

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas**

**Campañas de Comunicación para La Holandesa**

Proyecto Integrador

**Lucía Doménica Arias Vivar**

**Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas**

Trabajo de titulación presentado como requisito para la obtención del título de

Licenciada en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

Quito, 15 de diciembre de 2017

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**  
**COLEGIO DE COMUNICACIÓN Y ARTES**  
**CONTEMPORANEAS**

**HOJA DE CALIFICACIÓN**  
**DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Campañas de Comunicación para La Holandesa**

**Lucía Doménica Arias Vivar**

Calificación:

Nombre del profesor, Título académico Gustavo Cusot, M.A

Firma del profesor \_\_\_\_\_

Quito, 15 de diciembre de 2017

## Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante:	_____
Nombres y apellidos:	Lucía Doménica Arias Vivar
Código:	00116302
Cédula de Identidad:	1103864649
Lugar y fecha:	Quito, 15 de diciembre de 2017

## **DEDICATORIA**

A mi Profesor Gustavo Cusot y a la empresa La Holandesa

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco inmensamente a Gustavo Cusot, por esclarecer el camino en aquellos momentos de desilusión y fracasos, con palabras y consejos de motivación y fuerza para cumplir con esta meta.

A mí familia por su apoyo incondicional, especialmente a mi madre y a mi abuela, que con su ejemplo de fuerza y liderazgo han marcado mi vida. A mis amigas y amigos que estuvieron a mi lado para darme una mano cuando más la necesitaba.

A la empresa La Holandesa por su apertura

## RESUMEN

La Holandesa es una empresa familiar, la cual está radicada dentro del distrito metropolitano y se dedica exclusivamente a la producción y comercialización de quesos. La empresa posee diferentes áreas, las cuales fomentan y cumplen con el desarrollo estratégico que se debe manejar para la mejora continua de los servicios y productos que ofrecen a sus públicos internos y externos. Actualmente la empresa busca un avance dentro de su comunicación por lo que este trabajo consta en proponer diferentes campañas de comunicación, a sus públicos principales con el propósito de identificar una serie de problemas comunicacionales a los cuáles se les buscará una solución por medio de una campaña general y distintas sub-campañas con sus respectivas etapas: expectativa, informativa y recordación, con el afán de que se las aplique a la empresa.

**Palabras claves:** comunicación, campañas, lobbying, auditoria, comunicación externa, comunicación interna, colaboradores.

## ABSTRACT

La Holandesa is a family business focus on the production of cheese in Ecuador. The business goal that the organization have is to have the best quality product in the market and to show big commitment to their customers. In this moment La Holandesa is looking for a better system of communication with their stakeholders, so this work is a recompilation of campaigns for La Holandesa.

**Key words:** communication, lobbying, inside communication, auditory, employees.

## Contenido

Introducción.....	10
Antecedentes.....	11
Marco Teórico .....	12
Comunicación.....	12
Identidad, Imagen y reputación .....	16
Comunicación interna.....	18
Comunicación Global .....	21
Relaciones Públicas .....	21
Comunicación en Crisis.....	23
Mercadeo Social .....	24
Lobbying.....	25
Conclusiones.....	31
Campanas de Comunicación .....	34
Introducción.....	34
Historia .....	35
Misión.....	35
Visión .....	35
Valores.....	35
Filosofía.....	35
Sistema Normativo .....	36
Comportamientos .....	40
Sistema de Identidad Visual .....	42
Mapa de Públicos .....	43
Organigrama - Nivel de Relación con los públicos.....	43
Asesoría Ganadera.....	49
Distribución del Personal .....	51
Herramientas de Comunicación Interna .....	53
Conclusiones.....	59
Informe Auditoría de Comunicación Interna.....	62
La Holandesa .....	62
Introducción.....	62
Objetivo General.....	62
Objetivos Específicos .....	62
Método.....	63
Técnica.....	63

Universo y tamaño de la muestra .....	63
Formato de Encuesta .....	63
Diagnóstico (Análisis de Resultados).....	69
Conclusiones.....	85
Recomendaciones .....	87
Campañas de Comunicación Interna .....	87
Concepto.....	87
Objetivo General.....	88
Públicos .....	88
Conclusiones y Recomendaciones .....	104
Campañas Globales La Holandesa .....	105
Concepto.....	105
Conclusiones y Recomendaciones .....	121
Referencias Bibliográficas.....	122

## **Introducción**

La comunicación es una herramienta tangible e intangible, en relación a un proceso de convivencia con una comunidad y con él ser humano. Algunos científicos especializados en el comportamiento humano o en la psicología social, se han planteado varias teorías, las cuales afirman que el ser humano no para de comunicar, debido a que no tiene que comunicar verbalmente lo que desea todo el tiempo, sino que lo puede hacer de una manera no verbal. Es ahí, cuando la convivencia con los otros y la creación de círculos sociales, se conforma en base a la comunicación que se crea en función de las cualidades que un ser humano posea, ya que los roles que ocupa una persona en un grupo social, son determinados por los rasgos de su personalidad.

En la actualidad, hay diversas formas de relacionarse y mantener contacto entre individuos, ya que se vive en una época globalizada. La globalización ha brindado una apertura a la creación de las relaciones entre naciones, la multiculturalidad y al acceso a la internet por medio de la tecnología. La comunicación se ha convertido la fuerza que mueve el mundo, y es potencializada en los medios de comunicación tradicional y digital. Sin embargo, los individuos “normales” no son los únicos que utilizan estas herramientas para comunicarse con sus conocidos, sino también lo son las empresas; estas son las que manejan la comunicación organizacional, para el buen manejo y fluidez de la comunicación (valga la redundancia) dentro de ellas. Las grandes industrias son las que mueven la economía mundial, y dan lugar a la creación de nuevas ordenanzas y leyes en el sector público; son estas instituciones, las que promueven o deberían promover, el buen uso de la comunicación dentro y fuera de ellas, para un buen manejo de su imagen y reputación ante sus públicos.

El presente trabajo, muestra el fundamento de lo que una empresa pública o privada debe tener para el buen manejo de la comunicación interna y externa con sus públicos. Este

trabajo habla acerca de la comunicación, la comunicación organizacional, la imagen corporativa (identidad y reputación), investigación y consultoría interna y externa, relaciones públicas, el manejo de crisis, mercadeo social y se hace énfasis al tema de lobbying.

