procesos de fitomejoramiento, que quiere decir el conjunto de transformaciones genéticas que permiten obtener resultados cercanos a lo que quiera el científico que intervenga la planta, por ejemplo, maximizar la calidad del efecto psicoactivo o analgésico de la variedad de cannabis con

la que trabaje. Un resultado importante del fitomejoramiento y la investigación de la planta, es que hoy por hoy se puede cultivar cannabis en prácticamente cualquier lugar del mundo.

En consecuencia, esta evolución de los cultivos ha dado como resultado el surgimiento de la industria del cannabis, un nuevo nicho de mercado que comprende todos los sistemas agrícolas, industriales y comerciales, vinculados a la producción, procesamiento, transformación y consumo de derivados relacionados a la planta. Según Arango, J. C., Ruiz, C. C., & Mateus, C. (2020), solo en América se han realizado inversiones que van desde USD 10 millones hasta USD 40 millones (2020) y se proyecta que en los próximos cinco años, las ganancias de la industria oscilen entre USD 1 millón hasta USD10.000 millones, lo cual en términos económicos es ideal para la producción de empleos, desde cultivadores hasta comerciantes locales. Incluso, esto contribuye al desarrollo de la industria farmacológica, pues aporta medicina para pacientes con enfermedades relacionadas al sistema nervioso, como: la esclerosis lateral amiotrófica, la epilepsia refractaria o el glaucoma, pues les ayuda a apaciguar los efectos secundarios de las enfermedades o de sus tratamientos como en los casos de cáncer o de virus de inmunodeficiencia humana (VIH/SIDA).

Asimismo, la variante no psicoactiva del cannabis, conocida como cáñamo, es empleada hace varios siglos con fines industriales, pues con esta se puede producir papel, fibras textiles, biocombustibles, bioladrillos, e incluso productos comestibles por el alto contenido de OMEGA 3 y de proteína vegetal que tienen sus semillas.

Sin embargo, en términos culturales y sociales el cannabis ha sido estigmatizado y perseguido por las autoridades locales de cientos de países, al punto de etiquetar la sustancia como una droga. Es menester aclarar que el 2 de diciembre de 2020, la Comisión de Estupefacientes de la Organización de Naciones Unidas (ONU) y la Organización Mundial de Salud (OMS), eliminaron al cannabis de la lista de narcóticos de alto riesgo, lo cual es un estímulo para retomar el debate del uso de la planta en varios países del mundo, pero que no implica necesariamente su legalización. Sobre esto último, de acuerdo con un artículo del diario El País (2021) se calcula que en 2021, de los 193 países en el mundo, cerca de 30 han regulado la producción, tenencia y transporte de la planta, bien sea con fines medicinales, industriales o para uso adulto.

Es decir, que si bien el cannabis sigue siendo motivo de debate público, este a su vez el epicentro de una industria cada vez más grande. Pues acoge a cientos de emprendedores alrededor del mundo y genera nuevos modelos de negocio, como en el caso particular de esta investigación: las consultoras de cannabis. Cuyo objetivo es brindar conocimientos técnicos para que el cliente desarrolle su cultivo y brindar asesoramiento jurídico para que quien contrate el servicio, pueda contar con todas las autorizaciones locales e internacionales para trabajar con esta planta como insumo principal.

Por lo anterior, a modo de limitación de esta investigación y la posterior propuesta, toda argumentación y estudio estará centrado en la consultora *613partners cannabis consulting* -cuyo nombre hace referencia al decreto 613 de 2017, elaborado en el gobierno de Juan Manuel Santos

Calderón, en el cual el Ministerio de Justicia y del Derecho, el Ministerio de Salud y Protección Social, y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, trabajaron en conjunto para “reglamentar la evaluación, seguimiento y control de las actividades de importación, exportación, cultivo, producción, fabricación, adquisición a cualquier título, almacenamiento, transporte, comercialización, distribución, uso de las semillas para siembra de la planta de cannabis” (p.3).

○ ***Tipo de organización*** (sector al que pertenece)

613partners es una organización de grado formal, pues está legalmente constituida y su estructura organizacional está planificada de modo que cubre las necesidades comerciales y de dirección en función de su actividad empresarial. En cuanto al tipo de interacción de los actores que trabajan en esta organización, prima la operatividad orgánica, es decir, que los funcionarios se comunican de manera conectada entre las áreas de la empresa y no dependen necesariamente de un conducto regular que implique una relación de poder específica y constante, salvo por la relación vertical que todos los integrantes de la empresa tienen con el director general.

Además, esta organización es lucrativa ya que trabaja en función productiva pues se encarga de prestar un servicio de consultoría relacionada al cannabis en cuanto a dos ejes: primero, el jurídico, que consiste en la adquisición de licencias para que el cliente pueda cultivar la planta. Y segundo, el agronómico para instruir sobre técnicas y ocuparse de la operatividad de

los cultivos. Con estos dos servicios principales, el cliente obtiene asesoría integral que lo puede acompañar en todo su proceso empresarial relacionado con el cannabis.

En cuanto al personal, cada trabajador desempeña cargos relacionados al área técnica y profesional para la cual está cualificado, esto conlleva a que cada uno desempeñe labores específicas ligadas al área en la que opera, pero en el proceso diagnóstico de la organización, se detectó que en algunas ocasiones, algunos trabajadores también realizan otras actividades necesarias para la empresa, ya sean comerciales, agronómicas o comunicacionales. Por su parte, en general, el resultado diagnóstico determinó que la cultura organizacional de 613partners es de tipo Zeus, en la que la toma de decisiones y el direccionamiento general de la empresa están alineados exclusivamente con los intereses del director general, según Charles Handy, en este tipo de grupos son claras las relaciones de poder y las dinámicas de operatividad o investigación por parte de cada colaborador, quien tiene que responder a los logros propuestos por el líder, además, porque el poder se traslada del jefe a los líderes de práctica de cada área, quienes a su vez establecen mensualmente un listado de tareas y objetivos a cumplir (Handy, T. citado en Díaz, C. & Ortiz, J. ,2001).

o Nivel estratégico de la organización

Misión:

Ayudar a nuestros clientes a consolidar sus procesos técnicos y jurídicos en cuanto a la producción de cannabis medicinal, psicoactivo e industrial. Para que los derivados de esta planta puedan aportar al bienestar y desarrollo de la humanidad.

Visión:

En el año 2026, 613partners se habrá consolidado como un referente internacional de la consultoría técnica y jurídica del cannabis en el área subtropical del globo terráqueo. De modo que, podrá ser integrada a la oferta de servicios de la consultora internacional *McKinsey & Company*.

Valores: si bien la organización no tiene unos valores organizacionales establecidos y claros entre los colaboradores, se han propuesto los siguientes en línea con las necesidades de la organización y la junta directiva de la

-Cumplir con altos estándares profesionales para la adquisición transparente de licenciamientos y permisos especiales para los empresarios de la industria del cannabis.

-Cumplir con altos estándares técnicos para la consolidación de cultivos de alta calidad que sean insumo para nuestros clientes.

-Mantener un alto rendimiento operativo y de servicio al cliente en todo el proceso de consultoría internacional.

-Perdurar en el tiempo como una pionera de la consultoría de cannabis, ligada a principios éticos y de operatividad transparente a nivel internacional.

-Manejar los capitales de los clientes con honestidad y de forma rentable.

-Preservar la confidencialidad de los clientes y las empresas aliadas en su gestión.

Objetivos - metas:

-Posicionarse como un referente de la consultoría internacional de cannabis.

-Ser reconocida como una organización productora de opinión e información relacionada a la industria del cannabis.

-Orientar a los productores de cannabis que operan en África, América Latina y el Sudeste Asiático, para que compitan con el resto del mundo en cuanto a calidad/precio, y puedan incluir su operatividad en mercados de Europa y América del Norte.

Gobierno corporativo

- **Asamblea accionista:** SAVANNA VENTURES, es un colectivo de accionistas interesados en la generación de capital a partir de la industria del cannabis a nivel internacional. Están relacionados a 613partners pues en su mayoría son amigos o familiares de Manuel Baselga, el director general. De modo que son quienes deciden cuánto capital de inversión tendrá 613partners y el sueldo mensual del Director.

- **Director General:** Manuel Baselga, es el líder y fundador de 613partners. Es profesional en sociología y ha estado vinculado a la consultoría en comunicación estratégica, comunicación política y producción de cannabis desde el inicio de su vida profesional. Manuel da las directrices a cada uno de los integrantes de la organización, quienes a su vez trasladan las responsabilidades entre sus equipos de área.

Articulación entre áreas

El director general de la organización, define cuáles serán los intereses y los países a los cuales enfocarán toda la operatividad de la empresa. De modo que, el equipo de Comunicaciones, enfoca los contenidos del mes en producir piezas comunicativas que llamen la

atención de posibles usuarios de las redes que emplea la compañía (LinkedIn, Twitter e Instagram) e incluso captar la atención de los visitantes de la página web.

Conforme con la capacidad de conversión del área de Comunicaciones, las personas interesadas se comunican con el área comercial de la compañía, estos son los encargados de hacer cotizaciones sobre el costo de cada uno de los servicios que brinda la Consultora, y son quienes informan al resto de áreas en caso de llegar a un acuerdo. Por ende, estos últimos son los encargados de la facturación y el correcto cumplimiento de cada uno de los objetivos acordados entre la empresa y el cliente.

En la línea operativa, sigue el equipo jurídico que -de ser requeridas-, expide las solicitudes de licenciamiento frente a cada uno de los Ministerios y entidades necesarias para adquirir cada autorización que posibilite el cultivo o manipulación de cannabis. Así que esta área es veedora del cumplimiento óptimo de cada parámetro establecido. Además, es la encargada de hacer los contratos con proveedores, clientes y trabajadores vinculados a 613partners.

La siguiente área es el equipo de cultivos, conformado por ingenieros agrónomos y técnicos floricultores, que velan por el bienestar de las plantas, desde su instalación hasta el las necesidades específicas que requiera el cultivo, ya sea en términos de corte, siembra y cosecha o proceso de fitomejoramiento en caso de ser necesario por los clientes.

Finalmente, el área financiera y de RR.HH es garante de las responsabilidades fiscales en las que está implicada la empresa, bien sea de la declaración de impuestos, recibir y administrar

el dinero de cada cliente, la contratación de personal requerido y el pago de nóminas a los trabajadores.

Sector

613partners se desempeña en la consultoría jurídica y técnica de cannabis en 4 continentes: en América tienen representación en Estados Unidos, México, Colombia, Ecuador, Perú, Uruguay y Paraguay. En Europa: Inglaterra, España y Holanda. En África: Ghana y Sudáfrica. En cada uno de estos países se adaptan las necesidades según lo disponga el cliente (uso medicinal, industrial o recreativo) y conforme lo permita la normatividad del país en cuestión.

Productos y servicios

- **Licenciamiento:** es el principal servicio de la Consultora, consiste en solicitar las licencias de cultivo ante los Ministerio de Justicia y del Derecho, el Ministerio de Salud y Protección Social y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Mediante las cuales los clientes pueden acceder a la posibilidad de cultivar cannabis según sea su necesidad: medicinal, es decir con alto porcentaje de CBD; psicoactiva, cuando son concentraciones elevadas de THC, y de uso industrial cuando es cáñamo, es decir las variedad sin tricomas que alteren el sistema endocannabinoide y del cual se usan exclusivamente sus fibras vegetales.

- **Cultivo:** la Consultora ofrece el servicio de desarrollo de cultivos, esto comprende adecuar los espacios dispuestos para sembrar el cannabis, instalar el sistema integral de riego e iluminación complementaria de plantaciones al aire libre y en invernadero. Además, desarrolla e investiga las capacidades de fitomejoramiento de los cultivos según sea la necesidad de cada cliente.

o Estructura organizacional

El modelo organizacional seleccionado para estudiar la organización, es el propuesto por los consultores Tom Peters y Robert Waterman, denominado las 7 's de Mckinsey. Pues esto permite una visión integral a la formulación de la organización y a la estrategia adaptada a la misma.

1S - Estrategia

La estrategia de 613partners se enfoca en ampliar la red de emprendedores y empresarios dedicados al cultivo, procesamiento o comercialización de cannabis, alrededor del mundo. De modo que un representante de la Consultora aborda al potencial cliente y lo instruye sobre los beneficios de contar con buen asesoramiento jurídico y técnico para sostener un negocio que gire en torno a la planta.

Luego, la táctica implementada por los funcionarios de 613partners, es articular las necesidades del cliente, con otros servicios que tenga la compañía, por ejemplo, pasar de una

solicitud de licencia a un asesoramiento agronómico para que el mismo cliente sepa cómo sembrar, polinizar y cosechar sus plantas.

En términos administrativos, la estrategia radica en reinvertir los recursos de la empresa a modo de inversiones para captar a más profesionales y técnicos, con experiencia en la adquisición de nuevos clientes, los cultivos de flores o cannabis, o personas calificadas para la obtención de los objetivos acordados entre la Consultora y la clientela.

