



# **GRADO EN COMERCIO**

## **TRABAJO FIN DE GRADO**

**“Puentia 360: Estrategia, Comunicación y Futuro”**

**Diego Pisonero Varela**

**FACULTAD DE COMERCIO  
VALLADOLID, JULIO 2025**



**UNIVERSIDAD DE VALLADOLID**

**GRADO EN COMERCIO**

CURSO ACADÉMICO 2024-2025

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**Puentia 360: Estrategia, Comunicación y Futuro**

**Trabajo presentado por: Diego Pisonero Varela**

**Tutor: Juan Carlos de Margarida**

**FACULTAD DE COMERCIO**

Valladolid, JULIO 2025

## Resumen

Este trabajo de fin de grado nace como consecuencia de una experiencia formativa profundamente enriquecedora, la cual me ha hecho darme cuenta de lo que realmente me apasiona y me deja con muchas ganas de aprender más acerca de este mundo y en concreto del marketing. Durante estos cuatro meses, tuve la oportunidad de ver cómo funciona una empresa desde dentro a través de la estrategia, creatividad y ejecución. De esta manera, este documento no es una simple tarea académica para mí y pretende reflejar la vida real en la oficina de una empresa en auge que además está en plena transformación, a la vez que plantea propuestas que puedan contribuir de manera concreta a su evolución futura.

El principal objetivo del estudio es el análisis del modelo de negocio de Puentia, su posicionamiento como consultora-agencia híbrida y las implicaciones que ello tiene en un mercado cada vez más exigente y competitivo. De igual forma, se analizarán los retos y fortalezas que ha experimentado la compañía desde su fundación en 2020 hasta la actualidad y una propuesta hacia una nueva estructura matricial en base al estudio. Esta reconfiguración organizativa no es un simple cambio de organigrama, sino una apuesta por la especialización, la eficiencia operativa y una relación más estratégica con el cliente

El TFG se enfoca en cómo el marketing y la comunicación actúan como palancas esenciales para generar valor en empresas de servicios como Puentia. Se investigan las principales corrientes del sector, los tipos de competidores que forman el entorno competitivo y las tendencias que marcarán el camino en los próximos años. Además, el trabajo presenta ejemplos reales de campañas, casos de éxito y dinámicas internas observadas durante las prácticas, lo que proporciona una visión más personal y real.

En cuanto a la metodología, la base documental ha sido complementada con observación directa, entrevistas informales con miembros del equipo y análisis interno de materiales estratégicos no publicados. Este trabajo me ha ayudado a comprender mejor cómo se organiza una empresa y ha enriquecido la interpretación de los datos, todo ello respaldado por la experiencia directa.

Se reconocen los logros de Puentia en sus primeros cinco años, como su rápida expansión, su capacidad de adaptación al cambio y la consolidación de su identidad de marca. No obstante, también se identifican algunos desafíos, especialmente en lo que respecta a la coordinación interna, la gestión de las expectativas de los clientes y la necesidad de reforzar ciertos procesos de escucha estratégica. Estas reflexiones no tienen la intención de establecer verdades absolutas ni conclusiones definitivas, sino de abrir la puerta a nuevas ideas y a una nueva forma de trabajar.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>7</b>
1.1 JUSTIFICACIÓN E INTERÉS ACADÉMICO .....	7
1.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL TEMA .....	8
1.3 OBJETIVOS.....	9
1.3.1 <i>Objetivo general</i> .....	9
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	9
<b>2. ORIGEN Y DESARROLLO DE PUENTIA .....</b>	<b>10</b>
2.1 FUNDACIÓN Y PRIMEROS PASOS (2020) .....	10
2.2 POSICIONAMIENTO DE PUENTIA.....	12
<b>3. PRESENTACIÓN .....</b>	<b>15</b>
3.1 BREVE DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO .....	15
3.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y PERFILES CLAVE .....	16
3.3 CASOS DE ÉXITO Y ALIANZAS CLAVE.....	20
3.4 RECONOCIMIENTOS Y PREMIOS PUENTIA.....	24
<b>4. ANÁLISIS EXTERNO .....</b>	<b>28</b>
4.1 DEFINICIÓN DE CONSULTORA DE COMUNICACIÓN Y MARKETING.....	28
4.2 ANÁLISIS DEL MERCADO .....	29
4.3 ANÁLISIS DAFO .....	31
4.4 ANÁLISIS CAME.....	35
<b>5. PROYECCIÓN ESTRATÉGICA PUENTIA 2025-2030.....</b>	<b>37</b>
5.1 NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	39
5.2 OBJETIVOS DE CRECIMIENTO Y POSICIONAMIENTO .....	41
5.3 FACTORES DEL FUTURO: NUEVAS TENDENCIAS.....	43
5.4 ESTUDIO DE CASO: NATRIPS.....	46
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>54</b>
<b>7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>56</b>

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1. Eduardo Álvarez, CEO de Puentia</i>	11
<i>Ilustración 2. Evolución organizativa de Puentia (2020-2025)</i>	13
<i>Ilustración 3. Estructura organizativa horizontal de Puentia (2020–2021)</i>	17
<i>Ilustración 4. Estructura organizativa funcional de Puentia (2022–2023)</i>	18
<i>Ilustración 5. Estructura organizativa divisional de Puentia (2023–2024)</i>	19
<i>Ilustración 6. Datos generales de Puentia en 2024</i>	21
<i>Ilustración 7. Empresas y organizaciones que han confiado en Puentia</i>	22
<i>Ilustración 8. Campaña “El sabor de la Roja” con Pedri, embajador de Plátano de Canarias</i>	23
<i>Ilustración 9. “La UVa suena bien” – Podcast institucional de la Universidad de Valladolid</i>	24
<i>Ilustración 10. Premios y reconocimientos obtenidos por Puentia (2020–2025)</i>	25
<i>Ilustración 11. Tercera edición de los Premios Puentia (2025)</i>	26
<i>Ilustración 12. Vicente del Bosque, invitado de honor en la III edición de los Premios Puentia</i>	27
<i>Ilustración 13. Diferencias entre consultoría y agencia en el proceso de creación de valor</i>	28
<i>Ilustración 14. Debilidades de Puentia</i>	31
<i>Ilustración 15. Amenazas de Puentia</i>	32
<i>Ilustración 16. Fortalezas de Puentia</i>	33
<i>Ilustración 17. Oportunidades de Puentia</i>	34
<i>Ilustración 18. Propuesta de estructura matricial para Puentia (2025)</i>	39
<i>Ilustración 19. Distribución de responsabilidades</i>	40
<i>Ilustración 20. Distribución de responsabilidades en el modelo matricial de Puentia</i>	41
<i>Ilustración 21. Ejemplo visual de un agente de IA aplicando automatización en la gestión de correos</i>	44
<i>Ilustración 22. Ejemplo de dashboard con indicadores de rendimiento comunicacional</i>	45
<i>Ilustración 23. Logotipo inicial de la marca Natrips</i>	46
<i>Ilustración 24. Representación visual del nuevo nombre de Natrips “Auna”</i>	50
<i>Ilustración 25. Logotipo renovado tras el proceso de rebranding</i>	51
<i>Ilustración 26. Propuesta de packaging para Auna</i>	51

## **1. Introducción**

### **1.1 Justificación e interés académico**

Este trabajo nace de una experiencia real que ha marcado un antes y un después en el aprendizaje profesional del estudiante: las prácticas realizadas en Puentia durante cuatro meses. Aunque los conocimientos adquiridos a lo largo del grado han aportado una base teórica sólida, ha sido en el día a día de esta empresa donde se ha podido comprobar cómo funciona de verdad el mundo del marketing dentro de una consultora-agencia. La oportunidad de formar parte del equipo para colaborar como asistente de marketing y participar en proyectos reales ha despertado un gran interés por este campo, hasta ahora más desconocido y abstracto desde el aula.

De otra manera, lo que comenzó como unas simples prácticas terminó convirtiéndose en una motivación para seguir aprendiendo y para querer aportar algo más. A través de este trabajo se pretende dar forma a mis pensamientos, observar con una mirada analítica lo que ya se ha vivido y, a partir de ahí, proponer ideas que puedan tener un impacto real. La intención no es solo aplicar herramientas teóricas como un ejercicio académico, sino ponerlas al servicio de una empresa concreta que se encuentra en pleno proceso de evolución.

El marketing, especialmente en empresas de servicios como Puentia, tiene un papel clave en la manera en que se construye valor, se gestionan relaciones y se proyecta una identidad coherente. Por eso, analizar este ámbito no solo resulta interesante desde el punto de vista profesional, sino también muy relevante dentro del contexto del Grado en Comercio. La posibilidad de unir teoría y práctica en un caso cercano y real convierte este trabajo en una oportunidad para explorar de forma aplicada lo que hasta ahora se ha estudiado desde un plano más general. Además, permite aportar una mirada joven y actual, con propuestas que combinan lo aprendido en clase y lo vivido dentro de la empresa.

## 1.2 Antecedentes históricos del tema

A lo largo de los últimos años, el mundo del marketing y la comunicación cada vez es más exigente y competitivo, ha dejado de ser una función aislada dentro de las empresas para convertirse en un eje estratégico con impacto directo en la toma de decisiones. Esta evolución se ha acelerado especialmente en el contexto digital, donde la forma en como una marca se comunica se diferencia y conecta con sus públicos puede marcar la diferencia entre crecer o quedar en segundo plano. El marketing ya no se limita a vender productos o servicios, sino que construye relaciones, posicionamientos y experiencias.