### **Antecedentes**

La comunicación es una cualidad innata en el ser humano, y sirve para establecer relaciones sociales en base a las necesidades que desean satisfacer y encontrar por parte de los otros. Por medio de la comunicación, es que los seres humanos hacen y crean relaciones públicas, los unos con los otros, para un fin benéfico en común. Por lo que los inicios de la comunicación y de las RR.PP. se remontan a épocas de antaño, donde las personas que dirigían ceremonias, ritos, cultos etc. Eran oradores que predicaban ideologías de temas religiosos, comerciales, políticos y económicos, por medio de su comunicación verbal y no verbal; debido a sus habilidades para comunicarse, estos pasan a ser los iniciadores de la práctica de la comunicación y de las RR.PP.

En el año de 1622, la Iglesia Católica fue la primera institución que introdujo la palabra propaganda y la utilizó en nombre de la fé. A partir de la primera revolución industrial (1820 a 1840) y de la segunda revolución industrial (1850 a 1870), los cambios producidos en el ámbito de la comunicación, fueron de gran ayuda para que se produzca el BOOM de la publicidad, junto con el de las RR.PP. para el desarrollo de la promoción de nuevos productos, utilizando la propaganda y la prensa escrita. (Dennis L. Wilcox, 1986)

En Estados Unidos en el año de 1888, florece la ola de industrialización y es durante esta época en la que el proletariado no tenía derechos, era explotado por los dueños de las grandes empresas, sin atribución alguna por su arduo trabajo. Para luchar a favor de sus derechos, los obreros forman sindicatos en contra de las mismas, así estas perdían su buena imagen y reputación ante el público, y se veían en la obligación de solicitar un relacionador

público, para mejorar su imagen ante las circunstancias. Es así cuando, en 1889 Westinghouse Corporation establece el primer departamento de publicidad, y en 1897 el término RR.PP. es usado en la asociación de *American Railroads*. El primer departamento de RR.PP. fue creado en 1906 para manejar las malas decisiones que las empresas o sus líderes tomaron. Henry Ford fue el primer hombre en desarrollar conceptos claves para el buen manejo y uso de las RR.PP.; junto con Ivy Ledbetter Lee, el cual es el primer consejero en RR.PP., en el caso de *Ludlow Masacre* en Colorado de Jhon D. Rockefeller Jr. (Vivar, 2015)

En 1917 durante el gobierno de Wilson se comienza a utilizar la imagen, propaganda, publicidad como forma política, para tener control sobre la sociedad y emitir campañas, comerciales y artículos con temas no relacionados a la guerra. La persuasión y manipulación por parte de los new media, comienza a tomar fuerza y se comprende que el medio es el mensaje y tiene mucho más poder ante las masas. En 1946 surgen las asociaciones que reúnen a los profesionales de las RR.PP. Las raíces, el desarrollo y esplendor de la comunicación y de las RR.PP. sigue avanzando, hacia una comunicación más ética y estratégica en los presentes años. (Dennis L. Wilcox, 1986)

## **Marco Teórico**

### **Comunicación**

La comunicación es un instrumento básico para la convivencia humana, en la cual, la relación que se genera con los otros, ayuda a la formación de un nexo, con el que las personas que poseen los mismos intereses, atributos, gustos etc. se relacionan entre ellas. Estos individuos, pueden sacar ventaja del vínculo que se forma a través de la comunicación o pueden salir perjudicados, ya que no comparten el mismo estilo de pensar o de actuar. Estos actos comunicacionales, demuestran que los seres humanos son personas que se

comunican de dos formas: verbal y no verbal, para manifestar lo que buscan en un grupo o círculo social.

“Los humanos en el fluir de la vida cotidiana realizamos una serie de actos diversos de mayor o menor importancia, que nos relacionan con otros seres y grupos y también con las cosas y los objetos. Y hemos descubierto hace algo más de medio siglo que esos actos tan corrientes, diversos, dispersos y a menudo inconscientes, poseen todos ellos una raíz y un denominador común: son actos de comunicación. Que ahora sabemos agrupar y realizar bajo este nombre común.” (Costa J. , 2012)

Joan Costa, explica en su cita que los humanos tenemos un denominador común, el cual hace que las relaciones interpersonales y personales, sean basadas en actos comunicacionales para crear la relación con otros grupos de seres humanos. De esta manera, Costa recalca que los actos comunicacionales en el presente siglo, son más fáciles de manejar, ya que se los ha reconocido, por lo que ahora las personas saben agrupar, realizar acciones en nombre de la comunicación (Costa J. , 2012).

Como consecuencia favorable de la interpretación de los actos comunicacionales, se han visto favorecidas distintas industrias en el mundo; las grandes empresas han comprobado el poder de la comunicación y de las relaciones personales. Por lo que, son estas las que implantan o crean un sistema de comunicación organizacional, el cual se ve reflejado en los actos del personal de la empresa, es decir, en la cultura de la empresa, ya que esta configura gran parte de un individuo y los comportamientos que se van a desarrollar por los mismos son justificados según las normas, reglas, comportamientos que tenga la empresa.

“Ya sea que la cultura sea la de una corporación grande y moderna o la de una tribu primitiva de nueva guinea o Filipinas, las preguntas hechas son las mismas: ¿De qué manera las personas de esta cultura saben las clases de comportamiento que son aceptables e inaceptables? ¿Cómo se entiende este conocimiento? ¿Cómo se comunica este conocimiento a los nuevos miembros? Por medios de esfuerzos intensos por producir descripciones precisas, se

vuelven evidentes los valores y creencias subyacentes a las acciones en una organización.” (Griffin, 2009)

Según Griffin, la cultura de una corporación o la cultura de una tribu en algún lugar del mundo, se debe fundamentar con tres preguntas (se detallan en la cita) (Griffin, 2009). Estas tres preguntas, hacen que las corporaciones deben tener en cuenta la necesidad de crear un manual de identidad, en el cual estén reflejados los rasgos físicos como el logo, el slogan, la malla cromática, símbolo, tipografía; y a su vez, que tengan detalladamente los rasgos culturales de la misma como la historia de la organización, la visión, misión, valores, normas, comportamientos, filosofía y políticas (Costa J. , 2012).