2S - Estructura

La Consultora de cannabis está formada de manera piramidal, de modo que su ápice es el Director General, quien delega las responsabilidades directamente con los líderes de cada práctica. Específicamente con los respectivos directores de Ecuador, México, África y Paraguay, al igual que con la Directora Comercial, la Financiera y la de Recursos Humanos. Luego, dichos funcionarios, trasladan las funciones al respectivo trabajador que consideren más idóneo para el tema, lo cual al inicio permite intuir que las tareas son repartidas de manera uniforme según las habilidades de cada integrante. Sin embargo, después del trabajo diagnóstico a profundidad y de indagar directamente con cada miembro de la empresa, se puede detectar que por lo general hay personas que terminan desempeñando funciones que no les competen o para las cuales no están completamente cualificados.

3S - Sistemas

En cuanto a los sistemas internos de la empresa, que son los que más interesan a este proceso investigativo, pues son los que permiten dilucidar cuáles son las carencias a atacar desde

el plan estratégico, se determinó que el sistema operativo de la empresa se fragmenta en cuatro sub-sistemas diferentes.

El primer subsistema responde a las necesidades administrativas y a los flujos de capital económico que tiene la empresa, como por ejemplo los procesos de contratación, el pago de nómina, las obligaciones fiscales, la captación legal de dinero por parte de los clientes y el pago de viáticos a los funcionarios que lo necesiten.

El segundo subsistema, es el correspondiente a los procesos de cultivo, es decir que son los que corresponden directamente a temas agronómicos de la empresa, como el fitomejoramiento de las semillas, el cultivo, cosecha y secado de cannabis de la asesoría a los clientes.

El tercero, comprende el flujo de negociación con clientes, en el cual se acuerdan cuáles serán las estrategias de negociación para persuadir a los potenciales clientes para que adquieran el servicio y realicen los pagos a tiempo, dicho subsistema es propio del área Comercial.

Finalmente, el cuarto subsistema agrupa la ejecución del plan de marketing, que busca captar la atención de los empresarios del cannabis y también posicionar a la marca con relación a la competencia. La complejidad de este radica en que la marca desde sus inicios no percibe su actividad comunicativa desde la publicidad masiva, sino en llegar a ser reconocidos desde la producción inteligente de contenido científico y económico, de modo que lleguen a ser vistos como una consultora que es tanque de pensamiento, productora de conocimiento e investigación.

4S - Valores compartidos

La cultura organizacional parte de los valores compartidos a través de los cuales se identifica los colaboradores, con relación a estos, en 613partners, se detectó que si bien de manera superficial no hay valores específico reconocidos como los corporativos por parte de los colaboradores, sí hay presencia de valores compartidos de manera inconsciente como lo es propender por la calidad profesional y la ética. Además, otro componente fundamental con el que ya cuenta la organización, es el trabajo en equipo y la unidad organizacional para propender por el cumplimiento de objetivos trazados de la mano con los clientes.

5S - Habilidades

Si bien los colaboradores cuentan con formación técnica o profesional, idónea para cumplir a cabalidad con las funciones asignadas, es importante resaltar los casos particulares en los que no hay disponibilidad inmediata para cumplir alguna tarea, los colaboradores incursionan en cumplir tareas pendientes que no les corresponden. Por ejemplo, realizar una solicitud de licenciamiento ante algún organismo público, sin tener conocimiento profesional del tema, y aunque al finalizar la tarea el verdadero encargado revisa la documentación, más allá de buscar la multifuncionalidad de los trabajadores, esto apela a constituir reprocesos que afectan la funcionalidad sincrónica de la empresa.

6S - Estilo

El estilo de liderazgo presente en la organización, está considerablemente centrado en la voluntad del Director General, por lo tanto, es jerárquico y da poca cabida a las apelaciones que hagan los colaboradores con respecto a la opinión del Director. Esto tiene dos formas de incidir directamente en la organización, primero, es bueno ya que facilita la toma de decisiones pues al

ser una sola opinión, acorta los tiempos de respuesta de la organización sobre las necesidades que demanden los clientes. El segundo factor es negativo, pues evidentemente los funcionarios pueden llegar a sentirse ignorados, ya que su opinión no es tenida en cuenta, incluso en momentos en que el profesional en cuestión domina más el tema en específico que el Director General.

7S - Personal

La labor diagnóstica en 613partners, permitió encontrar que del 100% de sus funcionarios, el 23,8% continúa vinculado laboralmente con la empresa, pero no se identifica con la manera en que está siendo liderada la misma. Luego de ahondar en la sensación de inconformidad, se descubrió que ese mismo porcentaje (24%) estaba pensando abandonar la organización, pues los objetivos y el flujo de trabajo no eran compatibles con el proyecto de vida de los funcionarios inconformes. A esto se le suma la brecha salarial, es decir, los puestos directivos cuadruplican el sueldo de los trabajadores, cuya remuneración está escasamente por encima del salario mínimo legal vigente de 2021: 1.014.980 COP (con auxilio de transporte incluido), esto es considerado injusto pues algunos trabajadores con sueldo bajo argumentan que trabajan más horas y que tiene mejores resultados que algunos directivos.

De ese mismo 100%, el 34% está comprometido con continuar trabajando en la empresa, por la retribución económica que le brinda esta, sin importar categorías de comunicación organizacional como el clima o la cantidad de conflictos que de la actividad diaria surjan. Por último, el 42% restante manifestó su interés por ser parte de la empresa a largo plazo, pues

además del beneficio económico, les interesa seguir ligando su carrera profesional con la industria del cannabis.

Lo anterior, permite concluir que en cuanto al personal, las opiniones están divididas entre quienes se proyectan a largo plazo con la empresa y quienes solo están laborando en esta por el beneficio económico, lo cual es un riesgo organizacional ya que en caso de sufrir una crisis económica, es probable que esto sea un ultimátum que de paso a la disolución de 613partners, a causa de la pérdida masiva de la mitad de su personal.

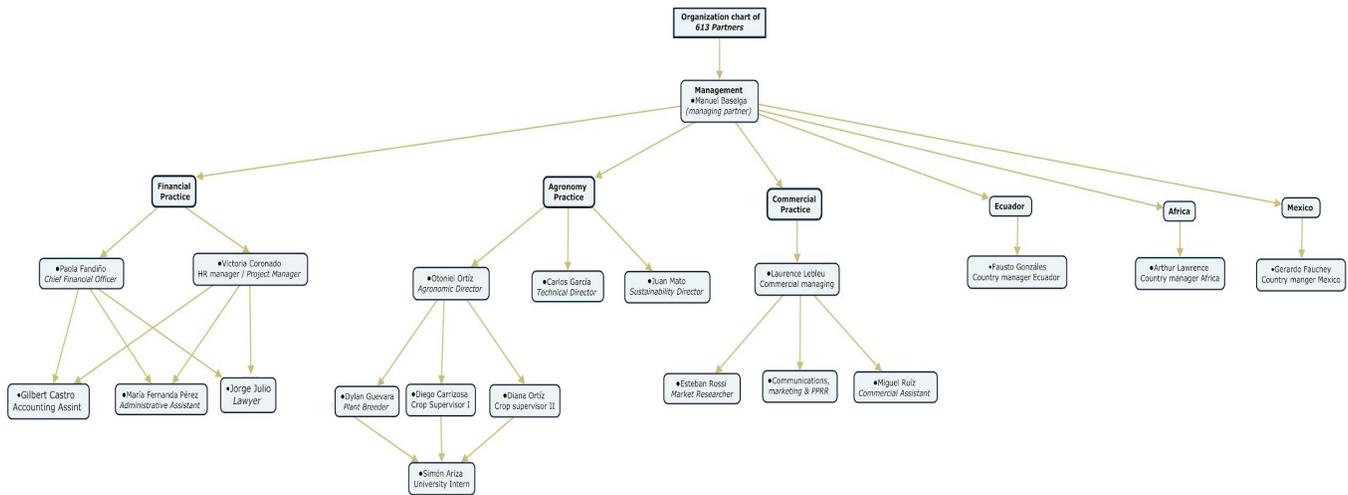
o *Talento Humano*

La organización actualmente cuenta con 20 colaboradores, todos contratados mediante prestación de servicios. En la actualidad, esta organización está conformada por 5 mujeres y 15 hombres, cuyo rango de edades oscila entre 21 a 55 años, lo cual lo configura como un grupo heterogéneo pero mayoritariamente masculino. Las funciones agronómicas son realizadas por 7 de ellos y la operación de consultoría la realizan otros 7 entre los que se encuentra el Director General, estos serán los que reciban mayor instrucción a la hora de desarrollar la etapa posventa. En términos actitudinales, los colaboradores son entusiastas, con amplio interés por los negocios internacionales y con fascinación por la industria del cannabis, bien sea porque son consumidores de la planta o porque reconocen el potencial comercial que está generando esta.

Por su parte, para establecer el protocolo de contratación está la directora de Recursos Humanos, quien publica la vacante de empleo en plataformas de trabajo y redes profesionales como LinkedIn. Luego de recibir las hojas de vida de los aspirantes, y de que estos aprueben

dichos filtros, pasan a entrevistarse con el Director General, quien una vez hace su selección, cita a cada nuevo integrante para evaluar los conocimientos sobre el área en la que se desempeñará y sobre la industria del cannabis. Una vez el candidato en cuestión ha superado dichas pruebas, es invitado a almorzar con el Director General, quien le explica quiénes serán sus compañeros y le informa con mayor precisión sobre la actividad comercial de 613partners, distinguiendo las diferentes prácticas de operatividad que maneja la Consultora. A partir de ese momento, la persona aprobada es contratada y puede empezar inmediatamente a fungir en el cargo asignado.

Organigrama.



Fuente: 613partners. Ilustración 1.

Este insumo gráfico, presenta el rol y la posición de cada integrante dentro de la organización en 2021, además aporta un detalle demográfico propio de la organización, esto es que si bien numéricamente hay más hombre que mujeres, esto no ha incidido en la forma en que el género condiciona los cargos a los que puede aspirar una persona dentro de la empresa, por

ejemplo, se observa cómo puestos de gran envergadura, como el de director comercial, director de recursos humanos y el director financiero, son ocupados por mujeres que a su vez han estado vinculadas a la empresa desde el inicio de la misma. Además, otra característica que revela este organigrama, es que la empresa tiene una notable jerarquía vertical, en la cual la actividad decisoria está conducida por la voluntad del director general, quien despliega las labores en los líderes de cada área y luego estos a sus respectivos trabajadores a cargo.

o Gestión financiera

Según el balance financiero otorgado por la directora financiera de la Consultora, la empresa sufrió un gran desbalance financiero, producto de la recesión económica de la pandemia por COVID-19, en el que la empresa redujo significativamente de clientes. Aun así, con los nuevos contratos y la inyección de capital que GUAVA (su principal inversor), ha regresado progresivamente la estabilidad financiera de la empresa. De modo que, como se expone a continuación, es factible implementar con un porcentaje de los recursos de la empresa, una estrategia anual que se presupuesta al inicio de cada año y que supla la carencia de procesos de comunicación interna de la Consultora.

P5613 SAS				
(Nit: 901,342,851-7)				
Balance de Prueba (Vig. 2649) (de 1/ENE/2020 a 31/DIC/2020)				
				Página 1 de 12
CUENTA	SALDO INICIAL	DEBITOS	CREDITOS	NUEVO SALDO
1 ACTIVO	77.191.740,13	1.310.638.782,00	999.047.982,44	388.782.539,69
11 DISPONIBLE	64.208.940,13	550.345.830,00	504.880.795,44	109.673.974,69
1105 CAJA	20.000.000,00	3.820.000,00	7.749.632,00	16.070.368,00
110505 CAJA GENERAL	20.000.000,00	3.820.000,00	7.749.632,00	16.070.368,00
1120 CUENTAS DE AHORRO	44.208.940,13	546.525.830,00	497.131.163,44	93.603.606,69
112010 CORPORACIONES DE AHORRO Y	44.208.940,13	546.525.830,00	497.131.163,44	93.603.606,69
112010010 DAVIVIENDA CTA 1089 0000 2024	44.208.940,13	546.525.830,00	497.131.163,44	93.603.606,69
13 DEUDORES	12.982.800,00	742.149.661,00	493.997.735,00	261.134.726,00
1305 CUENTES	0,00	416.548.263,00	404.497.975,00	12.050.288,00
130505 NACIONALES	0,00	304.779.521,00	292.729.233,00	12.050.288,00
130505010 NACIONALES	0,00	304.779.521,00	292.729.233,00	12.050.288,00
130510 DEL EXTERIOR	0,00	111.768.742,00	111.768.742,00	0,00
130510010 CLIENTES DEL EXTERIOR	0,00	111.768.742,00	111.768.742,00	0,00