En el caso de las empresas de servicios, como las consultoras o agencias de comunicación, este cambio ha sido aún más profundo. Tradicionalmente, muchas de ellas se enfocaban únicamente en la ejecución: producir campañas, redactar notas de prensa o diseñar contenidos. Sin embargo, el mercado ha ido demandando un papel más estratégico. Los clientes no buscan solo creatividad o soluciones puntuales, sino acompañamiento, análisis y propuestas alineadas con sus objetivos de negocio. Esto ha dado lugar a modelos híbridos, como el de las consultoras-agencia, que integran planificación, comunicación y marketing de forma transversal.

Puentia forma parte de esta nueva generación de empresas que han nacido ya con esa visión integrada. Desde sus inicios en 2020, ha apostado por una forma de trabajar que combina la estrategia con la creatividad, siempre con un enfoque cercano al cliente. Su crecimiento rápido y su capacidad para adaptarse a nuevas estructuras muestran que el marketing no es solo un complemento, sino una herramienta central para construir valor.

Analizar cómo se ha producido esta evolución y qué implicaciones tiene en la práctica permite comprender mejor el lugar que ocupa hoy el marketing en empresas de este tipo. Además, ayuda a contextualizar el trabajo que se va a desarrollar en este TFG, donde no solo se busca observar la realidad actual, sino también plantear mejoras que acompañen el futuro de la organización.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo general**

Analizar de manera crítica y aplicada la situación actual de Puentia en el ámbito del marketing y la comunicación estratégica, para proponer un conjunto de líneas de acción que sirvan como base para un plan de marketing y una estrategia de crecimiento adaptada al nuevo modelo organizativo de la empresa. Este objetivo pretende no solo observar lo que ya se está haciendo, sino también plantear, desde una mirada interna y cercana, pasos realistas para consolidar su posicionamiento y proyectar su evolución futura con una visión estructurada y sostenible.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Estudiar la evolución organizativa de Puentia desde su fundación hasta su actual estructura matricial, valorando cómo esta transformación ha influido en la relación con los clientes y en su posicionamiento estratégico.
- Examinar el papel que juega el área de marketing dentro de la empresa, con especial atención a las prácticas actuales, los canales utilizados y la forma en que se integran las acciones de comunicación con los objetivos comerciales.

- Identificar fortalezas, debilidades y retos relacionados con el modelo 360°, la gestión por coordinadores y la especialización de perfiles, partiendo tanto de la observación durante las prácticas como de la documentación interna analizada.
- Analizar el entorno competitivo en el que opera Puentia, incluyendo las principales tendencias del sector de la consultoría-agencia y los movimientos de competidores directos e indirectos, con el fin de detectar oportunidades de diferenciación.
- Proponer un plan de marketing y comunicación a medio plazo que sea coherente con los valores de la marca, pero que también ayude a reforzar su visibilidad, medir mejor los resultados y anticiparse a las nuevas demandas del mercado.
- Plantear recomendaciones estratégicas en términos de estructura, procesos y cultura interna que puedan servir de apoyo al desarrollo futuro de la empresa, especialmente en un escenario de crecimiento controlado.

## **2. Origen y Desarrollo de Puentia**

### **2.1 Fundación y primeros pasos (2020)**

Eduardo Álvarez Rodríguez, fundador y actual CEO de Puentia, tiene a sus espaldas una extensa trayectoria en el ámbito audiovisual, especialmente en televisión autonómica. Durante más de dos décadas ocupó cargos de alta dirección en medios como Radio Televisión Castilla y León, donde lideró tanto la estructura editorial como la estrategia comercial. Sin embargo, con el paso de los años Eduardo se empezó a notar extenuado y con la sensación de que todos los años era la misma rueda en la que estaba encerrado, lo que le llevó a replantearse su futuro. Además, él estaba enfocado principalmente en la labor comercial y notaba que cada año era más complicado conseguir clientes.

Ilustración 1. Eduardo Álvarez, CEO de Puentia



Fuente: elaboración propia a partir de documentación interna

Junto a él se encontraba trabajando Álvaro Elúa Samaniego, cofundador y actual director general de Puentia, que ya tenía también mucha experiencia a sus espaldas y se encontraba en la misma situación que Eduardo. Por lo que se llegó a la conclusión de que este modelo de televisión privada tenía muchas incertidumbres que parecían que iban a ser difícilmente resolubles, como luego se ha demostrado en el futuro. Fue en ese momento de reflexión, potenciado por la crisis de la COVID-19, cuando junto con Álvaro, se decidió iniciar juntos un nuevo camino orientado a aportar valor desde la comunicación estratégica.

Ese nuevo camino se llamaba Puentia, constituyéndose formalmente como sociedad limitada en marzo de 2020, aunque la fecha que sus fundadores consideran como “inicio real” es el 1 de julio del mismo año. Aquel hito inauguró un modelo de acompañamiento integral para empresas. El proyecto nació en pleno confinamiento, lo que, en lugar de frenar su desarrollo, actuó como catalizador. Muchas pymes comenzaron a percibir la comunicación como una función esencial, especialmente en relación con la gestión de crisis, la coordinación interna y el auge de las tecnologías. Puentia fue sensible a esta nueva demanda y diseñó un servicio modular que combinaba gestión digital, eventos, relaciones con medios y asesoría estratégica, todo ello adaptado a cualquier tipo de empresa, ya sea sin departamentos propios de comunicación o para colaborar conjuntamente.

Tal y como se expone en la página oficial de Puentia, “somos una consultora de comunicación, marketing y asuntos públicos que impulsa el crecimiento de tu marca gracias a un equipo de profesionales apasionados y comprometidos con la creación de valor desde la gestión efectiva de la comunicación y el marketing. Creemos en ello. Te asesoramos de una forma única, cercana y confiable basada en el talento y la experiencia. Ponemos a tu servicio la consultoría, la estrategia, la creatividad, la activación y el contenido. Te ayudamos a gestionar tu marca desde una perspectiva estratégica.” (Puentia, 2024).

## 2.2 Posicionamiento de Puentia

Según Kotler y Keller (2016), “el posicionamiento tiene por objeto diseñar la oferta y la imagen de la empresa de forma que ocupen un lugar distintivo en la mente del público objetivo” (p. 271). Esta definición, sencilla pero muy clara, resume la intención de muchas empresas que, como Puentia, buscan no solo ser reconocidas, sino también recordadas por lo que representan y por cómo lo hacen. En ese sentido, el posicionamiento de Puentia no se basa únicamente en los servicios que ofrece, sino en una forma concreta de relacionarse con sus clientes y de aportarles valor.

Desde su nacimiento en 2020, Puentia ha construido su lugar en el mercado combinando dos características aparentemente opuestas: la profesionalización de sus procesos y la cercanía en el trato. Esta doble medida le ha permitido dirigirse a un segmento de clientes que muchas veces no se sienten representados por las grandes consultoras, siendo demasiado rígidas y caras, ni por las agencias pequeñas que carecen de enfoque estratégico. Puentia ha sabido ocupar ese espacio intermedio, posicionándose como una consultora-agencia capaz de pensar a largo plazo y, al mismo tiempo, ejecutar de forma ágil y coherente.

A lo largo de estos años, su evolución estructural ha sido clave para consolidar esa percepción externa. En sus primeras etapas, el equipo funcionaba de forma muy horizontal, con perfiles generalistas que tocaban todas las áreas. Sin embargo, con el crecimiento del volumen de trabajo y la diversidad de los proyectos, la empresa fue adaptándose a los cambios y superando adversidades. Este cambio no solo ha mejorado la eficiencia interna, sino que ha reforzado el posicionamiento de la marca como una empresa seria, en evolución y orientada al cliente.

Ilustración 2. Evolución organizativa de Puentia (2020-2025)



Fuente: elaboración propia a partir de documentación interna

Todo este proceso ha contribuido a que Puentia sea percibida como una empresa que acompaña, que se adapta y que ofrece soluciones integradas sin perder su identidad. A diferencia de otras compañías que subcontratan partes de sus servicios o funcionan de forma desconectada, Puentia apuesta por equipos internos coordinados, un lenguaje común y por la figura de un coordinador que actúa como nexo entre el cliente y el resto del equipo. Esta forma de trabajar hace la diferencia frente a otros competidores, mejora la comunicación y transmite una imagen de profesionalidad muy valorada por los clientes.

Desde el punto de vista de la marca, también se han hecho esfuerzos por mantener una coherencia constante. El tono que utiliza en sus comunicaciones, el diseño de sus materiales, su presencia en redes sociales y el trato con el cliente responden a una misma lógica: claridad, accesibilidad y compromiso. Como señalan Lamb, Hair y McDaniel (2011), “el posicionamiento eficaz requiere coherencia entre el mensaje verbal y visual, y entre la promesa de la marca y la experiencia del cliente”. Puentia ha logrado precisamente eso, que lo que promete como marca se refleje de manera clara en lo que entrega.

El hecho de haber trabajado en sectores tan diversos como el agroalimentario, la cultura o la administración pública también ha contribuido a enriquecer su posicionamiento. La versatilidad y la capacidad de adaptarse a distintos contextos, sin perder su enfoque, refuerzan su imagen como empresa confiable, que entiende a sus clientes y se ajusta a sus necesidades reales. Aunque todavía es una compañía joven y de tamaño medio, su crecimiento constante, la fidelización de clientes y los reconocimientos recibidos consolidan su posicionamiento. Este se debe a que Puentia apenas debe promocionarse ya que una vez se tiene una base buena de clientes a los que se les tiene satisfechos, ya son ellos mismos quienes te van a recomendar y a hablar bien de ti a futuros leads.

Aun así, mantener ese lugar en el mercado implica seguir evolucionando. Será importante reforzar la medición de resultados, ya que cada vez más clientes valoran no solo el acompañamiento, sino también los datos que demuestran el impacto real de las acciones. Del mismo modo, el crecimiento del equipo y la ampliación de servicios exigen cuidar especialmente la coordinación y la cultura interna, para que lo que hoy diferencia a Puentia, no se vea diluido con el paso del tiempo.