En base a estos aspectos, la comunicación organizacional es aquella que ayuda al trato con todos los públicos internos de la empresa a instaurar estos conocimientos dentro de ellos, para que así fluya la comunicación y no se dé motivo para malos entendidos dentro de la empresa. Gutiérrez afirma que el sistema organizacional es aquel, que da un buen manejo para la fluidez de la comunicación interna (Bonilla Gutiérrez, 1988).

“La comunicación da vida al sistema organizacional, puesto que constituye el medio para obtener la acción de todos sus integrantes. El flujo de comunicación interna abarca aspectos como la obtención de información y la difusión de la misma, para facilitar el proceso de toma de decisiones, la asignación de tareas y la elaboración y difusión de planes, programas o informes.” (Bonilla Gutiérrez, 1988)

La facilidad que brinda el tener un buen manejo de la comunicación organizacional, se ve comprometido a la efectividad de los procesos de comunicación organizacionales, ya que estos son factores que influyen en la decadencia de un buen sistema de comunicación (Bonilla Gutiérrez, 1988). Esto surge cuando la información o los rasgos culturales de la empresa no son comprendidos en su totalidad, o no hay una importancia de transmitir estos

mensajes al personal. Por lo que los canales de comunicación sufren un colapso o una distorsión en el mensaje que se deseaba transmitir (Papa, 2007).

“Traditionalist in organizational communication often are concerned with the relationship between communication processes and organizational effectiveness. They study factors in organizational communication such as information flow within organizational networks, distortion of messages, breakdowns in channels of communication strategies of managers and supervisor in communicating with their subordinates, and the dynamics of group problem solving and decision making.” (Papa, 2007)

Por lo que la comunicación organizacional varía según el tiempo, momento o lugar en el que se desenvuelven los problemas; para dar una solución viable a las trabas que se presentan en las organizaciones, se debe ser capaz de emprender actos de solución y de toma de decisiones rápidas y acertadas (Papa, 2007). En orden para lograr un buen desarrollo de la comunicación organizacional, se debe instaurar un plan de comunicación estratégico que brinde una solución en momentos de un malestar organizacional (de ser el caso) o para brindar un buen clima organizacional.

“Una estrategia no es solo eso, sino que tiene asociado un grado de creatividad, perspicacia, de ingenio a fin de reestructurar paradigmas y modelos que el estratega tiene en su mente para definir una estrategia exitosa.” (Adriana Amado Suárez, 2008)

Un plan estratégico de comunicación, deberá comprender todos los aspectos del buen uso de la comunicación organizacional. Este plan estratégico, es el ingenio de la reestructuración de modelos que no funcionan, y que ahora pasan a ser resueltos por la sinergia de la práctica y del saber dentro de una organización (Adriana Amado Suárez, 2008). Para esto, se tiene que tomar en cuenta lo principal de una organización y de su cultura, lo cual es su identidad, imagen y reputación (Padilla, 2003).

## **Identidad, Imagen y reputación**

La identidad, imagen y reputación son elementos clave para componer la personalidad de la empresa. Sin embargo, toda empresa debe tener en claro ¿Qué es? ¿Qué hace? ¿Cómo lo hace? De esta manera nace la identidad de la empresa y se compone por características tangibles e intangibles, las cuales hacen de la identidad la base y el aspecto unificador de la organización (Costa J. , 2003).

“La identidad es transmitida a través de una enorme diversidad de vehículos comunicacionales (mensajes publicitarios, identificación visual, papelería, isologos, slogans, folletería, vinculaciones institucionales, capacitación, etc.) que intentarán estimular la percepción primaria de cada individuo integrante de los distintos grupos de públicos, para que éstos den forma a la mejor imagen pública que la institución pretende.” (Padilla, 2003)

La identidad de la empresa como lo dice Padilla, está siendo comunicada constantemente a todos sus públicos por medio de su imagen corporativa y una creación constante de la reputación. Es aquí cuando se debe fortalecer el ser y hacer de la empresa para transmitir un buen mensaje a sus públicos de interés, y una vez que se tenga eso claro se deberá enfocar en el decir Introducción (Muller, 2015).

“Costa adopta la visión tradicional para estudiar los conceptos de identidad e imagen de marca. Esto es, recurrir a los sujetos de la interlocución; se opone la identidad de marca, que es un concepto de emisión, a la imagen de marca, siendo ésta un concepto de recepción producto de los consumidores (...). Ahondar en la imagen de marca es penetrar en el imaginario social, la psicología cotidiana, el mundo personal de las aspiraciones, las emociones y los valores.” (Costa J. , 2003)

La *Imagen Corporativa*, hace que los diferentes públicos la identifiquen y sepan distinguirla por medio de sus cualidades visuales con la misma. No obstante, la creación de una imagen es fácil de aceptar dentro de sus públicos, ya que se la trasmite por medio de graficas publicitarias, las cuales llevan los colores de la empresa, su logo, su slogan etc. La

imagen debe ser coherente con el modo de ser y actuar de la organización, para que así se mantenga una buena imagen y una buena reputación (Costa J. , 2003).

La creación de la buena imagen y reputación de una empresa, se basa en factores claves para el buen desarrollo de la empresa dentro de sus públicos. La reputación y la imagen van de la mano, sin embargo, la imagen es algo que se puede manipular fácilmente y que las personas lo van a absorber; mientras que la reputación, tiene que ser mejorada a largo plazo, y es el conjunto de percepciones que capta una persona a través del concepto que mantiene la marca, organización o empresa. Es por esta razón que el libro *Imagen y Reputación* de Michael Ritter, nos lleva a comprender el buen manejo de la imagen y reputación que se deben aplicar en una empresa, para crear credibilidad y confianza por parte de sus públicos.

“La reputación está vinculada fundamentalmente a la actitud y a la conducta de las personas y de las organizaciones y de los miembros que las integran. Y esta conducta se monta sobre una plataforma de principios y de valores, es decir, de la ética que se practica realmente, no de la que se declama, que es parte de la construcción de la imagen.” (Ritter, 2004)

De esta manera la reputación sea admirada o no es determinada por los valores de la compañía y como esta los manifiesta y se da de acuerdo al conjunto de todas las percepciones que captan los públicos de interés. Por lo que la reputación debe ser demostrada y coherente con el hacer y el decir, ya que, si pierde esta coherencia, se genera un con función de los conocimientos y experiencias que se dan de acuerdo a lo que la empresa trasmite a sus públicos.