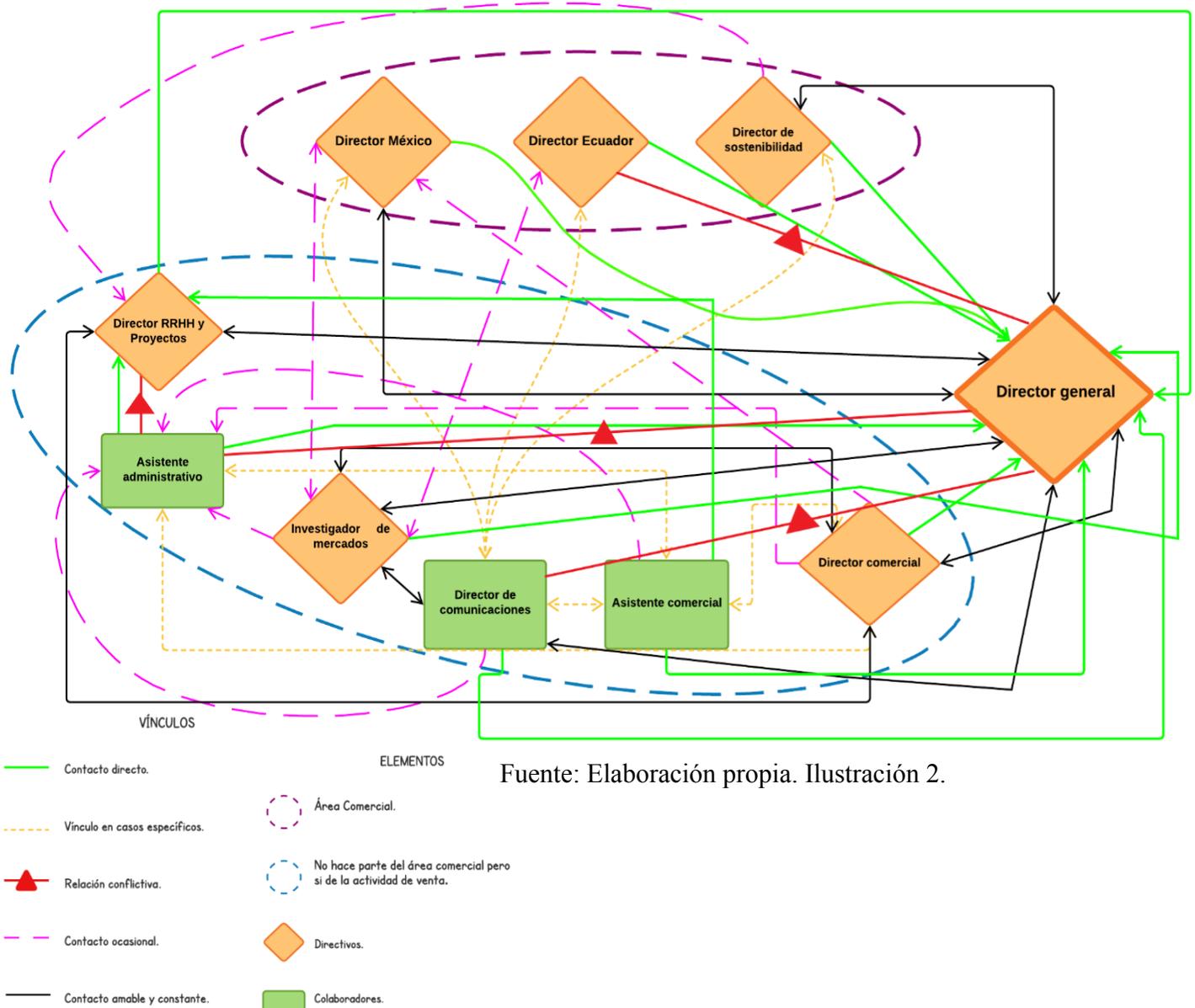
Fuente: 613partners. Tabla 1.

Conforme a dicho balance, la estrategia que se pretenda elaborar, debe estar contemplada en dichos márgenes presupuestales, y no superar el 15% de los recursos, dado que, si bien la estrategia resultante sería el único plan de comunicación interna de la consultora, esta no puede excederse y tomar parte del presupuesto destinado a las otras labores de comunicación de la empresa, específicamente, no puede restar al presupuesto de las demás actividades comunicacionales de la Consultora, como lo son la comunicación externa y la presencia digital, que comprende el sostenimiento de la página web y el posicionamiento de la marca en motores de búsqueda.

o **Dimensión comunicacional**

Con el fin de esclarecer cada forma de relación entre los miembros de la organización, se han implementado una serie de matrices que permiten visualizar las formas en que cada colaborador se comunica con el resto del equipo de trabajo. Esto para comprender los el tipo, los medios y los modos de comunicación en los que se están gestionando los mensajes al interior de la empresa. De este modo, las posibilidades de mejora estarán sustentadas de manera mucho más objetiva, remitiéndose solamente a lo detectado y no a las apariencias, dichos instrumentos están suministrados en los anexos 1 y 2.

● **Sociograma.**



Este diagrama presenta una fracción de la empresa, que corresponde al Área Comercial, en el cual se esquematiza la forma en que se relacionan los integrantes de dicha área, allí el principal hallazgo es que la mayoría de relaciones tensionantes relacionan al director general con varios de los trabajadores, aunque es propicio resaltar que dichas relaciones no son completamente perjudiciales y constantes, sino que son vínculos que en momentos se tornan tensos dado el desarrollo de actividades laborales cotidianas.

Otro descubrimiento fue la alta cantidad de relacionamientos esporádicos que hay en la organización, dado que muchos de los integrantes solo se comunican entre ellos muy pocas veces, lo cual al inicio se contempló como un síntoma de falta de diálogo entre los mismos miembros de la empresa a causa de disgusto, pero se comprobó que esto se debe a la lejanía e incluso la diferencia horaria entre los integrantes latinoamericanos y los que están ubicados en Europa o África, lo cual descartó la hipótesis de los malentendidos.

b. Descripción de las fuerzas del entorno

o Hallazgos con relación al entorno

La técnica seleccionada para el análisis de entorno es la propuesta por el ingeniero y profesor Michael Eugene Porter, quien propuso en su publicación *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia (1979)*, también conocidas como el método de las 5 fuerzas de Porter, para analizar el comportamiento de las competencias y rivalidades en una industria y la implicación de estas en la organización estudiada, en este caso 613partners.

En ese orden de ideas, la primera amenaza que nos propone evaluar Porter, es Amenaza de entrada potencial de los nuevos competidores:

Los nuevos competidores de la Consultora incursionan en el sector a partir de consolidar equipos de trabajo con profesionales en áreas de derecho, que tengan experiencia en interpretación de decretos y en la solicitud de licencias ante el Ministerio de Justicia y del Derecho, el Ministerio de Salud y Protección Social, y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, pues son los profesionales que expiden los licenciamientos específicos para cada cliente. Además, cuentan con profesionales en agronomía, quienes son los encargados de instruir sobre los aspectos técnicos para elaborar y mantener funcional cada cultivo.

Sin embargo, 613partners cuenta con una ventaja del entorno con respecto a los demás competidores del sector por la capacidad de relacionamiento público que tienen sus tomadores de decisión. Esto implica que fácilmente se generen redes de cooperación internacional para obtener más inversores alrededor del mundo, asimismo estar actualizados con las nuevas tendencias tecnológicas y poder llevar una representación comercial al área subtropical del globo terráqueo, según se van regulando las normatividades sobre la producción o industrialización del cannabis.

En segunda instancia, se evalúa el poder de negociación de nuevos clientes, el punto de partida de la Consultora es fidelizar a cada uno y ofrecer toda la gama de servicios que complementen la solicitud inicial, por ejemplo, si la asesoría comienza con la solicitud de

licencias para cultivo, la empresa posteriormente ofrece directamente el servicio técnico para consolidar dicha estructura, después oferta las semillas para el cultivo de cannabis y luego propone la consecución del contrato para ser los encargados de actualizar cada documento del licenciamiento.

De modo que la integralidad del servicio resulta atractivo para los emprendedores que quieren incursionar en la industria del cannabis y empresarios plenamente consolidados pero que se desempeñan en otros sectores económicos. No obstante, el principal interés comercial de 613partners es atraer a consultoras a nivel internacional de servicios integrales, específicamente ser adquiridos por Mckinsey & Company, para lo cual es fundamental ser la marca más reconocida del sector cannábico.

En cuanto a cuán difícil es adquirir los servicios de la organización por parte de los clientes, esto se resume en dos dificultades o factores determinantes: en primer lugar, las personas que contraten deben tener terrenos adecuados para el cultivo y mantenimiento de los cultivos de cannabis. Y el segundo requisito es contar con el capital económico suficiente para solventar los gastos que implica la solicitud de cultivo ante los Ministerios y el Instituto Agropecuario Colombiano (ICA), además de costear el servicio de consultoría y la mano de obra de los operadores de los cultivos.

Por lo tanto, para llevar a cabo la contratación del servicio de asesoría cannábica, los clientes suelen vincularse por referencias de antiguos clientes de la misma, con quienes sostienen

relaciones comerciales o personales, lo que implica que los clientes sean el eje fundamental de la actividad de 613partners, organización que no centra su estrategia publicitaria en medios masivos de comunicación, sino que se dirige directamente a personas interesadas en trabajar con la planta. Como resultado, la Consultora contribuye a la realización del plan de negocios propuesto por cada organización que adquiere sus servicios.

Con respecto a la tercera fuerza de Porter, Amenaza de los productos sustitutos, es necesario partir de que al ser una consultora de cannabis, los servicios que ofertan están en riesgo de ser sustituidos por otras consultoras que oferten los mismos servicios (licenciamientos y manejo de cultivos), esto implica que aumente el número de profesionales conocedores de cada uno de los temas relacionados a la industria del cannabis por ende reduciría el campo de acción de 613partners. Además, es preciso resaltar que una amenaza de producto sustitutivo está relacionada al narcotráfico, pues además de ser una industria ilícita gigante y vigente, es posible que los clientes vuelquen sus miradas a dicho mercado. Incluso es posible que los entes gubernamentales declinen la regulación del cannabis, lo cual enviaría nuevamente a la ilegalidad todo cultivo o manipulación de la planta. Para conocer cada uno de estos riesgos, pero también el manejo a dichas situaciones adversas, en el anexo número 3 se encuentra el manual de crisis y reputación diseñado en esta investigación para 613partners.

Para evaluar la cuarta fuerza de Porter, titulada “Poder de negociación de los proveedores”, es menester comprender que al ser un servicio de consultoría, el insumo principal del buen servicio, son los profesionales en áreas jurídicas y agronómicas, por lo tanto se

concluye que la dificultad para obtener ese capital humano dependerá de la cantidad de profesionales disponibles, con cualidades especializadas y dispuestos a trabajar en la empresa. Y que las falencias en el servicio que presten dichos consultores será el principal riesgo para exponer a la Consultora a una situación de crisis económica, en caso de perder clientes por falta de atención, o también riesgo reputacional en caso de tener malas recomendaciones en el voz a voz entre sus clientes, situación que es plenamente factible dada la reducida participación de empresas en el mercado.

Finalmente, la quinta fuerza de Porter analiza la rivalidad entre los competidores existentes, en esta sobresale la actividad integral de 613partners, de cara a los clientes que solicitan sus servicios, pues se diferencia de la competencia actual gracias al acompañamiento técnico y licenciatario que ofrece en toda la cadena de valor de las compañías solicitantes del servicio. Esto resulta necesario para persistir en la industria cannábica al ser numerosas las empresas consultoras que trabajan en el mismo sector y cuyos productos son similares. A la fecha, se han detectado 17 organizaciones que compiten en la misma área con la Consultora. Las organizaciones competidoras que más sobresalen son:

- ***Bob Hoban Law Group:*** es un bufete de abogados con presencia en 23 estados de Estados Unidos, América Latina, Países Bajos, Polonia e Israel. Cuentan con una trayectoria de 11 años en la ley corporativa del cáñamo y el cannabis. Ofrecen calidad, conocimiento del mercado, conexiones para una asesoría estratégica y asesoramiento legal en diferentes campos como: propiedad intelectual, impuestos, bienes raíces, banca y finanzas, política gubernamental, cáñamo, marihuana, entre otros.

En el área de la marihuana fortalecen el cultivo, procesamiento y distribución de licencias a las organizaciones, a través de 4 etapas: formación, aplicación operación y salida. Mientras que en la práctica del cáñamo asesoran a sus clientes y organizaciones con las leyes y políticas regulatorias para que así puedan posicionarse con éxito en el mercado emergente.

- **Green North:** es una firma de consultoría enfocada en la industria de cannabis medicinal en América Latina. Su propuesta de valor está enfocada en ofrecer asesorías personalizadas de cannabis, que se ajusten a los objetivos y necesidades tanto a industrias que apenas incursionan en el mercado o que ya están establecidas y tienen conocimiento del sector, para así invertir el capital de forma eficiente y efectiva.

Los servicios que ofrecen son: cumplimiento y regulaciones, agronómicos y técnicos, validaciones y certificaciones, planes de negocio, y comercialización. A su vez, brindan apoyo a sus clientes en la implementación de protocolos, buenas prácticas y sistemas de gestión; herramientas las cuales les ayudarán a encontrar la ruta más viable dentro de la industria del cannabis.

- **Global Go:** es una red internacional de expertos y facilitadores que busca expandir el valor del negocio del cannabis a través de fronteras estatales y soberanas. Ofrece servicios de licencias, asesoramiento de adquisiciones, consultoría de negocio, evaluación de cumplimiento de cáñamo y cannabis, entre otros (rr.hh, seguridad, TI , marketing, etc).

Uno de sus propósitos es brindar acompañamiento a las personas que deseen convertir su negocio de cáñamo o cannabis en un referente del mercado, a través del análisis de propiedades, revisiones y auditorías, y cumplimiento de seguimiento y rastreo. Asimismo, tienen un espacio

donde se generan contenidos de charlas con expertos tratando temas relacionados al cannabis, los cuales resultan ser de gran utilidad para los potenciales clientes que deseen adquirir sus servicios.

- **Gateway Proven Strategies:** GPS es un equipo de consultores de cannabis, cáñamo y CBD que brindan soluciones a inversionistas, organizaciones establecidas e instituciones gubernamentales para crear resultados sostenibles y confiables.