En definitiva, el posicionamiento de Puentia no se ha construido de forma improvisada, sino como resultado de decisiones estratégicas y culturales que han ido tomando forma en cada etapa de su desarrollo. Como señala la página especializada DigitalOcean, “el posicionamiento de marca eleva tu marca de ser solo una opción más a ser la única elegida” (DigitalOcean, 2024). Esa preferencia, que no se impone, sino que se gana, es el verdadero valor de marca que Puentia ha comenzado a construir y que deberá seguir alimentando con coherencia, visión y autenticidad.

### **3. Presentación**

#### **3.1 Breve descripción del negocio**

Aunque muchos tienden a pensar que Puentia tiene su sede en Valladolid por los orígenes de sus fundadores y su fuerte presencia en Castilla y León, la realidad es que la empresa está ubicada en Madrid, concretamente en el distrito de Chamartín. Desde allí se coordinan las operaciones principales, tanto estratégicas como comerciales, en un entorno empresarial que favorece el contacto con grandes marcas, instituciones nacionales y oportunidades de crecimiento, al estar la mayor parte de las empresas en esta zona. No obstante, ese enfoque centralizado convive con una estructura flexible que se apoya en espacios de coworking tanto en Valladolid como en Sevilla. Estas dos ubicaciones permiten mantener un pie en el terreno, sobre todo con los clientes más fieles del entorno castellano y con proyectos de desarrollo en el sur.

Esta forma de estar presente en varias ciudades sin perder agilidad ha sido clave para que la empresa pueda mantener un modelo cercano, sin desviarse en estructuras demasiado pesadas. De hecho, el contacto humano y directo con el cliente es uno de los valores que más se cuidan en el día a día. En Puentia siempre se intenta que las reuniones sean presencialmente ya que así es como se crea una relación aparte de comercial, de amistad, lo cual refuerza esa imagen de marca que combina profesionalidad con cercanía. Siempre con generosidad, compañerismo y gestión compartida del problema.

Se podría decir que Puentia es una consultora-agencia híbrida de comunicación y marketing, cuyo modelo de negocio se basa en una propuesta 360° que combina pensamiento estratégico, acompañamiento continuo y ejecución operativa. En comparación con otras consultoras tradicionales o agencias creativas, que únicamente se dedican a asesorar o en hacer campañas publicitarias, Puentia acompaña al cliente en todo el proceso, desde el inicio de la estrategia hasta la ejecución final. Gracias a su estructura divisional, que será vista en el siguiente apartado, que permite combinar especialización y coordinación, haciendo que cada área trabaje con autonomía, pero siempre bajo la supervisión de su coordinador, encargado de hacer que todas las piezas encajen.

- **Propósito:** Construir puentes y derribar muros para mejorar la vida de las personas. (Puentia, 2025)
- **Misión:** Conectar personas para que nuestros clientes alcancen sus objetivos, ofreciendo servicios de consultoría de comunicación, marketing, inteligencia relacional y comunicación visual y narrativa. (Puentia, 2025)
- **Visión:** Queremos ser reconocidos por nuestro compromiso inquebrantable de brindar un acompañamiento excepcional a nuestros clientes en su viaje hacia el éxito. (Puentia, 2025)

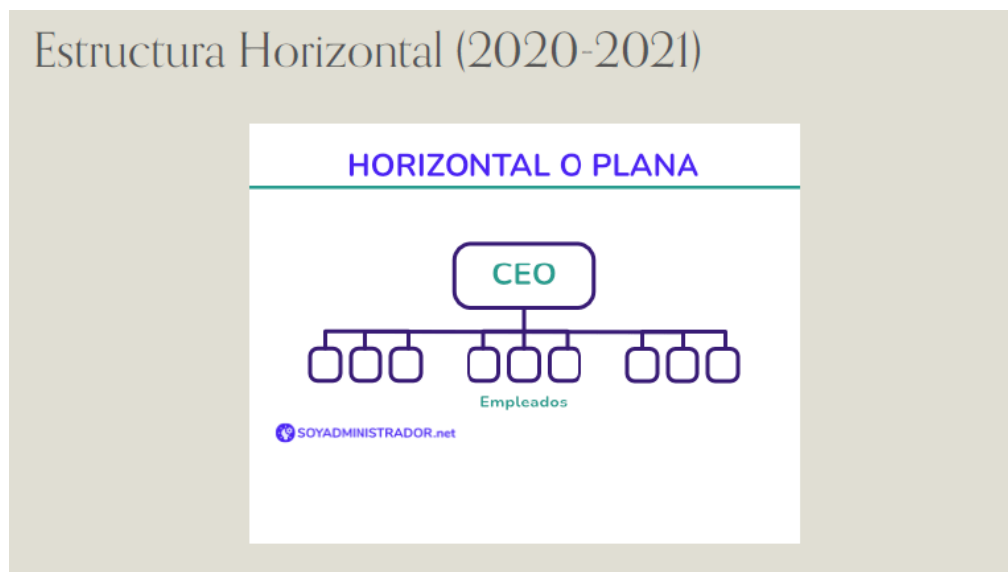
## 3.2 Estructura organizativa y perfiles clave

Desde 2020 Puentia ha tenido distintos organigramas, distintas estructuras y modelos de trabajo. Esto es debido a que este sector está en continua evolución y si no te adaptas a los cambios te quedas atrás y los clientes no te esperan.

Al inicio Puentia tenía una estructura horizontal, donde había pocos niveles de gestión entre los empleados y los ejecutivos. Muy común en los *startups* y las empresas pequeñas.

“Las *startups* son estructuras flexibles, pero a medida que crecen, necesitan diseñar sistemas y procesos que las sostengan. No adaptarse al cambio es el camino más rápido hacia la ineficiencia y la desconexión con los objetivos estratégicos.” (Ries, 2011)

Ilustración 3. Estructura organizativa horizontal de Puentia (2020–2021)

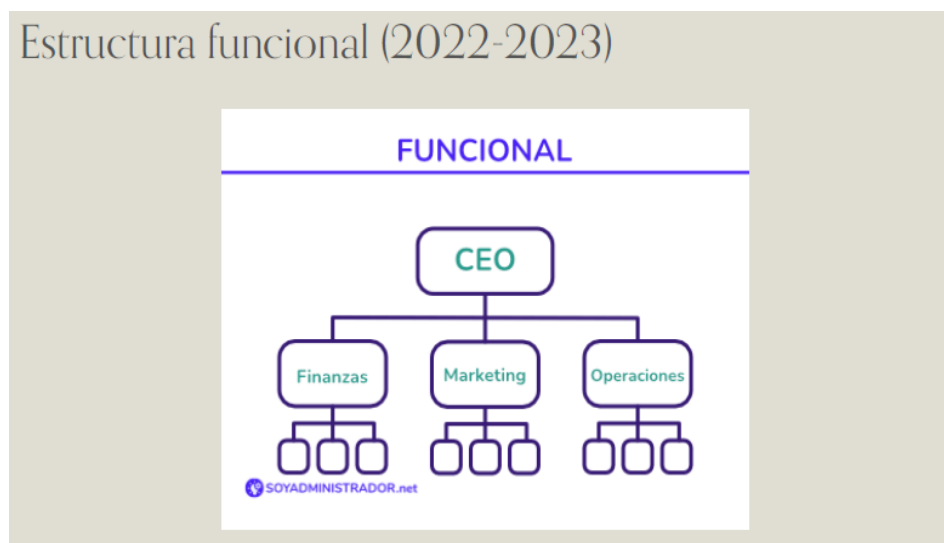


Fuente: Documentación interna de Puentia

- Ventajas:
  - Rapidez en la toma de decisiones: Con menos niveles jerárquicos, las decisiones se pueden tomar más rápidamente.
  - Mayor innovación: Promueve un ambiente de trabajo más colaborativo e innovador.
- Desventajas:
  - Falta de claridad en los roles: Puede ser difícil definir y gestionar los roles y responsabilidades.
  - Sobrecarga de trabajo: Los gerentes pueden tener demasiadas responsabilidades.

En 2022, una vez ya más asentados Puentia decidió cambiar a una estructura funcional, donde los empleados se agrupan según sus habilidades y tareas específicas. Por ejemplo, todos los de marketing estarán en un departamento, mientras que los vendedores estarán en otro.

Ilustración 4. Estructura organizativa funcional de Puentia (2022–2023)



Fuente: Documentación interna de Puentia.

- Ventajas:
  - Especialización: Los empleados pueden concentrarse en su área de especialidad, mejorando la eficiencia y la calidad del trabajo.
  - Claridad: Las responsabilidades y roles están claramente definidos.
- Desventajas:
  - Comunicación limitada: Puede haber poca comunicación entre los diferentes departamentos, lo que puede llevar a una falta de coordinación.
  - Aislamiento: Los departamentos pueden volverse aislados y menos conscientes de las necesidades de otras áreas.

A finales de 2023, Puentia adoptó una estructura divisional, la que está actualmente activa, para adaptarse mejor a la diversidad de sus mercados y clientes, permitiendo así una gestión más enfocada por sectores. Esta decisión buscaba mejorar la especialización y la respuesta estratégica en función de las necesidades específicas de cada tipo de cliente. Agrupando a los empleados según productos, servicios o mercados específicos. Cada división opera casi como una pequeña empresa dentro de la empresa.

Ilustración 5. Estructura organizativa divisional de Puentia (2023–2024)



Fuente: Documentación interna de Puentia.