“Con la comunicación por sí sola no se gana reputación. Que una empresa sea admirada o no, lo determinan los valores de la organización y cómo ésta los vive, es decir, su cultura. Pero si uno hace bien

haciendo lo correcto, entonces las comunicaciones bien planeadas y ejecutadas llegan a ser extremadamente valiosas porque ayudan a conseguir que el público lo sepa e interprete correctamente.” (Ritter, 2013)

### **Comunicación interna**

La Comunicación interna es un componente integrador entre los dirigentes institucionales y sus empleadores, los cuales tienen que manejar una serie de canales formales (reuniones, memorando, comunicado) e informales (cena en la casa del jefe, partido de golf) como fuente de comunicación entre los mismos; estos canales tienen una variación con relación a la dirección emitida y recibida del mensaje. Es aquí cuando se especifica que la comunicación de una empresa puede ser descendente, ascendente, transversal o horizontal, y sus canales de comunicación formales o informales, varían según la empresa y el uso que estas les den para comunicar normas de trabajo, informes, mensajes etc. (Adriana Amado Suárez, 2008).

La comunicación interna, reúne las cualidades de componer todos los atributos necesarios que la organización necesita transmitir a sus colaboradores, por medio de diferentes formas, pero siempre con un mismo mensaje (Costa J. , 2003). Es por esto que las empresas deben tener una estrategia de comunicación interna para organizar la comunicación, promover la integración, la participación y la convivencia entre sus colaboradores internos (Adriana Amado Suárez, 2008).

“La carencia de estrategias de comunicación interna, la falta de canales o la sub-utilización de los mismos, genera lentitud en los procesos y en las acciones, retardo en las respuestas y desinformación acerca de las políticas, todo lo cual imposibilita la verdadera interacción a nivel interno. (...) las comunicaciones internas son indispensables también para que no se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la institución y la realidad del entorno.” (Adriana Amado Suárez, 2008)

En el texto de Cultura y cambio organizacional de Adriana Amado Suárez, se habla de la importancia de crear estrategias para manejar una buena comunicación interna, ya que si la comunicación interna no fluye por medio de los canales, el personal de la empresa se va a sentir ignorado, o peor aún, no van a saber lo que se está tratando en la empresa, o lo que la misma quiere comunicar para tener un mejor rendimiento. Así mismo, la comunicación interna es el conducto directo entre lo que pasa afuera (políticas públicas, impuestos, gobierno, empresas privadas) y lo que se espera de sus colaboradores internos, para que estos tomen una mejor posición frente al trabajo que se realiza, para satisfacer a los diferentes públicos externos y para satisfacerse a ellos mismos, ya que si se establece una estrategia de comunicación interna y hay un clima laboral favorable, el desenvolvimiento del trabajo interno va a fluir y va a ser mucho mejor (Adriana Amado Suárez, 2008).

Para plantear una estrategia de comunicación interna, se necesitan develar los factores internos como la identidad, cultura, imagen y reputación de la empresa; con el objetivo de identificar qué es lo que los colaboradores internos saben acerca de la visión, misión, normas, comportamientos, valores, filosofía, políticas de la empresa, cómo es la forma de emitir comunicados por parte de los dirigentes y cómo es la recepción de esos mensajes por parte del personal, que no está fluyendo en el ambiente laboral etc. Para esto, se busca realizar un análisis de comunicación interna, el cual se Capriotti autor del libro planificación estratégica para la imagen corporativa, se busca con el análisis inter dos cosas.

“Con el análisis Interno se busca un doble propósito: a) Reconocer y estudiar los elementos que contribuyen a definir la Identidad Corporativa de la Organización: cuál es la situación actual de la entidad, identificar los aspectos que definen las características particulares de la compañía y establecer cuáles son las creencias y valores fundamentales de la organización; y b) Además de ello, se buscará estudiar cómo se comunica esa Identidad Corporativa a los diferentes públicos con los que la organización interactúa, por medio del análisis de su Comunicación Corporativa.” (Capriotti, 2013)

En la anterior cita de Capriotti, se detalla que el reconocer y estudiar los elementos que constituyen la identidad corporativa en los diferentes públicos, sirve para entender la interacción que se genera con cada uno de ellos y es de gran utilidad para el buen manejo de la comunicación interna. Por lo que, es aquí cuando se introduce al siguiente paso que es el actuar y poner en práctica la auditoría de comunicación interna.

“Una auditoría es un procedimiento que permite describir y analizar las comunicaciones de una institución. Sanz de la Tajada describe a la auditoría como una serie de métodos de investigación y análisis con el objeto de producir la revisión y evaluación profunda de la gestión efectuada.” (Adriana Amado Suárez, 2008)

Lo que se busca lograr con una auditoría de comunicación interna es medir el conocimiento de los rasgos culturales y físicos, el funcionamiento y efectividad de los canales formales e informales y las herramientas o tácticas de comunicación (Adriana Amado Suárez, 2008). A partir de estos principios, se utilizan métodos cuantitativos y cualitativos para la realización de un diagnóstico, el cual se lo presenta como un informe final con datos y resultados de los análisis cuantitativos y se da paso a ejecutar un plan de acción hacia los problemas que se reflejen en este procedimiento, mediante una planificación e implementación de una estrategia comunicacional (Salo, 2000).

“La planificación de la comunicación interna consiste en implementar según la estrategia una serie de variables de comunicación como elementos comunes que intervienen en todo proceso comunicacional, es decir, un conjunto de programas coherentes que permitan racionalizar las funciones para cada servicio relativos a los componentes de la comunicación.” (Salo, 2000)

Una vez que se haya encontrado la falencia de la comunicación interna y se haya diagnosticado una solución, se implementa un plan de comunicación interna, por medio de una estrategia en la cual se tratan los temas más relevantes del problema y se busca dar una solución eficiente y encaminada. En orden de cumplir con estas expectativas, se busca

conseguir efectuar el plan estratégico de comunicación y una vez terminado, realizar nuevamente una auditoría de comunicación interna, para medir el cambio y darle la satisfacción al cliente de un trabajo bien realizado. Es recomendable que una vez al año el departamento de comunicación, realice una auditoría de comunicación interna, para ver cómo está el clima laboral, el uso de las herramientas comunicacionales, cuáles son las nuevas falencias en la comunicación interna, para tener una comunicación organizacional sobresaliente, con un plan estratégico listo para actuar.