Ofrecen servicios centrados al cannabis como: desarrollo comercial (plataforma de lanzamiento, planificación empresarial y redes de suministro global), concesión y cumplimiento de licencias de cannabis (licencias de cáñamo y marihuana), consultoría de operaciones de cannabis (videovigilancia remota, seguridad cibernética, desarrollo de POE, gestión de operaciones, auditoría de preparación de operaciones y transformación operativa), asesoramiento sobre el contexto estratégico del cannabis (estrategia de negocios y expansión global) y mercados de capitales (redes de inversores y fusiones y adquisiciones).

c. Pregunta orientadora inicial

¿De qué manera puede contribuir la comunicación estratégica al **fortalecimiento** de las capacidades **de servicio y atención al cliente** en la **etapa posventa** y de los **valores corporativos** de los integrantes de la consultora 613partners, de modo que en 2024, sea reconocida entre las mejores consultoras de cannabis a nivel internacional ?

2. Problema, necesidad u oportunidad

Si bien al inicio del proceso de consultoría, el director general manifestó que la principal necesidad de la consultora era plantear una estrategia de comunicación externa que posicionara a

la marca en medio de comunicación y en motores de búsqueda para captar más clientes. Luego del proceso diagnóstico por parte de los consultores, se pudo detectar que si bien la consultora podría fortalecer dicho aspecto de comunicación, esto crearía un desbalance dentro de la empresa, dado que se encontró que el problema principal giraba entorno a los integrantes de la consultora 613partners, pues estos carecen de una estrategia interna que les permita: en primer lugar, dar a conocer los valores corporativos ya que hay desconocimiento de estos entre cada uno de sus integrantes. Además, cada trabajador reconoce de diferente manera el funcionamiento holístico de la Consultora, aspecto que depende de la información que les brinde el director general en su inducción, por eso depende del tiempo y la calidad de información que suministre el director a su nuevo colaborador.

Y finalmente, es necesario fortalecer las capacidades de servicio de atención al cliente en la etapa posventa (entendida esta como el momento en que en verdad se cumplen los objetivos o peticiones acordadas, después del contrato y el pago del producto o servicio pactado, este es un aspecto muy relevante, pues si bien los consultores y el director general cierran negocios con los clientes, los trabajadores en repetidas ocasiones dejan de contestar las solicitudes de los clientes, lo cual crea quejas y reclamos, dicha demuestran las reiteradas ocasiones en las que el equipo recibe llamados de atención, que con el paso del tiempo se podrían convertir primero en riesgos judiciales para la empresa, al no llevar a cabo a cabalidad el cumplimiento de los contratos firmados entre las partes. Y segundo, se pueden manifestar en riesgos reputacionales ya que entre clientes de la industria del cannabis, puede crecer el rumor de 613partners como una consultora incumplida con la cual es mejor no trabajar.

Por lo anterior, el Plan Estratégico de Comunicación (PECO) planteado para resolver esta problemática, responderá en su totalidad a una **estrategia de endomarketing**, descrito por Caridad, et al, 2017, citados en Cali et al, 2018:

Puede considerarse un programa intensivo enfocado en el conocimiento del cliente interno, su capacidad, formación y satisfacción oportuna de sus necesidades por medio de un conjunto de prácticas introducidas y perfeccionadas en la organización que buscan generar mayor motivación y compromiso en el personal para ofrecer al cliente externo una mejor calidad en el desarrollo de los procesos (p.68).

Así pues, una vez dictaminado el contexto de la industria, las características propias de la organización, el problema real detectado y sustentado en el proceso diagnóstico, se proponen los siguientes objetivos:

3. Objetivos

a. Objetivo general

Contribuir a través de una estrategia comunicacional de endomarketing al fortalecimiento de las capacidades de los integrantes de 613partners, en cuanto al servicio de atención al cliente en la etapa posventa y de los valores corporativos de la consultora, de modo que para 2024, sus integrantes actuales y entrantes se consoliden como líderes del proceso posventa y conozcan plenamente su organización.

b. Objetivos específicos

1. Promover la apropiación de los **valores corporativos** y del **funcionamiento integral** de 613partners, para fortalecer el conocimiento integral de la organización y sobre su identidad corporativa, desde la inducción de los nuevos integrantes y entre los actuales colaboradores la consultora.

2 Fomentar entre el personal de la empresa habilidades de servicio de atención al cliente para fortalecer la etapa posventa, de modo que dicha estrategia se pueda incluir en el proceso de inducción y permanencia de los colaboradores de la consultora.

3. Consolidar una **estrategia transmedia** que **propicie e integre las actividades de fortalecimiento** de las capacidades de servicio de atención al cliente en la etapa posventa y de los valores corporativos de los trabajadores de 613partners.

5. Antecedentes

5.1 Conceptuales

Un referente conceptual que aportaría al planteamiento de la estrategia comunicacional que supla las necesidades de endomarketing de la Consultora, es la propuesta por Mariluz Peña y Guillermo Marín, ¿es el endomarketing una herramienta de valor en la cooperación entre áreas internas de una organización? En dicha investigación, los autores reafirman el valor de la interconexión que debe haber entre los colaboradores de la empresa, por medio de la comunicación entre las áreas implicadas de la organización, lo cual implica compromisos de cooperación por parte de los colaboradores para que estos puedan ser incluidos en las actividades o tácticas pensadas para fortalecer este aspecto de la comunicación interna. No solo porque esto

aumenta las posibilidades de tener buenos resultados por parte de los colaboradores, sino también porque toda estrategia que busque fortalecer aspectos de la organización, va a partir de la conciencia plena de cada trabajador frente a la necesidad de cambio y frente a la posibilidad de generar modificaciones en su conducta laboral.

Por otra parte, la identidad corporativa también resulta ser un pilar fundamental en este trabajo investigativo, teniendo presente que este término se define como ese conocimiento propio a través del cual la organización puede darse a conocer, de manera inconsciente o consciente. De allí que es necesario que la organización se conozca; es decir, se autodefine para después hacerse conocer, reconocer y memorizar que es en última instancia lo más importante, porque es a partir de eso que seleccionamos una compañía determinada, para comprar sus productos o seleccionamos una institución para estudiar.

Es importante tener en cuenta que un factor diferencial para alcanzar este propósito, son los colaboradores que conforman la organización, ya que es por medio de ellos que los clientes pueden fidelizar y posicionar la empresa en el mercado, específicamente tratándose de una consultora como lo es este caso.

5.2 Prácticos

Por su parte, un antecedente práctico del endomarketing del cual se pueden tomar bases y recomendaciones para la estrategia a plantear, es la citada por la investigadores Lauren Gonzáles en su artículo Estudio de endomarketing para determinar la satisfacción del cliente interno en la IPS Ensalud Colombia S.A.S, donde refiere el caso de la empresa *Confía S.A*, cuyo programa de endomarketing encontró el poder de incentivar a los colaboradores por medio de

incentivos económicos (salario), como de involucrar a cada colaborador en un sistema de premios que resultaron para de un acto interno desmotivado, a uno con mayor rendimiento en su labor en la empresa. Esto permite esclarecer lo relevante que es no solo solicitar colaboración por parte de los colaboradores para que apropien los valores y las recomendaciones de servicio al cliente, sino también vincular dicho esfuerzo a una recompensa que si bien puede ser económica, es sobre todo un premio por la labor contribuida.

En el campo de la identidad corporativa, el hecho de que los empleados tengan una visión positiva y se identifiquen con la imagen que la empresa quiere transmitir, permitirá el posicionamiento de la organización en el mercado, esto según un estudio de investigación realizado para la empresa *Pathis*. Allí también se resalta que la identidad y la comunicación corporativa son fenómenos interrelacionados que se deben gestionar correctamente con el fin de garantizar la coherencia, consistencia y relevancia en toda la comunicación de la organización y de sus diferentes manifestaciones. (p.13)

Por ende, una buena imagen corporativa generará beneficios de ingresos a una organización ya que el hecho de contar con un buen reconocimiento en el mercado, brindará la confianza al adquirir nuevos clientes y mantener los actuales.

6. Categorización

La solución, a través de los autores

Por lo anterior, el proceso metodológico y táctico para fortalecer el servicio posventa de la Consultora, se puede desglosar en categorías y fuentes académicas, que además de permitir el análisis de la situación, también se configuran como la piedra angular para establecer la argumentación que sostiene cuán pertinente es formular un plan estratégico de comunicación (PECO), cuyo objetivo será transmutar las problemáticas y causas profundas encontradas, en soluciones pertinentes pensadas a mediano y largo plazo.

De modo que, como se mencionó anteriormente, la dificultad para llevar a cabo un buen servicio de consultoría en el servicio posventa parte del comportamiento interno de los colaboradores, es decir, corresponde a la cultura que desde la consolidación de la empresa se ha construido. Por lo tanto, las transformaciones de la cultura organizacional se logran a partir de la colaboración entre los implicados, y por medio de la apropiación de los valores corporativos.

6.1 Identidad Corporativa

Como se ha mencionado anteriormente, el epicentro de la actividad económica de 613partners, gira entorno al cannabis, pero todas las operaciones, trámites y gestión de las necesidades de sus clientes, se centra en los profesionales y técnicos, quienes son reclutados por el área Recursos Humanos, un área ideal con la que se contará a la hora de aplicar la propuesta de comunicación interna, ya que esta sabe el proceso de cada inducción en la que se puede integrar la presente estrategia. En términos teóricos esta identidad es la que se gesta entre los colaboradores según se identifican con los ideales de la empresa, ya que:

La identidad de la marca es una construcción simbólica que se plasma a través de una promesa de marca, buscando satisfacer las expectativas de su público específico. La

estructura de una marca, que debe expresar su esencia, se compone por los valores, atributos y beneficios.(Ávalos, citado por Cannata, 2013).

Dicha definición se aproxima mucho a la del investigador Paul Capriotti (2009) , quien la define como “el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno).” (p.21)

Tales definiciones, son de gran importancia para este trabajo investigativo puesto que este factor permitirá establecer un antes y un después entre los colaboradores de la organización permitiéndoles reconocerse como un cliente interno que aprende y aporta en bienestar de un crecimiento conjunto para alcanzar los objetivos propuestos en la Consultora.

6.2 Comunicación Estratégica

En suma, el panorama para resolver la necesidad cultural de 613partners, aporta evidencia de lo conveniente que resulta formular un Plan Estratégico, más que una corta campaña de comunicación interna. Pues precisamente, lo que dota a un plan de estrategia, es enunciarlo más allá de estructuras rígidas y de un paso a paso yerto. Pues al igual que el mundo y, sobre todo, a causa del tipo de industria tan dinámica y creciente en la que se desempeña la Consultora, es decir la del cannabis; el plan de comunicaciones en cuestión exige dinamismo y creatividad, para cumplir a cabalidad los objetivos trazados para este.

Pero sobre todo, para que deje como resultado espacios de comunicación entre los colaboradores, para que sean estas personas las que dirijan el futuro de la organización en

consonancia con sus aspiraciones profesionales, y por qué no, personales. Pues en palabras de la Doctora Sandra Massoni (2007):

Una **estrategia de comunicación** implica reconocer lo simbólico (mensajes, palabras, imágenes, textos, etc.) y lo material (prácticas, rutinas productivas, soportes, canales, etc.) imbricados, es decir, mezclados, empujándose mutuamente en el proceso de transformación. Una buena estrategia debe responder a estas dos dimensiones a la vez (p.6)

Es allí, donde el trabajo de los consultores cumple el objetivo de ser estratégico y comunicacional, pues, como sostiene Massoni (2007), “comunicar estratégicamente es instalar una conversación. Conversar viene de versar (tratar) – con otro, con la alteridad. Sólo si logramos generar convergencia en este proceso conseguiremos avanzar hacia una organización que se comunique estratégicamente” (p.6)

Por tal razón, es importante tener presente a la comunicación estratégica como piedra angular en el plan de comunicación propuesto, ya que lo estratégico presupone una transformación en las organizaciones involucrando actores y generando espacios de conversación, los cuales confluyan en cambios de los colaboradores tanto al interior como exterior de la organización.

6.3 Endomarketing

Por supuesto, en términos prácticos, la forma ideal de ordenar e implementar actividades propuestas para cubrir la falta de reconocimiento de los valores, es el **endomarketing**, cuya definición electa por los autores de este proceso investigativo, es la aportada por los

investigadores Cali, Barros-Arrieta, & Valle-Ospino (2018), en su texto *Endomarketing desde el paradigma de la sostenibilidad organizacional*, quienes afirman que:

puede considerarse un programa intensivo enfocado en el conocimiento del cliente interno, su capacidad, formación y satisfacción oportuna de sus necesidades por medio de un conjunto de prácticas introducidas y perfeccionadas en la organización que buscan generar mayor motivación y compromiso en el personal para ofrecer al cliente externo una mejor calidad en el desarrollo de los procesos (p.68)

lo cual es pertinente para que los colaboradores apropien los valores y protocolos de la empresa.

Estas categorías permiten brindan una perspectiva mediante la cual se pueden abordar las necesidades internas, pero es importante recalcar, que, dichas soluciones, además de potenciar la actividad comercial de la empresa, también ayudan a que esta multiplique sus posibilidades de perdurar en el tiempo, factor que pende de la permanencia de los colaboradores en la organización, pues dichos actores son los que mantienen en actividad a 613partners y los que le aportan vida o alma a la misma.