- Ventajas:
  - Flexibilidad: Las divisiones pueden adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado o en las demandas de los clientes.
  - Foco en el cliente: Cada división puede centrarse en las necesidades específicas de sus clientes. Fácilmente escalable.

- Desventajas:
  - Duplicación de recursos: Puede haber una duplicación de recursos y esfuerzos entre las divisiones.
  - Costos elevados: Mantener múltiples divisiones puede ser costoso.

Los tres perfiles claves dentro de Puentia, son Eduardo Álvarez Rodríguez, CEO Fundador, Álvaro Elúa Samaniego, director general, y Francisco Cabrero Hidalgo, director de Marketing, y además mi tutor durante estas prácticas. Entre estas 3 personas se podría decir que son el timón de Puentia. Ellos se encargan de la labor comercial, para mí la más importante e imprescindible, siendo ellos quienes interactúan con los clientes y la cara visible de esta empresa.

Más allá de sus cargos, lo que destaca es su implicación directa en cada fase del proceso, desde la captación hasta el cierre de los proyectos, pasando por el diseño estratégico. Su liderazgo no se limita a supervisar, sino que están presentes en reuniones clave, dan forma al relato corporativo y actúan como enlace entre el equipo técnico y el cliente. Ellos tienen el papel más importante, si entienden las necesidades del cliente, Puentia se encarga de ejecutar el resto del proceso.

### **3.3 Casos de éxito y alianzas clave**

Durante estos 5 años Puentia ya ha colaborado con más de 80 clientes distintos, siendo más de la mitad de ellos recurrentes, lo que le ha ayudado a facturar más de 1,7 millones de euros en 2024. Además, todo esto contando con menos de 20 empleados, aunque ahora cada vez sea más amplia la plantilla.

Ilustración 6. Datos generales de Puentia en 2024



Fuente: Documentación interna de Puentia

Gracias a estos 4 pilares:

- Comunicación estratégica: Es la planificación consciente de mensajes orientados a alcanzar los objetivos de la organización mediante una relación coherente con sus públicos. (*Puentia 2025*)
- Marketing estratégico y alianzas: Consiste en identificar oportunidades de mercado sostenibles y desarrollar vínculos de valor con socios clave para aumentar la competitividad. (*Puentia 2025*)
- Inteligencia relacional: Es la capacidad de construir relaciones duraderas con los grupos de interés mediante el diálogo y la cooperación. (*Puentia 2025*)
- Comunicación visual y narrativa: Es el uso de relatos y recursos visuales para conectar emocionalmente con el público y diferenciar una marca en un entorno saturado. (*Puentia 2025*)

Ilustración 7. Empresas y organizaciones que han confiado en Puentia



Fuente: Elaboración propia a partir de material corporativo de Puentia

Como se aprecia en la imagen anterior, Puentia ha trabajado con diversas empresas de muchos de los sectores del mercado actual. Aunque si hubiera que resaltar alguno sería;

- **Plátano de Canarias**, marca que agrupa a productores de plátano del archipiélago canario, se encarga de la producción, promoción y distribución del plátano por toda la península. Con ellos Puentia ha trabajado, durante estos últimos dos años, realizando todo tipo de campañas, desde trabajar con los dos embajadores de la marca; Pedri, futbolista del Barcelona, y Vicky López, futbolista del Barcelona femenino, hasta realizar activaciones en varios maratones españoles o colaboraciones con la federación española de baloncesto y balonmano.

Ilustración 8. Campaña “El sabor de la Roja” con Pedri, embajador de Plátano de Canarias



Fuente: Plátano de Canarias (2024)

Aunque según Álvarez, E., CEO de Puentia;”El primer caso de éxito que fue muy relevante porque fue la primera gran acción que hicimos, fue cuando Puentia apenas acababa de nacer, e hicimos una campaña con CEOE a nivel nacional, que además estuvo avalada por un montón de grandes marcas como la Caixa, el Banco Santander, el Corte Inglés... Que consistía en movilizar a todas las empresas españolas para que participasen en pruebas de test de la COVID y en la utilización de las mascarillas. Además, fue una campaña por la que nos dieron el Premio Nacional de Dircon, de la Asociación de directores de Comunicación, que es uno de los premios de comunicación más relevantes del país en la parte de asuntos públicos.”

Debido a que soy estudiante esta universidad me gustaría nombrar la colaboración de Puentia con la UVa, Universidad de Valladolid, donde Puentia ha colaborado reiteradas veces, desde videos corporativos, hasta estrategias para los podcasts de esta.

Ilustración 9. “La UVa suena bien” – Podcast institucional de la Universidad de Valladolid



Fuente: Universidad de Valladolid

### **3.4 Reconocimientos y Premios Puentia**

En cuanto a los reconocimientos Puentia cuenta ya con varios premios a sus espaldas. Entre ellos la medalla de bronce en los Premios WIN por su labor en la gestión de la crisis de Cascajares, un caso real que no solo puso a prueba su capacidad de respuesta, sino que también sirvió como carta de presentación ante otros clientes. También ha sido premiada en otros foros más relacionados con la comunicación y el marketing, lo que ha ayudado a ganarse una buena reputación como empresa seria, comprometida y capaz de generar impacto real más allá de lo visual.

Ilustración 10. Premios y reconocimientos obtenidos por Puentia (2020–2025)



Fuente: Puentia 2025

Se puede apreciar que no hace falta tener una gran red de oficinas para darte a conocer, solo hace falta construir un modelo distribuido y eficiente, que haga que el cliente no se olvide de Puentia y los resultados vendrán solos.

Una muestra de esa evolución ha sido la creación de los Premios Puentia, gala de premios que honra a aquellos profesionales que se han destacado como constructores de puentes a lo largo de sus carreras. Reconocen a líderes humanistas que inspiran a otros y trabajan incansablemente por un futuro mejor. El propósito de los Premios Puentia es reconocer y celebrar la labor de estos constructores de puentes, quienes han dedicado su vida a tender lazos entre diversas culturas, disciplinas, ideas y personas. Su valentía, determinación, compromiso y liderazgo inspirador los convierten en ejemplos a seguir.

Ilustración 11. Tercera edición de los Premios Puentia (2025)



Fuente: Archivo fotográfico de Puentia Comunicación

Más que un simple reconocimiento simbólico, el evento tiene una función esencial, crear un espacio de networking entre profesionales, clientes y aliados del ecosistema Puentia. Cada edición tiene como objetivo ser un punto de encuentro donde se refuercen los vínculos ya establecidos y se generan nuevas oportunidades de colaboración. Contribuyendo a forjar una red de relaciones duraderas fundamentadas en valores compartidos. Gracias a este enfoque, los Premios Puentia han logrado hacerse un nombre como un evento significativo en el ámbito empresarial en el que opera la compañía.

Ilustración 12. Vicente del Bosque, invitado de honor en la III edición de los Premios Puentia



Fuente: Archivo fotográfico de Puentia Comunicación

En esta última edición de los premios, a la que además pude acudir, se pudo contar con la presencia de Vicente del Bosque, exseleccionador nacional y referente en liderazgo ético, siendo uno de los momentos más destacados de la tercera edición de los Premios Puentia. Su intervención sirvió como inspiración, no solo por su trayectoria profesional, sino por como un hombre fue capaz de unir a todo un país, desde la humildad, la escucha y el respeto. Su participación reforzó el espíritu del evento y a reconocer a personas que tienden puentes más allá del resultado.

## 4. Análisis Externo

### 4.1 Definición de Consultora de Comunicación y Marketing

Hay que tener mucho cuidado cuando nombramos a una consultora de comunicación y marketing, ya que es muy fácil confundirla con una agencia. “Una consultora de comunicación y marketing es una organización que ayuda a otras empresas a gestionar de manera estratégica su relación con los públicos internos y externos, construyendo imagen, reputación y valor a través de múltiples canales y herramientas de comunicación, tanto tradicionales como digitales” (Moreno, 2012, p. 87). La principal diferencia está en que una consultora se encarga de pensar en que hacer para que las cosas pasen y la agencia se encarga de hacer que las cosas pasen.

Ilustración 13. Diferencias entre consultoría y agencia en el proceso de creación de valor



Fuente: Documentación interna de Puentia

En definitiva, una consultoría tiene una base estratégica, en la que necesitas tiempo para pensar, razonar y planificar para reconocer esas ideas, para una vez tener la idea final, la agencia se encargue de validar, presupuestar y ejecutar los servicios.

## 4.2 Análisis del mercado

Este mercado es uno de los más exigentes y competitivos del mundo, puede ser que un día estes dominando el mercado que, si no te renuevas, los clientes se olvidarán de ti rápido. En los últimos años, por factores como la digitalización, la saturación de canales, la necesidad de posicionamientos más auténticos y la profesionalización de la gestión reputacional, las empresas han tenido que cambiar tanto su forma de trabajar como el organigrama de su empresa. Prácticamente ya no se compete por ofrecer creatividad o servicios definidos, sino por aportar valor estratégico real y poder dar confianza al cliente para convertirte así en un cliente recurrente.

De igual forma, para saber el entorno competitivo de una consultora de comunicación y marketing como Puentia, habrá que analizar a la competencia y como trabaja. A esta competencia se la puede dividir claramente entre competidores directos e indirectos.

- Los directos son aquellas consultoras-agencias que, de forma similar a Puentia, también ofrecen servicios que combinan comunicación corporativa, digital, eventos, marketing, etc., dirigidos especialmente a pymes, instituciones públicas o proyectos de escala media que buscan atención personalizada y resultados concretos. Algunos ejemplos:

- **Atrevia**, consultora internacional con presencia en más de 15 países. Ofrece soluciones de comunicación global, con un enfoque estratégico centrado en reputación, sostenibilidad y transformación organizativa.
- **Roman**, firma española especializada en asuntos públicos y comunicación corporativa. Destaca por su enfoque técnico, ejecutivo y por trabajar habitualmente con grandes compañías e instituciones en entornos muy regulados.
- **MARCO**, agencia global con sedes en Europa y América Latina. Se ha posicionado como líder en branding internacional, campañas de notoriedad y comunicación visual de alto impacto. Su trabajo destaca especialmente en sectores como gran consumo, tecnología y turismo.