## **Comunicación Global**

### **Relaciones Públicas**

Las relaciones públicas hacen referencia a la interacción de las organizaciones con sus públicos, sobre todo externos. La capacidad de hacer relaciones públicas, viene de la habilidad de comunicarse con los otros, y entender lo que significa una buena táctica de comunicación. El campo de las relaciones públicas es extenso y consiste en analizar tendencias, predecir consecuencias, asesorar a los líderes de organizaciones y poner en práctica programas planificados de acción que servirán a los intereses de la organización (Muller, 2015).

“Las relaciones públicas asumen consiguientemente la función de <<convertidor>>, porque transforman en comunicaciones beneficiosas para la empresa todo lo que se hace en la empresa y merezca la pena de ser comunicado. La función de la capacitación aparece ahora claramente en toda su importancia: se trata no tanto de una función técnica, entendida como enseñanza de técnicas, sino por el contrario de una función formativa sobre el plano político, ya que va encaminada a hacer de cada miembro de la organización un convencido defensor de determinados principios y un eficaz <<propagandista>> e informador.” (Roggero, 1974)

La función de las relaciones públicas consiste en crear una comunicación persuasiva para informar y transmitir, información relevante a los directivos de la organización y a sus

diferentes públicos de interés. Para esto, se necesita realizar un análisis cuantitativo y cualitativo, para saber qué ideas comunicar a los diferentes públicos; es por esto, que los relacionistas públicos deben saber manejar una base de datos en la que se encuentren los números de teléfono, email y dirección de las personas relacionadas con los medios de comunicación, gerentes de bancos etc. Así también, el relacionista público, deberá mantener una relación adecuada entre sus públicos de interés y la empresa, para que estén en buenos términos la mayoría del tiempo, debe ser capaz de manejar redes sociales, hacer publicity, investigar y hacer consultoría, gestión y diseño de actos y eventos (protocolo y ceremonial), lobbying, manejo de crisis en la organización y tener una buena relación con la comunidad.

“Sería casi impertinente preguntar a la gente de mercadeo si realmente comprenden lo que significa la expresión *relaciones públicas*. Sin embargo, aún lo más experimentados algunas veces subestiman el potencial completo de las relaciones públicas (RP) y esto tal vez se debe a que se han acostumbrado a seguir un cierto patrón de actividad promocional en un período dado. El sentido en que RP se utiliza, y la forma en que la actividad es dirigida, varía de organización en organización, aun dentro de la misma industria.”  
(Wragg, 1992)

Las relaciones públicas son acciones que dependen de un determinado mensaje, con un plan de comunicación estratégico para dar soluciones a las falencias de las relaciones entre las organizaciones y sus públicos de interés. No obstante, las relaciones públicas, son continuamente subestimadas por el trabajo que realizan las personas encargadas de las mismas, ya que no se las acata como una ciencia exacta, sino como un elemento comunicacional, el cual cualquier persona lo puede realizar. Sin embargo, esto no es así, ya que, para el funcionamiento o la implementación de una campaña comunicacional, se deben desarrollar tácticas a fines con la imagen de la organización y su información, por lo que tiene que ser personas capacitadas, con una mente crítica ante las falencias que se presenten

y también perspicaces para reconocer las oportunidades y fortalecer las relaciones con los grupos de interés para el beneficio de la organización.

### **Comunicación en Crisis**

Las organizaciones están conformadas por todo lo antes explicado, una identidad, imagen, reputación, grupos de interés, cultura organizacional, valores, políticas, costumbres y normas. Por lo que, estas deben mantener una buena imagen y reputación ante sus públicos internos y externos; sin embargo, se pueden efectuar malos manejos de la imagen de la empresa, dejando mucho que desear por parte de sus públicos de interés. Esto afecta enormemente a la empresa y puede provocar la pérdida del estatus que tiene la misma. No se puede predecir una crisis empresarial, ya que, para la provocación de la misma, se toman en cuenta factores externos, que de cierta manera salen del control de la empresa (Sheldon Green, 1994).

Debido a esto, es que cada empresa debe poseer en su grupo de comunicación o como una solución viable ante un momento de crisis, un personal capacitado para responder de una manera adecuada a los públicos de interés, en los cuales se encuentran los medios de comunicación y las personas que son fieles a la marca.

“La designación de los miembros del equipo de crisis, el esbozo de las responsabilidades, las reglas y líneas generales de actuación, los listados de control, las listas de contactos y cualquier otro tipo de información específica que se precise en caso de crisis, debe mantenerse unido en un documento. Este será la biblia de los procedimientos y sistemas que deberán ponerse en marcha tan pronto como se identifique una crisis, y será el único punto de referencia autorizado para su gestión.” (Sheldon Green, 1994)

La creación de un manual de crisis, es la clave para la solución de las crisis que se presentan en la empresa, ya que es una guía a la cual se recurre en estas situaciones, con la esperanza de encontrar pasos de actuación, en los cuales se pueda confiar para que se gestione rápidamente y de la mejor manera una época de crisis.

“Las crisis no pueden gestionarse recurriendo a métodos y medios habituales y se tienen que adoptar medidas extraordinarias para la solución inmediata de los acontecimientos que las originan. Estas medidas deben planificarse y diseñarse anticipadamente. Si esto no se hace, no sólo se sufrirán daños importantes en las actividades afectadas por el riesgo que las origina, también la imagen de la empresa quedará perjudicada.” (Marín, 2009)

Las medidas a las que se tiene que recurrir para actuar de una forma prudente ante las crisis de la empresa, tienen que ser planificadas y tener un plan estratégico de comunicación ante estas situaciones, ya que se corre el riesgo de que la crisis se propague rápidamente, por medio de las redes sociales, medios de comunicación tradicionales y la empresa quede sumamente afectada y pierde su reputación ante los públicos de interés. Es por esto, que un buen equipo de comunicación debe manejar una crisis basándose en estándares y planes rigurosos que garanticen la solución viable y rápida de una crisis, sin que la empresa tenga que perder su imagen y reputación ante los grupos de interés (Marín, 2009).