Y aunque metafórica, esta última expresión se adecúa de manera creativa a la realidad corporativa, pues como fue expresado por el Doctor en Economía, Javier Fernández Aguado (2017), “el alma de la organización proporciona unidad a la organización. Frente a los avatares del mercado o las dificultades que provoque la competencia, cuando el alma unifica a sus componentes habrá disposición de lucha y superación” (p.165), lo que se entiende como una categoría válida, que se compone tanto de la cultura mencionada por medio de W. Uranga (2007), como por el ímpetu con el que los colaboradores se perciben y trabajan en equipo para

mejorar la organización. Por eso, el Dr. Fernández (2017), agrega que, “hay que cuidar el **alma de las organizaciones**, porque cuando se pierde resulta casi imposible recuperarla. Al ir desvaneciéndose el espíritu, la mediocridad –la incapacidad para diferenciar lo sublime de lo ridículo – acaba imponiéndose” (p.169)

6.4 Dimensión Axiológica

El primer acercamiento a la definición de este término se da por el filósofo y sociólogo (Paul Lapie como se citó en Pinargote & Meléndez, 2020, p.497) quien la describe como “la rama de la filosofía que estudia la naturaleza de los valores (positivos y negativos) y los juicios valorativos en la que sería la teoría crítica de la noción de valor en general”. Teniendo esto presente, se puede decir que la axiología específicamente en el entorno organizacional se constituye como epicentro de relaciones interpersonales entre los colaboradores que allí interactúan.

Según Molina (2011) “los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional, pues, establecen las bases para la comprensión de las actitudes, la motivación, y por qué influyen en nuestras percepciones.”(p.84) De este modo, el hecho de que una organización los tenga establecidos de manera clara, hace que sus colaboradores puedan identificarse con la organización y de esta manera conocer sus cimientos para actuar en pro de estos y fortalecer su sentido de pertenencia.

Por lo anterior y en articulación con la consultora 613partners, los valores organizacionales retoman una gran importancia en cuanto a que todos los integrantes de la organización sin

importar el rol que desempeñen en esta, tengan una noción ética individual que a su vez se vea reflejada en el comportamiento de la Consultora.

Esto se demuestra en el logro de una visión conjunta, no solo al cumplimiento de objetivos comerciales, sino también al desarrollo individual de cada trabajador; evidenciado en la disminución en el riesgo de falencias a la hora de vender un servicio sobre todo con temas encaminados a lo que se considera ilegal.

Por ende, la axiología organizacional enmarca la conducta esperada por los consultores dado que desde los valores corporativos se manifiesta un interés por la buena implementación de los recursos en los que el cliente final deposita su confianza al servicio de 613partners.

7. Metodología

La metodología implementada para el desarrollo de esta investigación fue cualitativa por medio del método descriptivo, dado que esta combinación fue elegida como la más oportuna para comprender y analizar cada una de las etapas que componen el proceso diagnóstico, las características de la organización y las dinámicas comunicacionales que permitieron encontrar las afectaciones que se buscan solucionar el proceso de investigación y consultoría. Según Morales (2012) el objetivo de este método busca comprender una situación concreta a través de descripciones precisas del entorno en el que se desarrollan los procesos y personas.

Este método no solo se basa en la recopilación de datos, sino que busca predecir e identificar la relación que existe entre variables. De modo que a continuación se despliega cada una de las

herramientas implementadas para descomponer y describir detalladamente los hallazgos resultantes del proceso metodológico.

7.1 Revisión documental

Según Hurtado (2008) la revisión documental es una técnica para recopilar información escrita sobre un tema específico, con el propósito de proporcionar variables que estén relacionadas directa o indirectamente con un tema determinado.

Teniendo esto presente, para efectos de esta investigación y para obtener una revisión general de la organización, los investigadores partieron de una revisión bibliográfica sobre la imagen corporativa de 613partners en internet, además de hacer un primer acercamiento para comprender su modelo de negocio, según las publicaciones que realizaban en la página web y conforme a los servicios que ofertan en sus redes sociales.

Posteriormente, se realizó un seguimiento de la estructura de la organización y sus modos de interacción a través de los medios de comunicación más usados. En este caso la aplicación más usada por el equipo es Whatsapp, en la cual se llevan a cabo, las reuniones y charlas entre los colaboradores por medio de grupos.

La revisión de esta aplicación, permitió conocer las principales dificultades de comunicación que se presentaban entre consultores y clientes. Por tal motivo, esto ayudó en gran medida a detectar uno de los principales dolores de 613partners y que es tema en esta investigación.

7.2 Observación directa

“La observación directa consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conducta manifiesta” (Hernández, Fernández y Baptista citados en Lattuf, 2012) Es mediante esta técnica que los investigadores pueden observar y recopilar datos a través de sus propias observaciones, es por esta razón que para efectos de esta investigación, los investigadores asistieron de manera presencial a las instalaciones de 613partners, para lo cual fue necesaria la movilización a la ciudad de Bogotá donde está ubicada la empresa, en la Calle 67 #4a-41 en la Zona G, un día lunes pues es el único día en que la mayoría de funcionarios asisten a la oficina, ya que el resto de la semana está restringido el acceso a la misma por temas de COVID-19.

En dicha visita se interactuó con 6 miembros de la empresa y se evidenció la importancia de entablar canales de comunicación con los clientes actuales y la posibilidad de poder realizar un plan estratégico que apoyara la actividad de servicio al cliente en la etapa posventa.

La importancia de esta herramienta para este caso, se da por el hecho de que al ser una consultora en constante movimiento en el mercado, se hace necesario conocer cómo los colaboradores interactúan no solo con sus clientes sino en el ambiente interpersonal con sus demás compañeros.

7.3 Cuestionario

Como resultado de esas primeras conversaciones con los miembros del equipo, surgieron las preguntas pertinentes para ahondar en la personalidad y el rol que desempeña cada colaborador en su área.

Según (Zapata como se citó en Hurtado, 2008, p. 53) plantea que “el diseño del cuestionario presupone crear un conjunto de cuestiones que están en el planteamiento del problema, pero que concreta las ideas, creencias o supuestos que tiene el investigador.

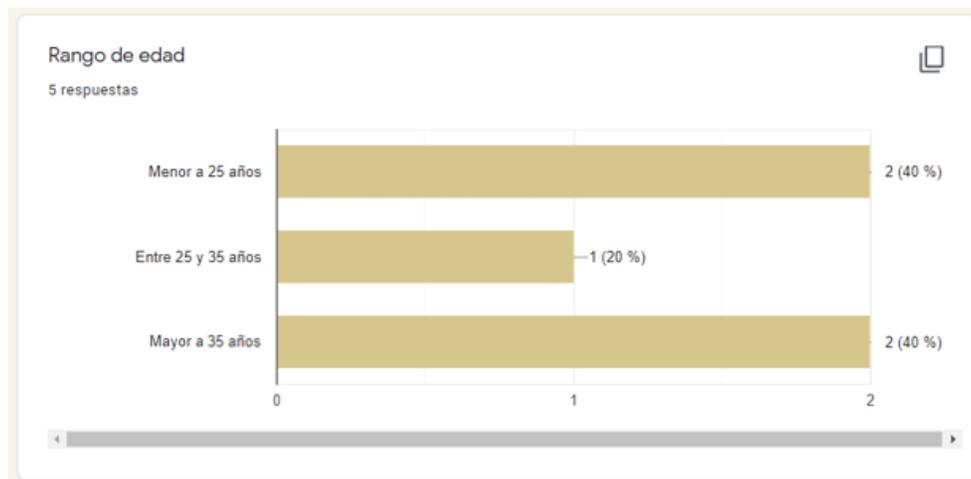
Teniendo esto presente y teniendo las preguntas, se decide realizar el formulario virtual titulado *Conociendo a 613partners comercial (anexo 6)*, el cual fue compartido a través de correo electrónico a cada uno de los funcionarios de la Consultora, el cual buscaba conocer su sentido de pertenencia y su conocimiento sobre los servicios que ofrecen.

Asimismo, este cuestionario se realizó a través de la plataforma Google Formularios, para que fuera de fácil acceso para los trabajadores y asimismo pudieran realizarlo en un espacio entre sus actividades diarias.

8. Resultados

El primer resultado a aclarar es que la dificultad para que los colaboradores llenaran el cuestionario, dado que si bien se les solicitó personalmente, y estos decían comprometerse con contestar, no fue posible la colaboración del total de trabajadores. Sin embargo, pese a estos limitantes, el primer resultado fue producto del acercamiento de los consultores a la consultora, específicamente en el encuentro presencial en las oficinas de la empresa, allí el director general presentó a todo el equipo lo cual pudo generar conversaciones más personales con cada uno, para saber qué tipo de personas eran y sus perfiles técnicos o profesionales. Luego, el director expresó el interés por que el plan de comunicación y la consultoría se enfatizará en las relaciones públicas y en el posicionamiento internacional de la marca, pero esto, en contraste con las necesidades encontradas en la investigación produjo una variación en dicho plan, pues se puede fortalecer dicha comunicación externa, pero dejar de lado la comunicación interna y sobretodo en la posventa, afectaría la cadena de valor. La información anteriormente suministrada, se encuentra almacenada a modo de notas tomadas el día del encuentro en donde los consultores dejaban registro de lo indagado y encontrado (ver anexo 5).

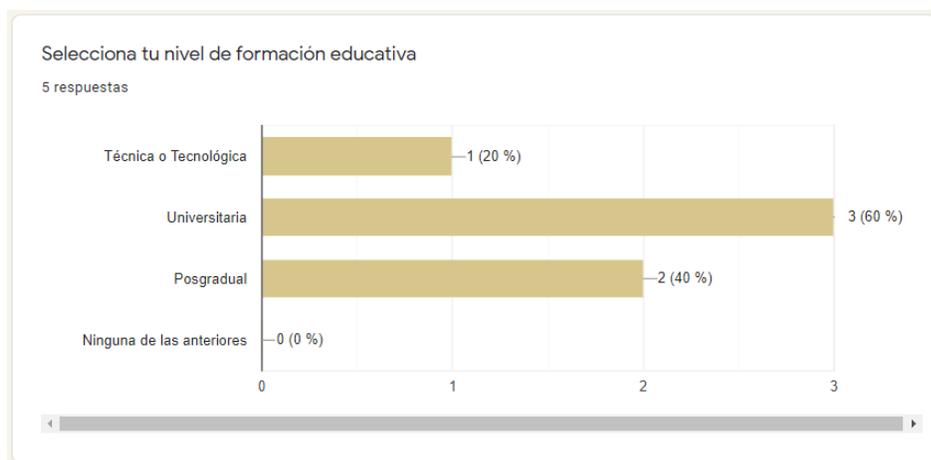
Por su parte, la herramienta del cuestionario sirvió en cuanto a que arrojó aspectos demográficos del personal encargado de la actividad comercial, por ejemplo, que está integrado mayoritariamente por hombres (7 hombres y 3 mujeres), cuyo rango de edad es muy heterogéneo pues el personal tiene entre 21 y 55 años.



Gráfica 1. Rangos de edad diagnosticadas entre colaboradores comerciales de 613partners

Además, otro dato concluyente del diagnóstico es el margen salarial, pues se determinó que los cargos directivos ganan entre 3'000.000 COP a 22'000.000 COP, mientras que la remuneración de los cargos operativos o subordinados de estos líderes de área, está entre 1'500.000 COP a 1'700.000 COP, es importante mencionar que un porcentaje del total de sueldo se reduce, pues todos los colaboradores deben pagar su Seguridad Social.

Asimismo, el resultado de la sección que indagaba sobre el nivel de formación académica de los colaboradores comerciales, indicó que del total de encuestados, 60% posee nivel universitario, 40% nivel posgradual y 20% formación técnica, esto refuerza la noción inicial de personal capacitado, pues permitió comprobar que el área de Recursos Humanos efectivamente contrata personal calificado para el respectivo cargo, aunque a veces, debido a la carga laboral, dichas personas terminan realizando otras labores que no refieren a su profesión u oficio.



Gráfica 2. Nivel de formación académica de los colaboradores comerciales de 613partners

En términos cualitativos descriptivos, y sobre la base de la cultura organizacional, el primer resultado señala que no hay uniformidad en la información en cuanto a los valores organizacionales, pero sí hay factores comunes que recaen en saber que el trabajo en equipo, la honestidad y el cumplimiento de objetivos son valores transversales para los colaboradores.