Estos competidores obligan a Puentia a rehacerse, ya no se trata de imitarlos, si no de mejorar aquello que te hace distinto, para así ser diferencial frente a los demás.

- En cambio, en los competidores indirectos, son aquellas empresas que no ofrecen el mismo modelo integral 360°, pero que pueden captar parte del mercado objetivo de Puentia, principalmente cuando los clientes no buscan algo muy complejo ni creativo, sin acompañamiento estratégico, únicamente buscan una solución rápida y eficaz. Algunos ejemplos:
  - **Freelancers o microagencias especializadas**, estos primeros consisten en profesionales independientes que trabajan en solitario, que además de ser muy rápidos trabajan de forma muy barata. Las microagencias son muy parecidas, pero en este caso suelen ser de 2-5 empleados, donde cada empleado está especializado en una función. En cuanto a velocidad estas opciones son las mejores, pero en cuanto a calidad escasean, además de que el volumen de clientes que suelen tener no puede ser muy amplio.

En conclusión, esta competencia no suelen ser un problema debido a que si el lead está realmente interesado en servicios de buena calidad y a largo plazo nunca los elegiría.

### 4.3 Análisis DAFO

Para hacerse una idea de cómo está el mercado, las oportunidades y amenazas de mercado que se encuentran, y fortalezas y debilidades internas que hay dentro de Puentia, creo que la mejor manera de visualizar la situación de nuestro entorno es mediante la realización de un análisis D.A.F.O. Este análisis consiste en efectuar un análisis interno (de nuestra empresa) y un análisis externo (del entorno de nuestra empresa). El análisis externo estudia los factores que afectan a todas las empresas de nuestro sector y el análisis interno son todos aquellos aspectos de nuestra organización.

Ilustración 14. Análisis de Debilidades de Puentia

<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>❖ <b>Poca comunicación entre divisiones.</b></li><li>❖ <b>Duplicación de tareas y recursos entre áreas.</b></li><li>❖ <b>Visión fragmentada de los proyectos.</b></li><li>❖ <b>Problemas para asignar recursos de forma equilibrada.</b></li><li>❖ <b>Dificultad en la gestión de clientes con servicios cruzados.</b></li><li>❖ <b>Coordinación ineficiente entre direcciones.</b></li><li>❖ <b>Cargas de trabajo mal distribuidas.</b></li><li>❖ <b>Falta de seguimiento integral por cliente.</b></li><li>❖ <b>Dificultades para medir el rendimiento global del equipo.</b></li></ul>

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 15. Análisis de Amenazas de Puentia

<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>❖ <b>Competidores grandes con estructuras más integradas.</b></li><li>❖ <b>Pérdida de clientes por falta de visión global del servicio.</b></li><li>❖ <b>Saturación del mercado con nuevas agencias pequeñas.</b></li><li>❖ <b>Riesgo de fuga de talento por sobrecarga o descoordinación.</b></li><li>❖ <b>Posicionamiento diluido si no se define una estrategia clara.</b></li><li>❖ <b>Dificultades para justificar precios sin una propuesta única.</b></li><li>❖ <b>Exigencia creciente de datos y métricas por parte de los clientes.</b></li><li>❖ <b>Aparición de soluciones automatizadas en comunicación.</b></li><li>❖ <b>Dependencia excesiva de personas clave para sostener calidad.</b></li></ul>

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 16. Fortalezas de Puentia

<b>FORTALEZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>❖ <b>Alta especialización por áreas (corporativa, digital, marketing).</b></li><li>❖ <b>Mayor foco en el cliente al segmentar por servicios.</b></li><li>❖ <b>Mejora en la eficiencia dentro de cada división.</b></li><li>❖ <b>Mayor escalabilidad de procesos internos.</b></li><li>❖ <b>Éxito en proyectos diversos con clientes de alto perfil.</b></li><li>❖ <b>Coordinación más fluida dentro de cada equipo específico.</b></li><li>❖ <b>Buen posicionamiento como consultora-agencia híbrida.</b></li><li>❖ <b>Relación cercana con clientes gracias a equipos reducidos.</b></li><li>❖ <b>Propuesta 360° valorada por muchos clientes.</b></li><li>❖ <b>Capacidad de adaptación rápida a diferentes sectores.</b></li><li>❖ <b>Consolidación de direcciones con liderazgo especializado por área.</b></li><li>❖ <b>Mayor claridad en las funciones y responsabilidades.</b></li></ul>

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 17. Oportunidades de Puentia

<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>❖ <b>Paso a estructura matricial para mejorar coordinación.</b></li><li>❖ <b>Posibilidad de incorporar perfiles más estratégicos.</b></li><li>❖ <b>Creciente demanda de servicios integrados en el mercado.</b></li><li>❖ <b>Aparición de agentes de IA</b></li><li>❖ <b>Interés de nuevos clientes en el modelo híbrido.</b></li><li>❖ <b>Mayor capacidad de respuesta a concursos públicos.</b></li><li>❖ <b>Fortalecimiento de marca tras premios y casos de éxito.</b></li><li>❖ <b>Expansión geográfica desde Madrid a otras ciudades.</b></li><li>❖ <b>Implementación de herramientas de gestión interna.</b></li></ul>

Fuente: Elaboración propia (2025)

## 4.4 Análisis CAME

- Corregir Debilidades:
  - Poca comunicación entre divisiones: Aunque ya hay intención de trabajar de forma más conectada, aún se nota que cada dirección va por su cuenta y provoca que a veces haya fallos o llegue mal el mensaje. Quizá una solución sencilla sería obligarse a tener reuniones cruzadas semanales, no muy largas, solo para alinear ideas y así vayamos paso a paso.
  - Cargas de trabajo desiguales y duplicidad de funciones: Entender mejor que es lo que se le da bien a cada uno, la solución a esto sería hacer un mapa de capacidades para orientarse mejor dependiendo el trabajo y ser más eficientes.
  - Dificultad para unificar criterios: Cuando los clientes son grandes, esto se nota más, parece que cada área cuenta una historia distinta. La solución sería nombrar un único interlocutor por cliente que tenga una visión general.
  - Falta de seguimiento: Muchas veces cuando se acaba de colaborar con un cliente ya nos olvidamos de él, tal vez con un resumen mensual se podría solucionar esto.
- Afrontar Amenazas:
  - Competencia con estructuras más integradas y automatizadas: Hay muchas empresas con estructuras mucho más desarrolladas y definidas, lo que Puentia no debe hacer es imitarlas e intentar una integración más práctica, que conecte más con los clientes.

- Riesgo de fuga de talento por sobrecarga y poca coordinación: Esto se aprecia cuando el trabajo se vuelve repetitivo, lo que tiende a que el ambiente en la oficina sea peor. Probablemente una reunión cada mes con el director general, para dar feedback de cómo se siente, evitaría futuros problemas.
  
- Dependencia de personas clave: Claramente si falta uno de los jefes, esto se nota en la dirección del trabajo. Se podría formar a referentes intermedios para situaciones puntuales, dentro de cada dirección, para repartir responsabilidades.
  
- Mantener Fortalezas:
  - Modelo 360° que integra estrategia y ejecución: Algo muy novedoso y diferencial, aunque un cambio a una estructura matricial podría hacer que cada uno se centrara más en lo suyo, reduciendo la dispersión, sin perder la coordinación.
  
  - Cercanía con el cliente y trato humano: El cliente aprecia mucho la cercanía y honestidad de Puentia, habría que renovarse, pero sin olvidar nuestros principios.
  
  - Alta especialización por áreas y buena capacidad de adaptación: En esta empresa hay empleados que realmente están muy especializados en su campo, algo que no se suele ver en el mundo laboral actual.

- Explotar Oportunidades:
  - Transición hacia la estructura matricial: Esto haría un reajuste en el organigrama y un reajuste en la estructura interna. Se podría empezar con pruebas piloto, para comprobar si realmente funciona.
  - Interés creciente en servicios integrados y coherencia narrativa: Los clientes ya no quieren una simple campaña, quieren algo con sentido y que te entre por los ojos.
  - Aparición de agentes de IA: Nueva tendencia que muchas empresas ya están implementando en su día a día, estos agentes permiten optimizar procesos internos para ahorrar tiempo y trabajo. Se podrían implementar para clasificar información de clientes, generar resúmenes o detectar posibles leads.
  - Reconocimiento creciente de marca y reputación consolidada: Ahora justo después de la tercera edición de los Premios Puentia y del auge de Puentia, estaría bien usar esa visibilidad como escaparate para captar futuros talentos.

## 5. Proyección estratégica Puentia 2025-2030

Durante estos últimos años, Puentia ha olvidado la importancia de centrar las operaciones en las necesidades y expectativas del cliente para lograr el éxito. Esto no significa que no se trabaje con compromiso, sino que, la empresa ha estado más centrada en ejecutar que en pensar estratégicamente. La consecuencia de esto ha sido una cierta pérdida de visión global y, en algunos casos, una desconexión entre lo que el cliente necesitaba realmente y lo que se acababa entregando.

Este desequilibrio no se debe a la falta de talento, sino más bien a una estructura que, con el tiempo, se fue quedando corta para el tipo de proyectos que se gestionaban. Uno de los errores fundamentales ha sido no tener procesos claros para recoger y mantener actualizadas las necesidades del cliente a lo largo del proyecto. Y en el fondo, eso se explica porque no existía una figura clara que garantizase esa continuidad ni una estructura diseñada para ese tipo de coordinación transversal.