### **Mercadeo Social**

El mercadeo social, es un espacio que todas las empresas deben dedicar a la comunidad, para fortalecer un vínculo con la misma y por medio de buenos actos sociales gane su imagen y crezca una reputación positiva hacia la misma. Se deben desarrollar distintos tipos de ayuda social para la comunidad, esta ayuda puede ir desde fundar una fundación para personas con cáncer o ayudar al medio ambiente reduciendo o cambiando el material de sus productos. Hay diversas formas de crear una ayuda social en nombre de la empresa, por lo que también se debe asociar esa ayuda a las causas que defiende la empresa y van de la mano con su imagen (Gmucio-Dagron, 2011).

“El mercadeo social se enmarca en lo que denomina Acción Social Empresarial. Esta actividad esencialmente contribuye a mejorar la sociedad y preservar el medio ambiente. (...) el mercadeo social es el diseño, implementación y control de programas dirigidos a

incitar la aceptación de ideas sociales mediante la plantación del producto precio, comunicación, distribución e investigación de mercados.” (Urdaneta, 2010)

Los planes de mercadeo social son relacionados con el área de comunicación y marketing, ya que estos dos departamentos tienen que fusionar estrategias de comunicación externa como lo es el marketing directo, el análisis de los grupos de interés, investigaciones a profundidad de los mismos, para comprender qué plan se va a implementar para la función de una buena campaña de mercadeo social (Urdaneta, 2010).

“A mi juicio, hablar de “mercadeo social” es como hablar de “inteligencia militar”, un anacronismo, conceptos que chocan entre sí. Sin embargo, aquél ha sido y es todavía el paradigma dominante de los modelos comunicacionales para el desarrollo. Los defensores del mercadeo social afirman que se originó en una voluntad de la industria y de la academia de Estados Unidos de mostrar una mayor sensibilidad hacia los temas sociales.” (Gmucio-Dagron, 2011)

El mercadeo social consiste en mezclar diferentes conceptos y el trabajo en equipo con los diferentes departamentos de la empresa, como lo son marketing y comunicación. Sin embargo, el mercadeo social es un arduo trabajo que requiere de tiempo y dedicación por parte de la empresa, para ver qué campaña se tiene que ejecutar, como, cuando, donde y por qué. Estas preguntas son claves, ya que, por medio del mercadeo social, se busca brindar la solución a la sociedad, con herramientas que les sirvan. Esto implica egresos económicos, personas capacitadas que sepan manejar la campaña y lidiar con las personas, y estos son descripciones básicas para tener una buena campaña de mercadeo social, y que imagen y reputación de la empresa se vean beneficiadas por la misma.

### **Lobbying**

Lobbying es un término que solo se lo encuentra en el diccionario inglés y es utilizado en el habla inglesa, ya que en español es conocido como cabildeo y no representa

significativamente la acción que se realizan los lobbistas. El lobbying es una técnica de disuasión que la ejerce, por lo general, un abogado o un comunicador. El lobbying consiste en crear un acuerdo entre las empresas privadas y el sector público, así como en las campañas políticas (política en general) (Coate, 2001), ya que se busca fomentar la acción de lobbying para crear un lazo entre estos dos grupos de “ganar, ganar” (Frank R. Baumgartner, 2009). Hoy en día el lobbying ha tomado una forma un poco compleja, ya que al realizar lobbying no solo se limita a un nivel local, sino también nacional (Farnel, 1994).

“Lobbying in former days would be performed by a man with connections and contacts, who was able to meet decision-makers thanks to his personal relations. It was not a very sophisticated method, nevertheless often effective. Today, *daddy’s* lobbying is dead because of the growing complexity of international affairs which require a different approach, all the while making room for a modern type of lobbying, which combines various disciplines and rigorous engineering, thus encouraging a change in the culture within companies.” (Farnel, 1994)

Hay diversas teorías acerca del lobbying y su uso, ya que en varios países la práctica de lobbying es penado por la ley. Dentro del lobbying, así como de la comunicación en general, no hay una teoría o estrategia comunicacional exacta, por lo que se tienen que tomar en cuenta los diversos factores sociales que hay alrededor de una organización, como lo son las políticas públicas, el gobierno, la cultura del país, las personas etc.

“Lobbying is about changing public policy, not establishing it from scratch. (...) Efforts to change policy start with a status quo that already reflects the distribution of power; if wealthy wanted something, they should already have achieved it in a previous round of the policy process.” (Frank R. Baumgartner, 2009)

Hay ciertas discrepancias en el sector del lobbying, ya que se lo vincula netamente con el poder que ejercen ciertas empresas o personas sobre otras, y es en ese momento que el autor del libro *Lobbying and Policy Change*, Frank R. Baumgartner, habla acerca del

status quo y a quién o quienes beneficia esta acción. Es ahí cuando el lobbying está sometido a una serie de malentendidos dentro del cambio en las políticas públicas por parte de los lobistas, ya que el status quo que ellos tienen representa una distribución de poder previa a la que se los está imponiendo. No obstante, Frank R. Baumgartner, recalca que a pesar de que hay personas que ya tienen poder en los ámbitos económicos, políticos y sociales, no pueden realizar una acción de lobbying cuando desean intervenir en las políticas públicas de un país. Es ahí cuando acentúa, que los lobistas deben generar estrategias y esfuerzos para lograr alcanzar su objetivo en el sector público; por lo que vigoriza la acción del lobbying como un acto que debe ser planificado estratégicamente y no algo que surge al azar (Frank R. Baumgartner, 2009).