¿Cuáles son los valores corporativos de 613partners?
 5 respuestas

- Team work, p
- ofrecer información de valor con honestidad y eficiencia
- Cultura, Confianza, Integridad, Responsabilidad, Disponibilidad al cambio.
- Igualdad de genero, Trato respetuoso, integridad laboral, comunicación clara y honesta, conciencia socio-ambiental, flexibilidad
- Honestidad
- Sinceridad
- No reconozco con exactitud los demás valores

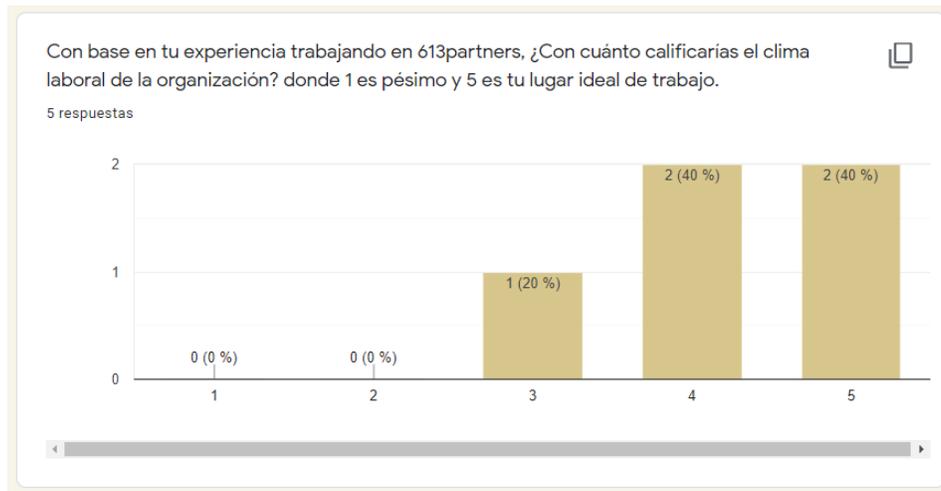
Gráfica 3. Valores corporativos considerados por los colaboradores comerciales de 613partners

Otra forma clara de ver los valores en común que los colaboradores consideran que hay dentro de la empresa es la que se presenta a continuación. Allí el resultado más importante es que se evidencian valores inexistentes en la organización, pero que son tenidos en cuenta, esto son la igualdad de género y la flexibilidad, pese a que estos no son valores reales contemplados en la composición de la organización.



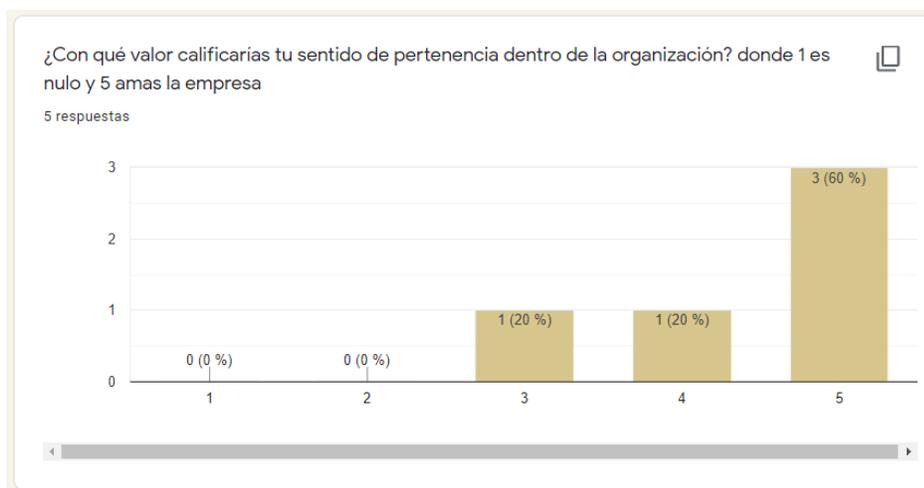
Gráfica 3.1. Valores corporativos considerados por los colaboradores comerciales de 613partners

Siguiendo los hallazgos internos encontrados, se encontró que el clima laboral es calificado, en su mayoría, como bueno y muy bueno, lo cual es un indicador que sugiere que el trabajo interno a modo de actividades puede ser muy efectivo en términos de interrelación entre los colaboradores.



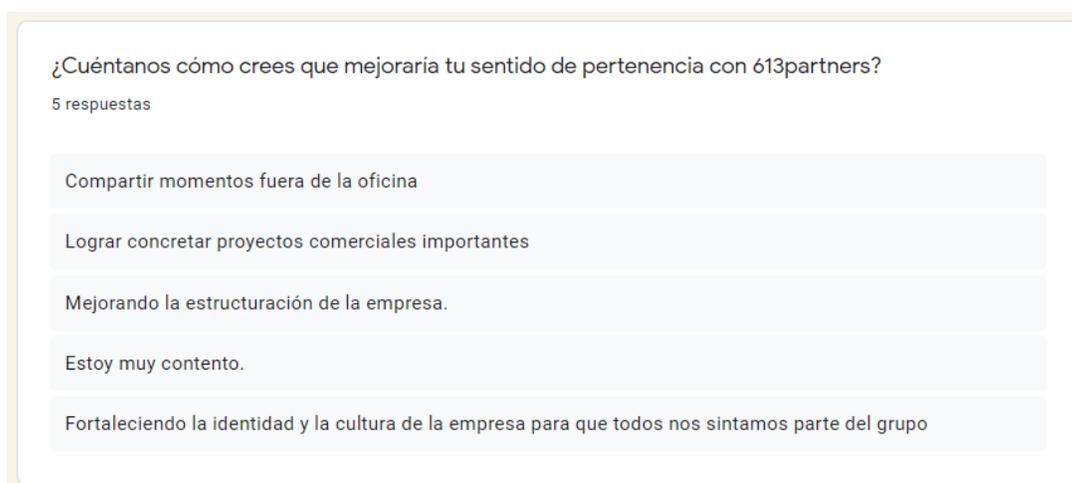
Gráfica 4 .Calificación asignada para el clima laboral según los colaboradores comerciales de 613partners

En cuanto a la identidad, esta fue calificada como buena y muy buena, pero es importante resaltar nuevamente que no todos contestaron el cuestionario, por lo tanto se partió de una idea positiva al respecto, pero se cotejó por otros medios la veracidad de la información y es concluyente que si bien varios colaboradores se sienten identificados y a gusto en la empresa, hay oportunidades de reforzar la identidad y la imagen para que sea uno de los puntos fuertes de la organización.



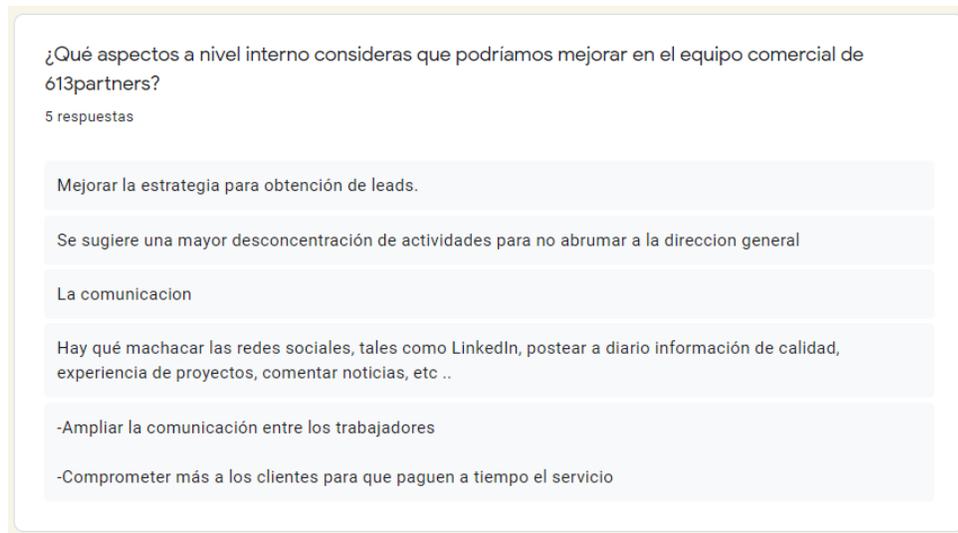
Gráfica 5. Calificación asignada para el sentido de pertenencia según los colaboradores comerciales de 613partners

En consecuencia del diagnóstico del sentido de pertenencia, se logró obtener la opinión de los colaboradores para que, a partir de sus propias ideas, los consultores formularán un plan estratégico que realmente se articulará en la creación conjunta con los actores principales del estudio, es decir, los propios trabajadores. Al respecto, se puede concluir que fomentar la estructuración de procesos internos y la cooperación conjunta, son las principales formas de lograr mejoras en la apropiación de la marca en los colaboradores.



Gráfica 6. Recomendaciones de los colaboradores encuestados para mejorar el sentido de pertenencia.

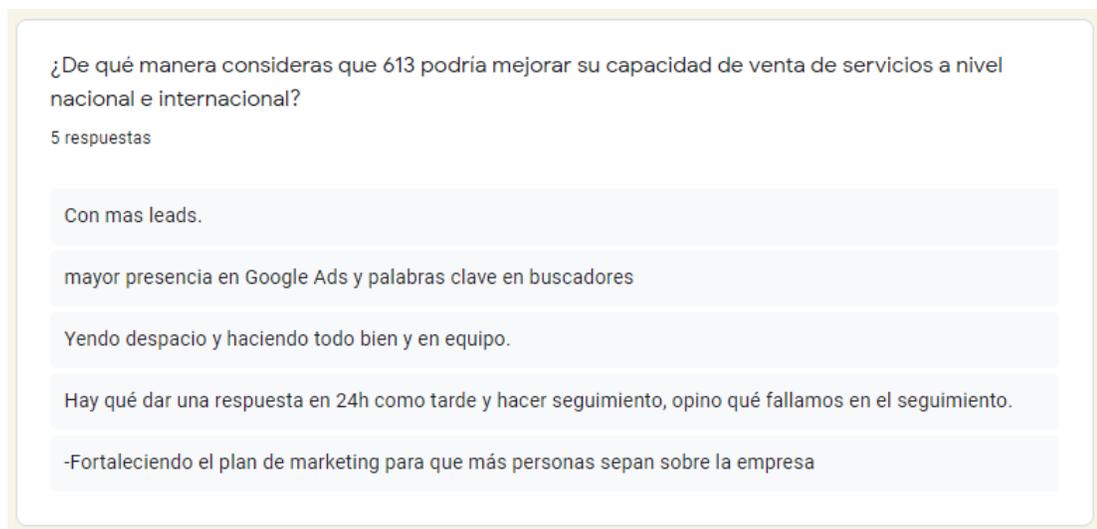
Por supuesto, la práctica Comercial, entendida esta como los consultores que son quienes se encargan del servicio posventa, también contó con análisis específico acerca de sus necesidades y propuestas, por ejemplo, la primera observación hacía referencia a las sugerencias para mejorar el área, de lo cual se tomó la importancia de fomentar la integración de la estrategia comercial con el trabajo en equipo del área, además de darle gran relevancia a los medios digitales para reafirmar la producción de contenido como un factor crucial para el reconocimiento de la empresa, esto si bien no se incluye como objetivo específico en el proceso de investigación presente, se reconoce que es uno de los factores que se pueden articular a las futuras estrategias que surjan de 613partners.



Gráfica 7. Propuestas de mejora de los colaboradores encuestados la actividad comercial de 613partners

Y concluyendo con el espacio de lectura de propuestas que se incluyó en el formulario de la metodología, cuya última pregunta buscaba indagar sobre qué habilidades le gustaría reforzar a cada colaborador, para tener una mejor comunicación comercial y un mejor relacionamiento

con los clientes (REVISAR) . Se obtuvo que fortalecer la comunicación interna entre directores y colaboradores, en donde además, se capacite en negociación y venta a las personas que abordan a los clientes, aspecto que precisamente busca fortalecer el plan propuesto. Es menester aclarar que en este apartado hicieron énfasis en la necesidad de educar a los colaboradores en herramientas de comunicación externa, sobre todo por medios digitales como las redes sociales y la publicidad paga en motores de búsqueda como Google Adwords.



Gráfica 8. Propuestas de colaboradores para mejorar la capacidad de venta del área a nivel nacional e internacional

¿Qué habilidades te gustaría reforzar para tener una mejor comunicación comercial y un mejor relacionamiento con los clientes? (máximo 3 habilidades deseadas)

5 respuestas

- Tener llamadas semanales con todos los directores
- Manejo en redes sociales
- No interrumpir y ser paciente.
- Seguimiento
- ¿Cómo vender?
-Técnicas de negociación

Gráfica 9. Propuestas de habilidades para mejorar la comunicación comercial de los colaboradores de 613partners

Finalmente, para recabar información específica sobre las relaciones corporativas de la empresa, y para no caer en eufemismos que maquillaran la situación real de la misma, los investigadores abordaron personalmente a algunos de los trabajadores que más inconformismo presentaban frente a las problemáticas de la Consultora, esto a modo de conversación coloquial y bajo confidencialidad, para que las personas implicadas no sintieran comprometido su puesto laboral, allí se comprobaron los motivos personales de disgusto y las propuestas de cambio que han pensado para 613partners.

Este acercamiento consultor-trabajador, arrojó uno de los resultados más esclarecedores sobre el problema identificado en la organización, concretamente manifestaban que una de las quejas más reiteradas por parte de los clientes era que los consultores no daban respuesta a sus peticiones pese a que ya estaban firmados los contratos y pagado el servicio de la consultora. La evidencias de lo anterior se encuentra en el anexo 7, que consisten en pantallazos autorizados del

chat de la empresa, en los que se hacía el llamado de atención por parte del director de la Consultora hacia los consultores, por la falta de contestación a uno de los clientes, lo cual se podía interpretar como falta de profesionalismo y de rigor en el servicio de consultoría.

Esto dejaba claro que si bien la consultora ya tenía métodos para captar y concertar clientes, la falencia se presentaba en la posventa del servicio, una problemática que comunicacionalmente se podía abordar y que fortalecía el core de negocio y la fidelización de dichos clientes actuales y futuros.

9. Propuesta de Comunicación

Esta propuesta de comunicación se enmarca en una narrativa que busca involucrar a todos los consultores de la organización, de forma que cada uno se sienta como un explorador conociendo el universo 613partners.