Aunque cada área hacía bien su parte, faltaba un sistema que uniera todos los puntos y que asegurase que las decisiones se tomaban con una mirada estratégica desde el principio hasta el final del proyecto. Por eso, muchas veces los clientes más antiguos, que deberían ser los más fidelizados, se sentían algo desatendidos. No porque se les dejara de lado, sino porque no había un sistema que garantizase el seguimiento a largo plazo.

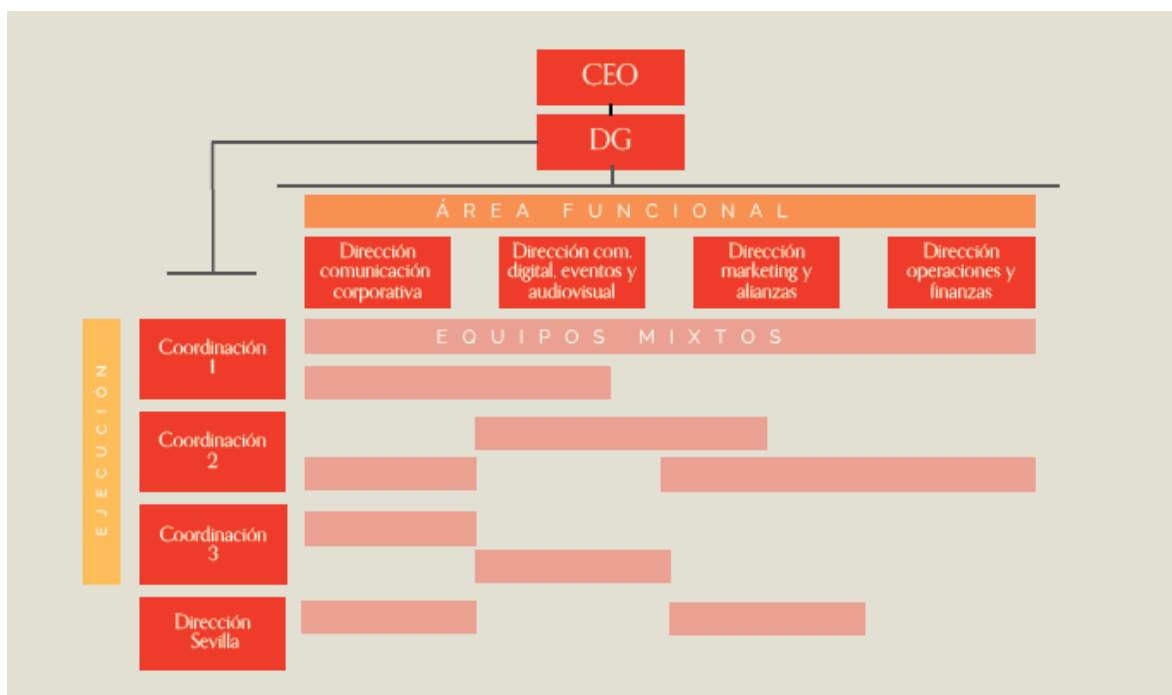
También ha influido la propia evolución del modelo de negocio. Puentia ha pasado por diferentes estructuras organizativas, horizontal, funcional y luego divisional, intentando adaptarse a su crecimiento. Cada cambio ha traído mejoras, pero también nuevas limitaciones.

Por ello, la proyección estratégica para el periodo 2025–2030 no puede limitarse a seguir creciendo. El verdadero reto está en consolidar un modelo que permita crecer con sentido, manteniendo la calidad del servicio, el enfoque humano y el valor estratégico que siempre ha diferenciado a Puentia. Y para eso, hace falta un cambio profundo, empezando desde la estructura organizativa.

## 5.1 Nueva estructura organizativa

Por este motivo, y tras revisar diferentes opciones organizativas, se propone en este trabajo una evolución hacia una estructura matricial, que combine lo mejor del modelo funcional, especialización técnica, con un enfoque que permita trabajar de forma más coordinada y con una visión global del cliente. Se trata de un modelo más exigente, sí, pero también más adecuado para el momento actual de Puentia y, sobre todo, para el tipo de servicios integrales que ofrece a sus clientes.

Ilustración 18. Propuesta de estructura matricial para Puentia (2025)



Fuente: Elaboración propia a partir de documentación interna de Puentia

En el modelo propuesto, los directores de área mantienen su rol estratégico y especializado, centrados en diseñar planes desde su ámbito concreto (corporativo, digital, marketing, operaciones) y en liderar la estrategia a seguir.

La gran novedad está en la incorporación formal de la figura del coordinador como **Project Manager**, “coordinador del proyecto”, que actuaría como nexo entre las distintas direcciones implicadas en cada proyecto. Esta persona no solo gestionaría tareas, sino que se convertiría en el interlocutor principal del cliente y el responsable de asegurar que todas las piezas del proyecto encajen.

Ilustración 19. Distribución de responsabilidades

Rol	Estrategia	Ejecución	Supervisión	Contacto con Clientes
Directores	Definen y lideran	Apoyan	Validan entregables	Participan en propuestas estratégicas
Coordinadores	Planifican	Delegan	Supervisan	Lideran
Territoriales	Definen y lideran	Apoyan y delegan	Validan y Supervisan	Lideran

Fuente: Elaboración propia a partir de documentación interna de Puentia

Esto quiere decir que un mismo consultor podrá seguir vinculado a su área técnica, pero participará también en proyectos liderados por un coordinador, junto con perfiles de otras áreas. Así se crean equipos mixtos, más versátiles y capaces de adaptarse a las necesidades concretas de cada cliente. Lo que facilitaría una distribución más lógica de la carga de trabajo, evitaría que el cliente tenga que tratar con varias personas diferentes y permitiría tomar decisiones más rápidas y con una visión más estratégica del conjunto.

Ilustración 20. Distribución de responsabilidades en el modelo matricial de Puentia

Responsabilidad	Liderazgo Principal	Rol de Apoyo
Gestión diaria de la cuenta	Coordinador (Project Manager)	Consultores
Supervisión de entregables	Coordinador y Director de Área	Consultores
Alineación con la estrategia global	Director de Área	Coordinador
Gestión de crisis y escalamiento	Director de Área y Dirección General	Coordinador
Cierre de contrato / renovación	Dirección General	Director de Área

Fuente: Elaboración propia a partir de documentación interna de Puentia

## 5.2 Objetivos de crecimiento y posicionamiento

Esta transición no es solo un cambio de organigrama, sino una respuesta directa a los retos identificados durante el análisis interno, donde se han detectado problemas reales. Los objetivos que se persiguen con esta propuesta son:

### 1. Corregir la falta de visión global y la fragmentación del servicio

Uno de los mayores problemas hasta ahora era que cada dirección funcionaba bien por separado, pero cuando un proyecto implicaba varias áreas, se perdía coherencia. La estructura matricial busca precisamente lo contrario: que haya un coordinador que tenga la visión de conjunto y asegure que todas las áreas remen en la misma dirección. Así se evitan mensajes contradictorios o planes que no terminan de encajar.

## 2. Solucionar la duplicación de tareas y la desorganización interna

Se ha observado que, en varios proyectos, diferentes personas estaban haciendo trabajos parecidos sin saberlo. La nueva estructura permitiría organizar mejor los equipos, repartir funciones con claridad y evitar que se solapen esfuerzos. Además, tener una figura coordinadora que distribuya y supervise, ayuda a ordenar las prioridades.

## 3. Atender mejor a los clientes, especialmente los más antiguos

Uno de los grandes errores ha sido no saber mantener el nivel de atención a los clientes antiguos. No porque no se quiera, sino porque no se sabía quién debía hacer el seguimiento. La estructura matricial, al establecer un único interlocutor por cliente, permitirá mejorar este acompañamiento a largo plazo, y no solo reaccionar cuando surgen problemas.

## 4. Repartir mejor la carga de trabajo entre perfiles

Otro punto crítico era la desigualdad en la carga entre consultores, con algunos completamente saturados y otros con menos carga. Gracias a la figura del coordinador, que tiene visibilidad sobre todo el equipo, se podrá hacer una distribución más justa y equilibrada. También se evita que los perfiles más polivalentes terminen absorbiendo tareas que no les corresponden, como ha pasado hasta ahora.

## 5. Crear un sistema más profesional y escalable

Puentia ha crecido muy rápido, y eso también ha traído desorden. Esta estructura no solo organiza mejor el presente, sino que prepara a la empresa para escalar. Tener procesos definidos, roles claros y mecanismos de coordinación sólidos es lo que permite crecer sin perder calidad ni identidad. No se trata de hacer las cosas perfectas, sino de dejar de improvisar cada vez que entra un nuevo cliente o surge un nuevo proyecto.

## 6. Fomentar una cultura de trabajo compartida

Con esta estructura se quiere reforzar la corresponsabilidad: que todos los que participan en un proyecto, desde su especialidad, se sientan parte de algo común. No es solo una cuestión organizativa, también es una forma de entender el trabajo como algo que se construye en equipo.

## 5.3 Factores del futuro: nuevas tendencias

Cuanto mejor preparado estes para afrontar los cambios, mejor podrás adaptarte, no consiste solo en imaginar lo que puede venir, tendrás que tener un estrategia clara y flexible. A continuación, se nombran cinco nuevas posibles tendencias para los próximos años que pueden ser una gran oportunidad para que Puentia siga diferenciándose en el mercado.