“Lobbying quite broadly to mean any activity oriented towards shaping public policy outcomes, and I make the reasonable assumption that all corporate political activity is oriented towards shaping public policy outcomes. (...) Lobbyists are responsible for gathering political information and advising on lobbying strategy. Because political developments are often ambiguous and uncertain, and because influence is far more of an art than a science, lobbyists have informational advantages over corporate managers.”  
(Drutman, 2015)

El lobbying para Lee Drutman, está enfocado en un negocio para hacer de Estados Unidos la potencia que es hoy en día, ya que varias de las ordenanzas y leyes que se han escrito en la constitución de Estados Unidos desde la era de la industrialización, han sido a favor de las grandes corporaciones. Por lo que Drutman afirma que cualquier actividad política es orientada a sacar algo de parte del gobierno y los lobistas son los encargados de realizar dichas acciones, con la creación de estrategias en base a una oportunidad dentro del sector público (Drutman, 2015).

La relación que los lobistas deben manejar con el sector público y privado, se basa en los grupos de interés a los que ellos representen. Los grupos de interés son aquellos por los

cuales los lobistas personifican sus problemas y los representan ante el gobierno o ante una compañía. Un grupo de interés es conformado por personas que buscan llegar a un acuerdo para que se apruebe una ley a su favor o se releve un derecho, por el cual ellos luchan. Ya que estos grupos de interés son conformados por personas comunes y corrientes, necesitan alguien que sepa transmitir de manera adecuada información relevante en torno a lo que desean conseguir por parte de su gobierno; es ahí, cuando los lobistas son los encargados en generar una estrategia apta para transmitir es tipo de información y de persuadir (Austen-Smith, 1992).

“Lobbying messages are more likely to occur if the interest group has a “good” information, and if the costs of a message are small relative to the potential benefits, and that the policymaker is more likely to respond favorably to the message if it already tended to do so on the basis of its prior beliefs and if the group’s incentive to lobby is relatively weak.” (Potters & van Widen, 1992)

La información que se otorga por parte del lobbista con respecto al grupo de interés que busca defender, tiene que ser puntual, persuasiva y de suma relevancia, ya que sino el lobbista corre el riesgo de no ser tomado en cuenta o que su causa pase desapercibida. A esto se lo considera parte del trabajo del lobbying, ya que se deben tener cualidades comunicacionales (verbal y no verbal), para lograr el objetivo que se busca alcanzar, ya que la persona a la que se está dando esa información puede poseer ideologías y valores muy marcados, por lo que no puede mostrar la mínima impresión (Potters & van Widen, 1992).

“(…) If an uninformed lobby with known and certain preferences confronts a single decision maker who is uncertain about the state of the world, it may have little incentive to search for information. The reason is that the benefit of providing positive information from the lobby’s point of view is offset by the cost incurred when the policy maker updates her beliefs since the lobby does not provide any information.” (Morten Bannedsen, 2002)

Una vez dada la información relevante por parte del lobbista, este también tiene que persuadir a la persona a la que se le está dando esta información. Para esto, no solo basta con generar un interés hacia la misma, sino que esta tiene que ser positiva en todos los sentidos y favorable para ambos lados (Morten Bennedsen, 2002); de esta manera, se llega al “ganar, ganar” (Frank R. Baumgartner, 2009) y la persona a la que se le está otorgando la información, puede considerarla y mantener un atractivo hacia la misma (Morten Bennedsen, 2002) en orden de que el lobbista desempeñe y obtenga su meta. Por lo que la facilidad de comunicación que maniobra un lobista, es fuertemente criticada por los países que no consideran el lobbying una acción transparente y moralmente adecuada; debido a estas ideológicas, la ONU y la Unión Europea han establecido reglas y normas para ejercer lobbying en nombre de los distintos grupos de interés, por lo que deben ser sometidos a reglamentos en los países que se permite desempeñar esta profesión (Esparcia, 2011).

“Debido a que la incidencia de los grupos de presión se manifiesta de forma creciente y continua en la esfera política, desde una serie de países se han llevado a cabo regulaciones normativas de su actividad, que es analizada, siguiendo los ejemplos de reglamentaciones singulares en algunos países como Estados Unidos, o de organismos internacionales como la ONU o la Unión Europea.” (Esparcia, 2011)

Es aquí cuando surgen las preguntas acerca de que, si el lobbying es un acto de corrupción, o una proliferación de poder por parte de las empresas y de los grupos de interés que manejan el mundo y buscan sacar provecho de las minorías, con coimas y sobornos a los políticos. En el libro *Lobbying, corruption and political influence* de Nauro y Francesco, se habla acerca de qué es exactamente lobbying y que es corrupción, ya que estos dos términos son muy distintos y lo dicen en la cita a continuación:

“What is the relationship between lobbying and corruption? In a general sense, both are ways of obtaining help from the public sector in

exchange for some favor. Indeed one could argue that lobbying is just a special form of corruption focused on legislative bodies or some other rule-making agency. (...) The fact that lobbying is mainly aimed at policy-making institutions rather than the bureaucracy brings up a second difference since legislatures both set the policies that lobbyists care about and the rules that make it either easier or more difficult to bribe.” (Campos & Giovannoni, 2006)

La corrupción como el lobbying, buscan sacar algo a favor del sector público, por lo que es fácil atribuir este malentendido a las personas que no saben en qué se diferencia la acción del lobbying. El lobbying y las personas que lo ejercen, respetan las leyes de los países en los que se permite practicar esta profesión, persuaden a los agentes gubernamentales con información relevante, fiable y positiva, por lo que no buscan sobornarlos y los lobistas no están involucrados en la burocracia del sistema gubernamental o público (Campos & Giovannoni, 2006)

El trabajo del lobbying se da a menudo en los países más desarrollados como lo son Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, la Unión Europea, Rusia y China. En los países latinoamericanos, esta acción de lobbying se da, pero es más informal y se tiende a confundir con un acto de corrupción; sin embargo, hay dos casos de lobbying internacional en los países de Colombia y Chile. Los casos más relevantes de la historia del lobbying están escritos en un libro que se llama *El lobby en la Unión Europe*, escrito por Alonso Pelegrín; uno de los casos más relevantes es el de Microsoft, en el cual la compañía gastó casi 5 millones de euros en abogados y en lobistas que trabajaban sobre el tema.