Es por esta razón, que se plantea una metáfora en la que cada uno se encuentra en una misión espacial en el universo de la industria del cannabis, y para llegar a la meta deberá ganar cada uno de los niveles, los cuales le ayudarán a conocer sobre el proceso de venta, valores corporativos y atención al cliente. Todo esto sin caer en los obstáculos del camino.

Posteriormente, su gran objetivo, será conquistar el planeta Victoriam, lugar donde podrán ser reconocidos universalmente como los mejores de la industria del cannabis.

a. Marca

Nombre del plan:

613 CITIZEN

Eslogan:

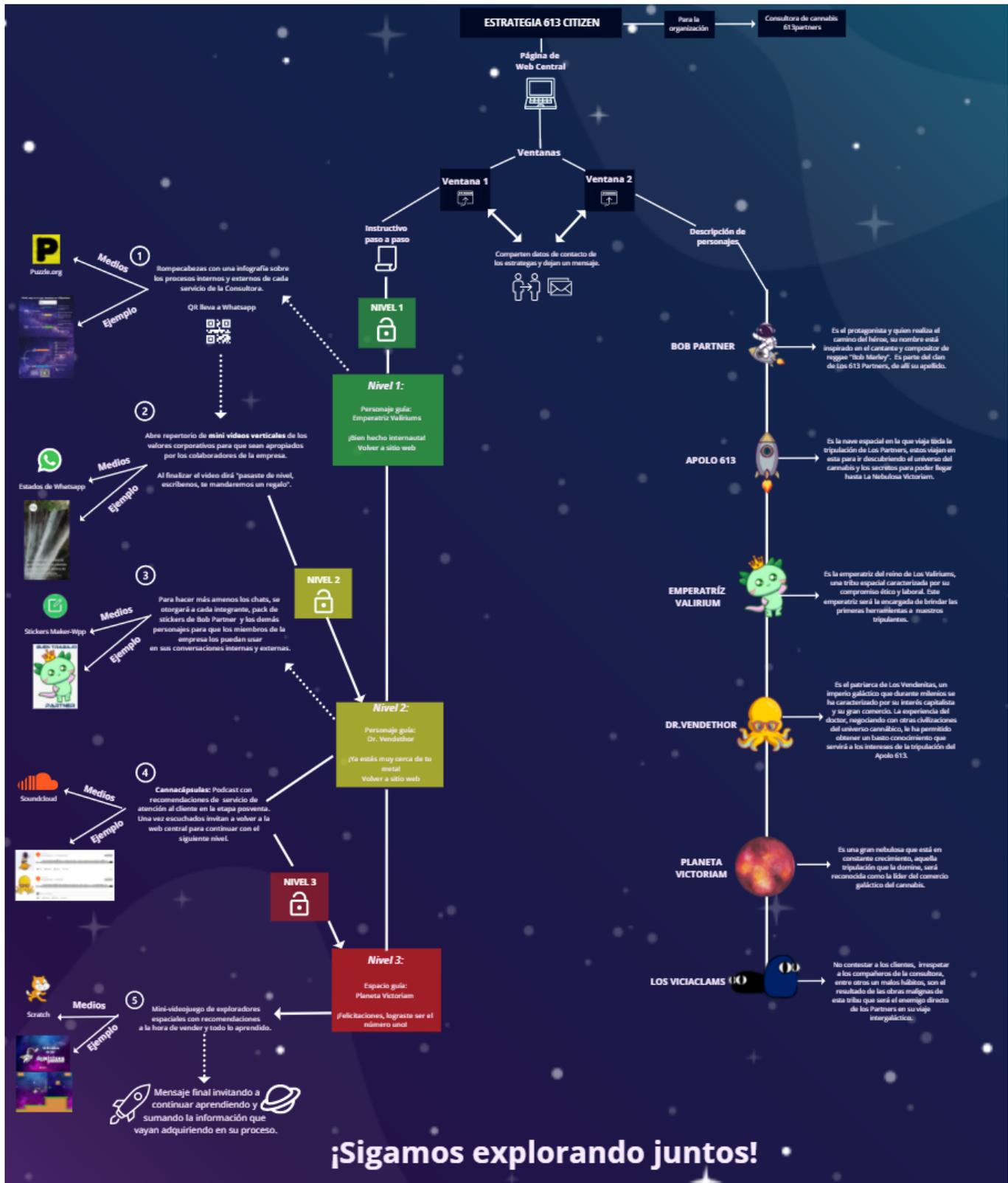
exploring together, less frontiers

Logo:

613 | citizen
exploring together, less frontiers

Fuente: Elaboración propia

b. Infografía.



Fuente: Elaboración propia. Ilustración 3. <https://venngage.net/ps/Sq5Gzsi3MLM/estrategia-transmedia>

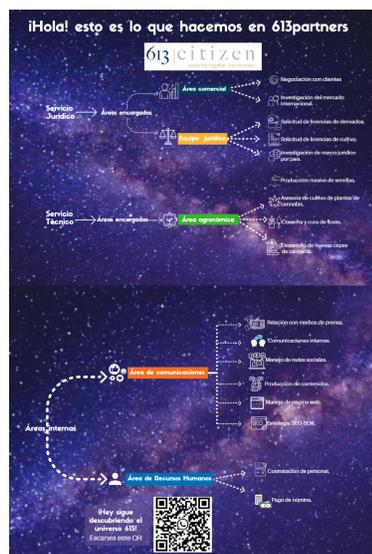
9.1 Estrategias

Cada una de las estrategias diseñadas para esta propuesta, están pensadas para responder a los objetivos específicos que conducen a la consolidación de un equipo de trabajo fortalecido y capacitado para llevar a cabo un buen servicio posventa.

c. Draweeding

A través de Draweeding, los colaboradores conocen el funcionamiento de la organización de manera holística para crear una visión compartida de los servicios que ofrece la consultora y asimismo ponerlos en práctica en el momento de llevar a cabo un buen servicio posventa.

La estrategia mencionada se desarrolla por medio de un puzzle interactivo a través de una infografía en la cual las plataformas digitales son aliadas. Allí se busca que los colaboradores a medida que arman la pieza final, puedan ir conociendo los procesos que se llevan a cabo en la Consultora. Finalizando el rompecabezas, tendrán la posibilidad de continuar la experiencia con un código QR, para escanear y poder continuar a la siguiente táctica.



Fuente: Elaboración propia. Ilustraciones 4 y 5.

d. Hempaty

Hempaty, busca que los colaboradores se identifiquen con los valores corporativos de 613partners de manera que al transcurrir la estrategia puedan apropiarlos y transmitirlos en el servicio posventa.

Esta estrategia se llevará a cabo a través de mini videos verticales que serán publicados a modo de estados de estados de Whatsapp (el medio más usado por los colaboradores), para que sí los puedan tener presentes constantemente.



Fuente: Elaboración propia. Ilustración 6.

e. Stickweeds

Stickweeds, está diseñada para acompañar el proceso de posventa en relación con el cliente, de modo que éstos se sientan acompañados y en constante comunicación con el consultor, haciendo más amenas las conversaciones.

Para llevar a cabo la estrategia, se entregará a cada uno de los integrantes de la Consultora, un paquete de stickers con los personajes de la estrategia y acompañados de mensajes, para así continuar la conversación en el canal de comunicación más frecuente: Whatsapp.

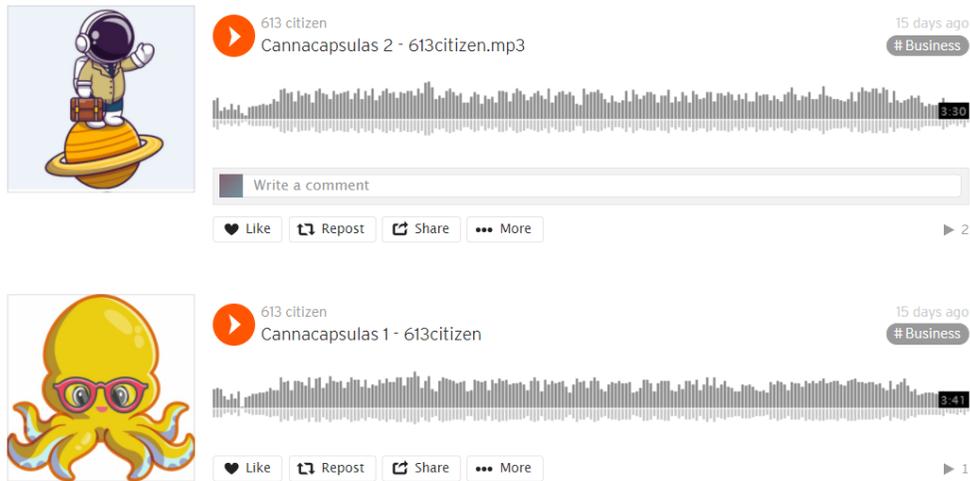


Fuente: Elaboración propia. Ilustración 7

f. Cannacápsulas

Las Cannacápsulas, brindan a los colaboradores recomendaciones de atención al cliente en la etapa posventa para que de esta manera ofrezcan un buen servicio y seguimiento en el proceso. Cada una, tratará un tema diferente a poner en práctica.

Los audios del podcast tendrán una duración aproximada de 4 minutos para que cada uno de los colaboradores pueda escucharlas en cualquier momento del día y estarán subidos en plataformas digitales como spotify o soundcloud.



Fuente: Elaboración propia. Ilustración 8.

g. Go citizen go!

Establece un mini videojuego en el cual su personaje principal Bob, deberá atravesar y superar los obstáculos del camino, haciendo una analogía a las dificultades o actitudes que pueden afectar el servicio posventa.

La estrategia, se llevará a cabo por medio de la plataforma Scratch en la cual cada uno de los colaboradores, vivirá una experiencia didáctica con los personajes que componen el universo 613citizen en un viaje espacial que los llevará al planeta victoriam, luego de superar todos los niveles.



Fuente: Elaboración propia. Ilustración 9

h. Matriz de Planificación Estratégica de Comunicación

Objetivo general del plan de comunicación	Públicos	Objetivos	Mensajes	Tácticas	Indicadores	Instrumento
Contribuir a través de una estrategia comunicacional de endomarketing al fortalecimiento de las capacidades de los integrantes de 613partners, en cuanto al servicio de atención al cliente en la etapa posventa y de los valores corporativos de la consultora, de modo que para 2024, sus integrantes se consoliden como líderes del proceso de posventa y conozcan plenamente su organización.	Líderes y colaboradores en general	Promover la apropiación de los valores corporativos y del funcionamiento integral de 613partners, para fortalecer el conocimiento integral de la organización y sobre su identidad corporativa, desde la inducción de los nuevos integrantes y entre los actuales colaboradores la consultora.	Aprendamos y vivamos nuestros valores	I. Draweeding / Puzzle Rompecabezas con una infografía sobre los procesos internos y externos de cada servicio de la consultora, para enseñar sobre el funcionamiento holístico de la misma.	Aprobado: # de respuestas correctas del formulario > 70% de respuestas posibles. Reprobado: # de respuestas correctas del formulario < 70% de respuestas posibles.	Los colaboradores demostrarán conocimientos en la cadena de valor de toda la organización, por medio del cuestionario de evaluación "Conociendo a 613partners", el cual será aplicado cada 6 meses en todo el personal.
	Nuevos entrantes y colaboradores	Fomentar entre el personal de la empresa habilidades de servicio de atención al cliente para fortalecer la etapa posventa, de modo que dicha estrategia se pueda incluir en el proceso de inducción y permanencia de los colaboradores de la consultora.	Descubre el funcionamiento de nuestra organización	II. Hemoji / Stories Mini videos verticales para ser publicados en estados de Whatsapp (el medio más usado por los colaboradores), estos abordarán los valores corporativos de la empresa.	Aprobado: # de respuestas correctas de la evaluación > 5 valores empresariales acertados. Reprobado: # de respuestas correctas de la evaluación < 5 valores empresariales acertados.	Crear en los colaboradores la apropiación y sentido de pertenencia. (Evaluación ex-ante y ex-post)
				III. Stickweeds – Stickers de whatsapp Para hacer más amenas las conversaciones entre colaboradores y clientes, se otorgará a cada integrante, un pack digital de stickers con los personajes de la estrategia, para acompañar el diálogo en todo el servicio posventa.	Aprobado: +65% de los integrantes de la organización manifiestan mejora en la comunicación con el cliente usando stickers. Reprobado: -45% de los integrantes de la organización manifiestan mejora en la comunicación con el cliente usando stickers.	Corroborar que los stickers fomentaron la comunicación asertiva entre los consultores y sus respectivos clientes en la etapa posventa. Esto será cotejado con los comentarios publicados en la web central de la estrategia.
				IV. Cannacápsulas / Podcast Audios con recomendaciones de servicio de atención al cliente en la etapa posventa.	Aprobado: + del 75% de los clientes encuestados manifiestan, en el cuestionario, mejora o buen servicio de atención al cliente en la etapa posventa luego de que contrataron el servicio. Reprobado: - del 75% de los clientes encuestados manifiestan, en el cuestionario, mejora o buen servicio de atención al cliente en la etapa posventa luego de que contrataron el servicio.	Cotejar mediante un formato de servicio de atención al cliente, la calificación que den los clientes a sus respectivos consultores, dicho documento evaluador será entregado a los clientes cada vez que se llegue a la etapa posventa de cualquiera de los servicios de la Consultora.
	Colaboradores de 613partners	Consolidar una estrategia didáctica de endomarketing que propicie espacios para el fortalecimiento de las capacidades de servicio de atención al cliente en la etapa posventa y de los valores corporativos de los trabajadores de 613partners.	Aprendamos cómo ofrecer nuestros servicios	V. Go citizen go! / Mini Videojuego Minivideojuego con los personajes que componen el universo 613citizen, un viaje espacial en el cual Bob es el protagonista, quien tendrá que atravesar los mundos sin caer en las trampas o dificultades puestas por Los Viciaclams, en su rumbo hacia el planeta Victoriam.	Aprobado: #de pantallazos de nivel completado/ total de integrantes de la organización= 1 Reprobado: #de pantallazos de nivel completado/ total de integrantes de la organización= <1 Mal evaluado: #de pantallazos de nivel completado/ total de integrantes de la organización= >1	Tasa de cumplimiento del videojuego, demostrado por comentarios en la página central de la estrategia.