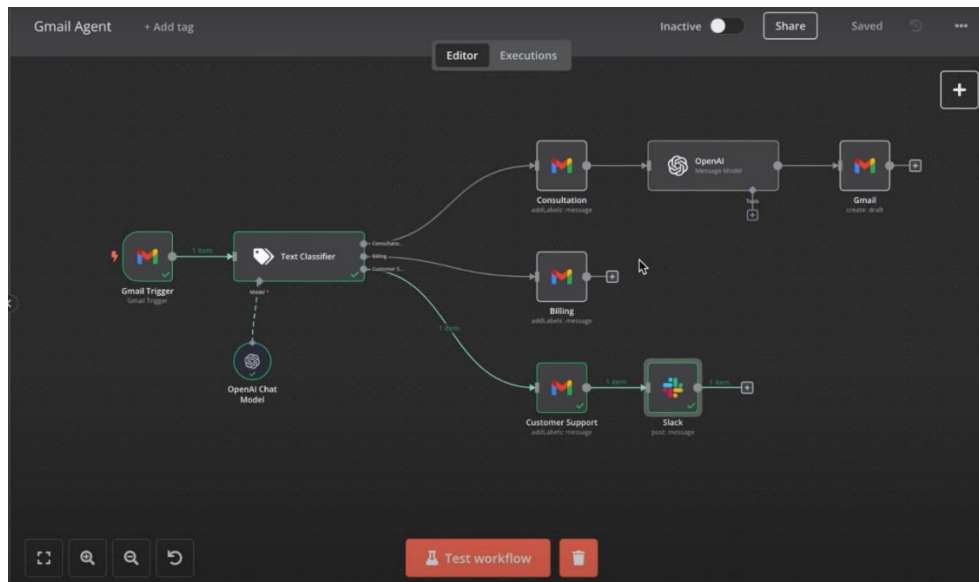
- **Automatización inteligente y avance de la inteligencia artificial**

La inteligencia artificial cada vez está más en nuestro día a día y esto también se ve reflejado en el trabajo, el 42% de los trabajadores españoles confiesa haber utilizado la IA para su trabajo. (Slack Workforce Index) También están apareciendo agentes de IA, consiste en un sistema diseñado para ejecutar tareas de forma autónoma a partir de instrucciones previas, sin necesidad de supervisión constante de una persona. Con capacidad de tomar decisiones y adaptarse según el contexto.

En el entorno de la comunicación y marketing, estos agentes podrían agilizar tareas rutinarias como:

- Clasificar e-mails por prioridad o temática
- Redactar borradores de notas de prensa o informes
- Encontrar posibles leads gracias a las redes sociales
- Generar alertas cuando un proyecto se desvía de los objetivos previstos

Ilustración 21. Ejemplo visual de un agente de IA aplicando automatización en la gestión de correos



Fuente: Elaboración propia

Gracias a estas implementaciones en la empresa, Puentia sería capaz de no de sustituir a sus trabajadores, pero sí de ser más eficientes y así poder dedicar más tiempo a tareas más importantes para el cliente, que requieran más complejidad.

- **Cultura del dato y medición de impacto**

Hasta ahora, muchas decisiones en el sector se han tomado más por experiencia o intuición que por datos reales. Sin embargo, todo apunta a que el futuro estará marcado por una cultura del dato mucho más madura y analítica. Ya no se tratará solo de mirar qué ha pasado, sino de anticipar qué podría pasar. Herramientas como *dashboards* predictivos permitirán visualizar tendencias antes de que ocurran, gracias al análisis de comportamiento, patrones y ciclos previos.

Para una empresa como Puentia, esto implica pasar de informes de cierre, a sistemas vivos que ayuden a:

- Prever la eficacia de una campaña antes de lanzarla, en función de datos similares
- Detectar momentos óptimos para publicar, activar o parar acciones
- Medir no solo volumen, sino calidad del *engagement*
- Justificar decisiones estratégicas ante el cliente con evidencia visual

Ilustración 22. Ejemplo de dashboard con indicadores de rendimiento comunicacional



Fuente: tudashboard.com

Esto requerirá invertir en formación analítica y en nuevas herramientas, pero abrirá la posibilidad de ofrecer un servicio mucho más consultivo y avanzado.

- **Humanización de marca y auge de lo emocional**

En un mercado saturado, la capacidad de una marca para conectar emocionalmente y construir relaciones auténticas es cada vez más valorada. Según el informe *Global Marketing Trends 2025* de Deloitte, las empresas que transmiten empatía y valores humanos generan un 80% más de fidelidad entre sus clientes. Ya no basta con ser eficientes: hay que ser empáticos.

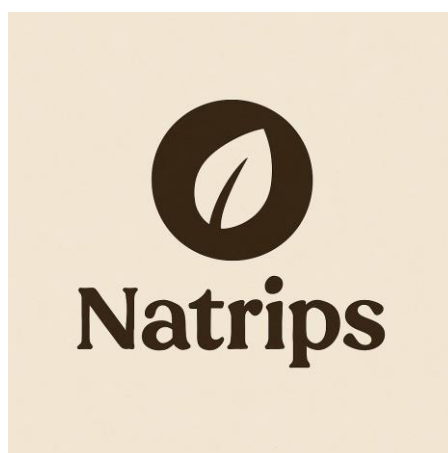
Para Puentia, esto representa una oportunidad clara. Su modelo basado en cercanía, escucha activa y relaciones de largo plazo puede evolucionar hacia una propuesta aún más potente si se incorporan narrativas que emocionen con historias reales.

## 5.4 Estudio de caso: Natrips

Para ilustrar de forma concreta la aplicación del nuevo modelo matricial de Puentia y los cambios a realizar debido a las posibles nuevas tendencias emergentes, se ha cogido una empresa real, con un nombre y producto ficticios, que ha solicitado los servicios de comunicación y marketing de Puentia. Con el objetivo de simular todo el recorrido real de un cliente y visualizar cómo funcionaría la relación cliente-consultora desde la primera toma de contacto hasta la consolidación del proyecto, aplicando procesos de trabajo más humanizados, eficientes y coordinados.

**Natrips**, es una empresa emergente de snacks saludables hechos a base de legumbres, vegetales y frutas deshidratadas, se presentan como alternativa real a las clásicas patatas fritas. Con sede en Valladolid y distribución en supermercados, página web y máquinas de vending, buscan posicionarse como una marca de consumo responsable dirigida a personas activas y con conciencia alimentaria. A pesar de la calidad de su producto, su comunicación es muy básica, no tienen una identidad de marca definida y apenas suben contenido a redes, esto es debido a que prácticamente no tienen equipo de marketing ni saben cómo hacerlo.

Ilustración 23. Logotipo inicial de la marca Natrips



Fuente: Elaboración propia

## **Fase 1: Descubrimiento y contacto inicial**

Natrips descubre Puentia gracias a una recomendación de otro cliente con el que llevamos trabajando desde hace un par de años. Este nos contacta a través de un correo corporativo, que gracias a la automatización que se ha implementado para los correos electrónicos que recibe Puentia, se enviará directamente a un coordinador. Esta asignación del coordinador no es aleatoria, se elige en función del tipo de cliente, sector, carga de trabajo y estilo de coordinación del profesional, que además actuará como el interlocutor principal para todas las áreas de servicio, favoreciendo a centralizar la comunicación con el cliente y que no tenga que hablar con diferentes personas dependiendo de cada tema.

El coordinador asignado, se encargará de:

- Revisar el correo recibido y hacer una primera lectura estratégica, identificar qué solicita exactamente el lead, si se trata de un encargo puntual o si hay un reto a largo plazo.
- Consultar con el director general para comentar el lead de forma informal. Esta conversación sirve para validar si el cliente es interesante y si existe algún conflicto de intereses o si hay contexto previo relevante.
- Asignar a cada departamento que haga un análisis inicial rápido (página web, redes sociales, referencias externas, evolución...)
- Contactar con el cliente, una vez revisado todo lo anterior, respondiendo al correo con un mensaje personalizado que proponga una reunión exploratoria, a poder ser presencial.

Esta primera toma de contacto más que para vender algo, será para escuchar y entender, además previamente se habrá preparado un guion de preguntas personalizadas para el cliente y referencias breves de casos similares, con el objetivo de ahorrar tiempo y centrar la conversación en lo verdaderamente relevante.

Tras esta reunión el coordinador evita caer en promesas o soluciones prematuras, siendo transparente y sin urgencias comerciales, generando confianza. El cliente siente que no se le quiere vender algo, sino que se está valorando si tiene sentido construir algo juntos.

## **Fase 2: Evaluación estratégica y propuesta de enfoque**

Después de la reunión inicial, el Coordinador de Puentia elabora un informe ejecutivo donde resume las necesidades detectadas; una marca con personalidad, una estrategia de redes sociales sólida, un rebranding, una narrativa clara sobre salud y sostenibilidad, y una campaña de lanzamiento para sus nuevos sabores. Este informe se comparte con los tres directores de área: comunicación corporativa, digital y marketing y es el paso más complicado debido a que tiene que presentar lo que se ha tratado en la reunión, sin perder matices, para que puedan entenderlo y realizar una estrategia en base a ello.

En cada departamento se concluyen los siguientes ejes de trabajo:

- Narrativa estratégica y posicionamiento de marca: La Dirección de Comunicación Corporativa plantea que Natrrips necesita construir un relato que no solo explique qué vende, sino por qué lo hace. Se propone un enfoque centrado en el disfrute saludable, la conexión con el origen vegetal y el equilibrio entre sabor y bienestar. También se detecta la posibilidad de posicionar a un influencer, creador de contenido, como embajador del proyecto, para darle cercanía y autenticidad en medios.

- Estrategia digital y presencia online: La Dirección de Comunicación Digital propone una estrategia basada en redes como Instagram, TikTok y YouTube, con contenido de tipo recetas, como es el proceso de creación, algún reto relacionado con el producto y alguna colaboración con otra marca. También se sugiere mejorar su web para que funcione no solo para comprar productos, sino como canal de comunicación y así poder crear una comunidad más fiel.