Fuente: Elaboración propia. Tabla 2.

9.2 Cronograma

Actividades	AÑO 613CITIZEN (cada año)											
	Valirium (Fase 1)				Dr. Vendethor (Fase 2)				Planeta Victoriam (Fase 3)		Cierre	Socialización
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Bienvenida y explicación del año 613citizen												
Draweeding/Puzzle												
Hempathy/Stories												
Stickweeds / Stickers de whatsapp												
Cannacápsulas/Podcast												
Go citizen go! Videogame												
Cierre y socialización de experiencias												
Retroalimentación por parte de los consultores												

*Estas fases (que comprenden 1 año) tendrán una cadencia de 3 años, tiempo para el cual está estipulada esta estrategia.

Fuente: Elaboración propia. Tabla 3.

9.3 Presupuesto

Presupuesto para estrategia 613Citizen			
Banace capital total empresa: \$388.782.000 COP		% Capital destinado a la estrategia: 13.96%	
Tipo de recurso	Item específico	Monto	Total
Página web	Licencia de sitio web	\$192.000	\$715.800
	Licencia Elemtor pro	\$173.800	
	Rendimiento de Videojuego	\$350.000	
Podcast	Insumos de grabación y posproducción	\$320.000	\$320.000
Consultoría	Servicio consultor 1	\$8'200.000	\$16'400.000
	Servicio consultor 2	\$8'200.000	
Diseño	Videos de Whatsapp (edición)	\$350.000	\$650.000
	Adicional de diseño	\$300.000	
Total	Total gasto anual	\$18'085.800	\$18'085.800
	Total gasto de campaña (x3 años)	\$54'257.400	\$54'257.400

*Estas fases (que comprenden 1 año) tendrán una cadencia de 3 años, tiempo en el cual está estipulada esta estrategia. Posterior a este periodo de 3 años,

Fuente: Elaboración propia. Tabla 4.

10. Conclusiones

Luego de esta primera etapa investigativa, compuesta por el diagnóstico general a la consultora 613partners el cual tuvo limitantes de virtualidad y en algunas ocasiones poca participación de los trabajadores de la empresa, se encontró que esta es una organización tipo zeus, que como se mencionó anteriormente, parte del liderazgo total y de la toma de decisiones del director general, desde quien se desprende toda la pirámide empresarial, pues pasa de los líderes de área a los trabajadores.

Lo anterior, se relaciona por el pequeño tamaño de la empresa y no es algo propiamente negativo por sí mismo, sin embargo, esta característica ha hecho que el primer acercamiento de todos los nuevos colaboradores con la empresa sea con el director general, quien explica el funcionamiento general de la Consultora y los planes para el futuro de esta, pero dicha información introductoria depende del tiempo que disponga y la calidad de la información que brinde al nuevo integrante, por eso un descubrimiento fue la oportunidad de poder reforzar y homogeneizar la información de los nuevos integrantes de la empresa, en cuanto a brindarles una visión holística de cómo funciona 613partners.

A modo de respuesta de dicho hallazgo inicial, se formuló el primer objetivo específico del cual se desprendió la táctica Draweeding, con sus respectivos indicadores y pieza comunicativa, la misión de esta será dar a conocer la actividad holística de la empresa (sus tipos de servicios y las áreas involucradas).

Ahora bien, en términos de la cultura organizacional, los valores organizacionales son modificados por cada colaborador, lo cual refleja la falta de homogeneidad en reconocerlos. Esto parece algo superficial, pero de allí parte el código de conducta que la Consultora espera de todo su personal. Para dar respuesta a esto por medio del endomarketing, se propuso una serie de ajustes y nuevos valores que irán expuestos en la táctica Hempaty, cuyos minivideos emitidos en la red social más usada por ellos, buscan que los colaboradores empaticen con dichos postulados y los apropien en su día a día en la organización.

Por otro lado, respecto a la experiencia para la ejecución del proceso metodológico, se concluye que inicialmente la organización se mostró colaborativa, pero conforme pasó el tiempo, dicha cooperación se fue desvaneciendo paulatinamente. Por lo tanto, se espera fortalecer la relación nuevamente, para realizar una segunda etapa de planeación estratégica de la mano con los colaboradores de 613partners.

Con respecto a lo comunicacional, dos hallazgos fueron cruciales para cimentar las bases de la estrategia, el primero es encontrar que es pertinente fortalecer la comunicación interna, sobre todo en términos de diálogo virtual interpersonal, ya que los amplios tiempos de respuesta que se toma cada colaborador, ralentizan la funcionalidad de la empresa. El segundo, es que si bien la necesidad que manifestó el director general de 613partners, en el primer acercamiento con los consultores, era de posicionar la marca en la industria del cannabis, el hallazgo fue que no era posible implementar un plan de mercadeo y relaciones públicas, sin antes haber

fortalecido la identidad e imagen corporativa y la capacidad de servicio al cliente desde el interior de la organización, partiendo de los colaboradores que desempeñan actividades comerciales.

Se pretende solucionar dicha problemática con las tácticas Cannacápsulas y Go citizen go! , las cuales buscan brindar recomendaciones sobre cómo llevar de manera profesional el servicio de atención al cliente de los consultores a los clientes una vez estos ya han cerrado las negociaciones y hayan pagado el servicio. Pero también busca que cada consultor deje suministrado el aprendizaje que ha tenido en su labor, de modo que en caso de irse, no se pierda dicha información. Esto es importante de fortalecer, ya que al ser una consultora, todo el core de negocio gira entorno a responder las solicitudes e inquietudes que tengan los clientes, y el no cumplir a cabalidad estos requisitos, la empresa podría experimentar mala reputación entre los clientes e incluso tener una demanda por incumplimiento en los términos acordados en cada contrato.

Por su parte, en cuanto a las recomendaciones a tener en cuenta en esta estrategia comunicacional de endomarketing, se aclara que toda la estrategia 613citizen, deberá ser realizada acorde con lo establecido en el cronograma según sus fases, para crear recordación de los contenidos entre los trabajadores, tanto para que cada nuevo integrante se familiarice con la empresa en la etapa de inducción, como para que los trabajadores salientes dejen suministrada sus experiencias en la web central de la estrategia. De este modo se deja claro que la estrategia no es un recurso inerte, sino que el éxito y la futura aplicabilidad de la misma, depende del

ejercicio colectivo y dialógico que todos y cada uno de los miembros de la organización aporten y enriquezcan a esta.

Por último, esta investigación y su respectiva propuesta, se configuran como aportes sumamente significativos en la vida profesional de cada uno de los consultores-autores. Primero, porque ha sido un camino de aprendizajes en lo que se han articulado las bases teóricas de la comunicación estratégica; con el dinamismo de proponer un proyecto fundamentado en las necesidades reales de una empresa en crecimiento; más el ingenio que implica salir de los esquemas para proponer una estrategia transmediática, que trascienda los medios de comunicación tradicionales y se consolide en la mente de los colaboradores, quienes son la razón de ser y el epicentro de la estrategia 613citizen, cuyos cimientos son la forma de interacción y los gustos de los trabajadores de la Consultora, con lo cual se busca conectar de manera auténtica con estos, sin tener que ser un mecanismo interno impositivo como los ya frecuentes en el mundo empresarial.

Segundo, porque a partir de la labor investigativa y de consultoría en comunicación estratégica que los autores han realizado, estos se han provisto de todo el nuevo panorama de la industria del cannabis, un sector que en los últimos años ha crecido exponencialmente y que está generando cada vez mayores avances en salud, esparcimiento e industrialización, con lo cual se han generado muchos más empleos y nuevos modelos de negocio que hace una décadas eran impensables, como el caso particular de la consultora de cannabis 613partners. Esto cobra un valor sentimental inconmensurable, dado el origen colombiano de los autores, pues dicho país ha estado marcado históricamente por el narcotráfico, y con este, la violencia continua desatada por

las rentas criminales que se han apalancado del cannabis para emplearlo con fines perjudiciales en la población nacional e internacional.

Es por esto, que aportar desde la comunicación a la industria cannábica, es, entre tanto, una forma de resignificar a la planta y a sus usuarios, limpiando la sangre que ha manchado al cannabis; dotándola con innovación y capacidad de transformación, pues al igual que muchas cosas en Colombia, el cambio es posible de mil maneras y la comunicación estratégica para las organizaciones, es una de ellas.

11. Referencias bibliográficas

Arango, J. C., Ruiz, C. C., & Mateus, C. (2020). Análisis económico de la industria de Cannabis medicinal en América (Doctoral dissertation, Universidad EAFIT).

Cali, E. G., Barros-Arrieta, D., & Valle-Ospino, A. (2018). Endomarketing desde el paradigma de la sostenibilidad organizacional. *Desarrollo Gerencial*, 10(2), 65-82.

Carneri,S.(2021). El cambio de criterio de la ONU sobre la marihuana alienta a los países productores tradicionales. El País. América. Recuperado de <https://elpais.com/planeta-futuro/2021-01-24/el-cambio-de-criterio-de-la-onu-sobre-la-marihuana-a-alienta-a-los-paises-productores-tradicionales.html>

Díaz-Gomez, C. F., & Ortiz-Rodriguez, J. R. (2001). Teorías de la Cultura Organizacional. *Manual de Contabilidad y Auditoría*. https://www.researchgate.net/publication/216737064_Teorias_de_la_cultura_organizacional

Decreto 613 de 2017 [Ministerio de Salud y Protección Social]. Por el cual se reglamenta la Ley 1787 de 2016 en relación con el acceso seguro e informado al uso médico y científico del cannabis. 10 de abril de 2017. https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Decreto%20613%20de%202017.pdf

González Estacio, L. Y. (2018). Estudio de Endomarketing para determinar la satisfacción del cliente interno en la IPS Ensalud Colombia SAS [Trabajo de grado, Universidad Autónoma de Occidente]. <https://red.uao.edu.co/handle/10614/10789>

Hurtado, J. (2008). Guía para la comprensión holística de la ciencia, Unidad III, Capítulo 3, PP. 45 a 65 [Recuperado de <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0092769/cap03.pdf>]

Lattuf, Z. L. (2012) La Gestión del Conocimiento como ventaja competitiva para las agencias de viajes y turismo. [Tesis de trabajo de grado. Universidad del Sur]. *Revista contribuciones a la economía*, 26.

<https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/zll/metodologia-investigacion.html>

Marín Alfonso, G. A., & Peña Rodríguez, M. (2020). ¿ Es el endomarketing una herramienta de valor en la cooperación entre áreas internas de una organización? [Trabajo de grado, Universidad EAFIT]. Repositorio EAFIT.

<https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/16005>

Massoni, S. (2007). Modelo de Comunicación Estratégica (Tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente). *Sede Académica La Paz*, 6.

<http://repositorio.uasb.edu.bo/handle/54000/1150>

Molina García, M. G. (2011). Los Valores Organizacionales (The Organizational Values). *Daena: International Journal of Good Conscience*, 6(2), 83-87.

Morales, F. (Noviembre de 2012). Conozca 3 tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa. Tomado de https://scholar.google.com.pe/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=tipos+de+niv

eles+de+investigacion&btnG=#d=gs_cit&u=%2Fscholar%3Fq%3Dinfo%3Aw

w5CiWx3BokJ%3Ascholar.google.com%2F%26output%3Dcite%26scirp%3D1%26hl%3Des

Pinargote, I. M. C., & Meléndez, H. V. (2020). Axiología empresarial para la innovación. Una visión gerencial desde la perspectiva del contexto ecuatoriano. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 5(8), 493-509.

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 78.

Sierra Amoedo, M. (2016). El desarrollo de la Comunicación Corporativa y su influencia en la creación de la Identidad Corporativa. [Tesis de trabajo de grado. Universidad Pontificia Comillas]. Repositorio Comillas. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/15312>

Smith, C.R., Lavín, A., Gaspar, A., & Fernández Aguado, J. (2017). En busca del alma de las organizaciones. *La Cátedra de Management Fundación Bancaria La Caixa*, 165-169. https://catedramanagement.ie.edu/wp-content/uploads/sites/147/2013/11/08.11.17_En-busca-del-alma-de-las-organizaciones.pdf

Uranga, W. (2007). Mirar desde la comunicación. <https://utntyh.com/wp-content/uploads/2013/10/Washington-Uranga-Mirar-desde-la-comunicacion%3%83%C2%B3n.pdf>