- Campañas y colaboraciones estratégicas: La Dirección de Marketing propone un calendario de activaciones y promociones con posibles gimnasios, universidades y creadores de contenido. Además, la posibilidad de activar un proceso completo de rebranding, para poder conectar mejor con el público objetivo y generar una narrativa coherente y diferenciadora.

### **Fase 3: Implementación operativa conjunta**

Una vez se tiene la estrategia bien definida, se le propone al cliente un rango de inversión estimado por bloque, para no condicionar la conversación futura. En el caso de que la acepte, se activa la fase operativa y se agenda una segunda reunión con Natrips. Esta segunda reunión tiene un tono diferente a la primera, ya no es solo exploratoria, ahora sí se empieza a construir algo real.

En este punto, entra en juego toda la estructura del modelo matricial, el coordinador pasa a liderar el proyecto desde la coordinación operativa, mientras que los directores de área asumen el liderazgo estratégico de cada bloque, asignando a su vez a los consultores más adecuados en función de la carga de trabajo, perfil técnico y afinidad con Natrips.

Las tareas se dividen en 3 bloques:

- Comunicación digital: Se diseña un plan editorial por semanas, con contenido propio, colaboraciones con influencers del mundo fitness y la comida, y campañas específicas para los nuevos sabores.

- Publicaciones con enfoque educativo (recetas, hábitos saludables, diferencias entre snacks tradicionales y vegetales) Aquí se busca aportar valor antes que vender
- Piezas de entretenimiento (retos en TikTok e Instagram, videos en YouTube explicando cómo se hacen los productos)
- Contenido de marca con rostro humano (fundadores, trabajadores, clientes reales)

- Marketing experiencial y posicionamiento comercial: Desde el área del marketing se diseña una hoja de ruta para posicionar a Natrips como una marca emergente dentro del universo de alimentación saludable, mediante acciones que mezclan estrategia comercial y experiencias reales.

- Microactivaciones: degustaciones en universidades, presencia en ferias de alimentación saludable o mercados locales
- Alianzas estratégicas con marcas afines (Plátano de Canarias, apps de entrenamiento o plataformas de nutrición)

- Desarrollo de la nueva identidad de marca: El objetivo es construir una identidad clara, coherente y reconocible que refleje su propuesta: snacks saludables, sabrosos y honestos.

- Naming: Se testean diferentes propuestas hasta dar con un nombre que sea memorable, sencillo de pronunciar, y que evoque salud y cercanía. Se llega a la conclusión de que la mejor opción es **Auna**, que proviene del verbo “aunar”, que significa unir o reunir elementos en armonía. Un producto que no elige entre salud y placer, sino que los une en una sola palabra, todo lo que la marca quiere transmitir.

Ilustración 24. Representación visual del nuevo nombre de Natrrips “Auna”



Fuente: Elaboración propia

- Logotipo: Se propone una estética más vibrante y minimalista, con un logotipo versátil y único que se quede en la cabeza de los clientes.

Ilustración 25. Logotipo renovado tras el proceso de rebranding



Fuente: Elaboración propia

- Packaging y etiquetado: Se rediseñan los envases pensando en el nuevo nombre y logo de la marca y con una estética mucho más limpia, evitando sobrecargar con textos, para no saturar al consumidor.

Ilustración 26. Propuesta de packaging para Auna



Fuente: Elaboración propia

Durante esta fase, el papel del coordinador es fundamental. No solo organiza y supervisa, sino que actúa como puente entre áreas, resolviendo dudas, ajustando tiempos y asegurándose de que todos los entregables estén alineados entre sí. Además, mantiene contacto directo con el cliente de forma prácticamente diaria donde se le va mostrando avances, se resuelven dudas y se validan las posibles opciones.

#### **Fase 4: Evaluación de resultados y toma de decisiones**

Después de ya haber implementado todas las nuevas acciones estratégicas, comienza la fase clave de analizar el impacto de estas, no únicamente para recopilar datos, sino para detectar posibles mejoras y errores.

En esta fase, cada dirección activa las herramientas que le permiten evaluar su trabajo:

- Comunicación digital analiza:

- *Engagement* en redes (likes, comentarios, guardados, compartidos)
- Evolución de seguidores y calidad de comunidad (no solo volumen, sino interacción real)
- Rendimiento de campañas por tipo de contenido y canal
- Porcentaje de visualización de vídeos y retención de atención

- Marketing y alianzas mide:

- Participación en activaciones presenciales
- Feedback directo recogido en eventos o dinámicas
- Alcance logrado a través de colaboraciones e influencers
- Leads generados en acciones promocionales

- Comunicación corporativa evalúa presencia en medios, consistencia del relato y percepción de marca externa.

Durante esta fase, el papel del coordinador es más estratégico que operativo. Su trabajo no es solo coordinar entregas, sino gestionar la relación con el cliente como un activo a largo plazo. Por eso, muchas veces en este punto ya se empieza a hablar de continuidad, de nuevas fases, de explorar otros servicios. No porque se fuerce, sino porque el proyecto ha demostrado valor y confianza mutua.

### **Fase 5: Consolidación de la relación y crecimiento sostenible**

La última fase y probablemente la más importante, para que el cliente siga evolucionando junto con Puentia. Se realizarán reuniones mensuales de seguimiento, que no solo sirvan para ver si se está cumpliendo el calendario, sino para anticipar nuevas necesidades y alinear decisiones.

En ellas se presentan:

- Indicadores clave de evolución
- Análisis de oportunidades
- Feedback del cliente sobre el funcionamiento del equipo

En definitiva, esta fase final no busca dar por terminado el caso de Natrrips, sino abrir una nueva etapa de relación más madura, estable y compartida. Porque en el modelo matricial de Puentia, el verdadero éxito no se mide solo por lo que se entrega, sino por la capacidad de construir vínculos sostenibles, generar confianza mutua y seguir aportando valor cuando ya no es obligatorio.

## 6. Conclusiones y recomendaciones

A lo largo de este trabajo se ha podido analizar con profundidad la evolución, estructura y estrategia de Puentia, una consultora-agencia que ha demostrado ser capaz de adaptarse con rapidez a un mercado cada vez más exigente. Gracias a la experiencia adquirida durante las prácticas, así como al análisis documental y observacional, se ha confirmado que el modelo 360° que caracteriza a la empresa ha sido clave para su posicionamiento. Sin embargo, también se han detectado ciertos límites operativos y estratégicos que justifican una revisión estructural.

Una de las principales conclusiones es que Puentia ha crecido tan rápido que su forma de trabajar se ha ido quedando por detrás del nivel de exigencia de sus propios proyectos. Aunque cuenta con un equipo altamente capacitado y comprometido, la falta de procesos claros y una coordinación transversal efectiva ha provocado duplicidades, falta de seguimiento al cliente y una cierta desconexión entre estrategia y ejecución. La propuesta de estructura matricial no es una solución perfecta, pero sí representa un paso lógico y necesario para afrontar con solidez su próxima etapa de crecimiento.

En consecuencia, se recomienda implementar de forma progresiva esta nueva estructura, prestando especial atención al equilibrio entre roles estratégicos y operativos. La figura del coordinador debería consolidarse como nexo entre cliente, dirección y equipo, garantizando una visión global del proyecto desde el inicio hasta el cierre. Asimismo, sería conveniente reforzar la cultura de análisis de datos, incorporando herramientas que permitan medir con mayor precisión el impacto de las acciones, y apostar por la automatización de tareas rutinarias sin perder la esencia humana que tanto valora el cliente.

Además, el estudio de caso de Natrips ha permitido ilustrar cómo la estructura matricial propuesta puede trasladarse a situaciones reales, no solo desde un punto de vista teórico. Este ejercicio ha servido para evidenciar cómo una mayor coordinación y claridad de roles puede traducirse en propuestas más sólidas y coherentes, tanto para el cliente como para el equipo. Más allá del diseño organizativo, la experiencia demuestra que cuando la estrategia, la creatividad y la ejecución trabajan en sintonía, el impacto es más duradero y significativo.

Por último, se aconseja mantener la cercanía como rasgo distintivo de la marca, pero acompañarla con una mayor especialización y profesionalización interna. La combinación entre empatía y estructura, creatividad y análisis, puede ser la clave para que Puentia no solo consolide su presencia actual, sino que se convierta en una referencia dentro del sector. Este trabajo, más que un cierre, pretende abrir nuevas preguntas y aportar ideas útiles que acompañen ese camino.

## 7. Referencias bibliográficas

*Horizontes Puentia 2025*. (2025). Documento interno de estrategia y evolución organizativa 2020–2025. Puentia S.L. [Documento no publicado].

Puentia. (2025). Nuestros pilares. <https://puentia.com/somos/>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.ª ed.). Pearson Educación.

DigitalOcean. (2024). *What is brand positioning and why is it important?*. <https://www.digitalocean.com/resources/articles/what-is-brand-positioning>

Ries, E. (2011). *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Deusto.

Moreno, Á. (2012). *Comunicación estratégica. Gestión e innovación en la era del diálogo*. Ariel Comunicación.

Cornelissen, J. P. (2020). *Corporate communication: A guide to theory and practice* (6th ed.). SAGE.

Slack. (2023). *Slack Workforce Index: El auge de la IA en el entorno laboral*. <https://slack.com/intl/es-es/blog/collaboration/workforce-index-ai-usage>

Deloitte. (2024). *2024 Global Marketing Trends: Creatividad, conexión y confianza*. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/global-marketing-trends.html>

Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2022). *Marketing management* (16th ed.). Pearson.