“Microsoft fue la tercera compañía que más gastó en acciones de lobbying, con alrededor de 4,75 millones de euros anuales, sólo por detrás del gigante del tabaco Philip Morris y la compañía petrolífera ExxonMobil. 17 personas trabajan en exclusiva en este campo para la multinacional informática, desempeñando tareas como la elaboración de documentos técnicos que eran remitidos a entidades y representantes públicos o implementando la estrategia en el

campo de las relaciones institucionales de la empresa en Bruselas.”  
(Pelegrín, 2016)

Este caso sirve de ejemplo para ver el manejo de las políticas públicas relacionadas con las empresas más poderosas del mundo. El lobbying pone en juego la capacidad de cualquier comunicador que busque representar un grupo interés, con información destacable, transparente y positiva para conseguir un bien común dentro de la sociedad, con el fin de que esta sea un lugar más llevadero y habitable.

Ken Kollman, hace referencia al lobbying y su buen uso en su libro *Outside Lobbying* y repite que el lobbying en una parte muy importante de las políticas públicas en las que la sociedad y el gobierno tienen que beneficiarse de lo que se consiga por medio de este proceso (Kollman, 1998).

“The dual purposes make outside lobbying a powerful tool in the hands of interest group leaders. Sometimes the purposes are at odds, however, and interest group leaders must undertake careful, targeted outside lobbying campaigns. Too much conflict expansion can provoke opposition groups or swing momentum to the other side if a group does not have the requisite underlying support among constituents. Or poorly timed outside lobbying can disrupt valuable coalition building around compromise legislation. Therefore, outside lobbying occurs selectively across issues, across time, and across interest groups.” (Kollman, 1998)

## **Conclusiones**

La comunicación es un ingrediente innato en todos los seres humanos, los cuales utilizamos la comunicación para expresar nuestras necesidades y para satisfacer a los demás por medio de gestos comunicacionales, al responderles o serles útil en lo que necesiten. Sin tener esto en claro, la comunicación como factor unificador entre los grupos y círculos humanos se va a perder y van a comenzar a ocurrir disgustos y malos entendidos.

La comunicación organizacional permite la creación de alianzas entre el personal de una organización con el propósito de que la misma funcione de una mejor manera, es decir,

que, por medio de la comunicación organizacional, se cree un buen clima laboral, el cual permite la aparición de relaciones positivas entre los colaboradores.

La identidad, imagen y reputación, son los factores clave para el desarrollo de las acciones comunicacionales de la empresa de manera que esta establece una serie de estrategias tangible e intangibles para que sus públicos se sientan a gusto con la empresa. La identidad de la empresa, se la relaciona a la cultura que esta brinda, mientras que la imagen son los factores tangibles y visibles de la misma y se la puede construir fácilmente; por otro lado, la reputación se construye a través de los años y es difícil de obtener.

La comunicación interna es la fuerza que equilibra los medios y canales que se utilizan para comunicar mensajes formales e informales dentro de la empresa; la misma hace que los colaboradores internos, se sientan vinculados con la empresa, se analiza por medio de la auditoría como el personal interno capta la cultura organizacional de la empresa y se da soluciones por medio de la creación de una estrategia para que la comunicación interna fluya de una buena manera.

Las relaciones públicas, son sobre valoradas constantemente, por parte de las personas que no tienen una imagen clara de lo que se realiza por parte de los relacionistas públicos. Los relacionistas públicos, deben efectuar planes de comunicación estratégicos para el buen manejo y desempeño de la empresa con el propósito de que estos sean vistos de una buena manera por sus grupos de interés y que se mantenga una buena relación con los mismos.

Las situaciones de crisis no se pueden predecir por parte de la compañía, ya que son factores externos a la misma, que de cierta manera se van de las manos de las mismas personas que están investigando y evaluando la imagen de la organización. No obstante, el tener un equipo capacitado para situaciones de crisis, con un manual acerca de los pasos que

se deben realizar ante estas situaciones, ayuda de una manera sustancial para el buen manejo de la crisis.

Mercadeo social es el vínculo que se crea entre la comunidad y la empresa, brindando una solución a un problema social por parte de la empresa. Es aquí cuando las campañas de mercadeo social, deben y son realizadas por parte de los departamentos de marketing y comunicación, ya que se tiene que ejecutar planes estratégicos de marketing integrado.

Lobbying es una acción que se lo relaciona con las políticas públicas para dirigir y gestionar estrategias en las que se busque una respuesta por parte de las entidades gubernamentales. Por lo que se busca alcanzar con el lobbying es una relación entre el gobierno y los grupos de interés, en el que los dos lados salgan beneficiados de este proceso.

El lobbying en muchos casos se lo relaciona con la corrupción y es por este tema, que, en algunos países del mundo, no se permite ejercer lobbying, lo cual está mal entendido, ya que el lobbying es una acción que busca generar un interés por parte de los políticos, para que estos se relacionen con la postura que se desea cambiar o proponer en el gobierno de cualquier país.

## **Campañas de Comunicación**

### **Introducción**

La Holandesa es una empresa familiar, la cual está radicada dentro del distrito metropolitano y se dedicada exclusivamente a la producción y comercialización de quesos. La empresa posee diferentes áreas, las cuales fomentan y cumplen con el desarrollo estratégico que se debe manejar para la mejora continua de los servicios y productos que ofrecen a sus públicos internos y externos. Esto se asocia al enfoque estratégico que la empresa maneja, con el objetivo de la mejora continua en la calidad de sus productos y el mantenimiento de una línea de negocio en el mercado ecuatoriano, en el cual, tienen el compromiso de cumplir con las normas de estandarización y producción de alta calidad de sus productos, para que otorguen el mejor servicio a sus clientes.

La Holandesa, es la única empresa especializada en quesos y tienen cinco pilares fundamentales, los cuales son alta calidad, alta estandarización, innovación, excelente servicio y precio competitivo; así mismo, La Holandesa tienen el compromiso de saber y calidad, servicio y variedad y mejor costo de vida. Estas son las bases, con las cuales se manejan para la mejora continua de su línea de productos y servicios para sus públicos.

Actualmente la empresa busca un avance dentro de la comunicación interna de la empresa, con el propósito de que sus colaboradores internos se relacionen con las metas que la empresa desea cumplir en el mercado ecuatoriano, con la finalidad de entrar al mercado internacional. Para esto, se busca potenciar la comunicación interna, por lo cual en este proyecto se realizará un pre diagnóstico de la misma, y posteriormente se efectuará una auditoría cuyos resultados serán analizados y estudiados a profundidad. La etapa final, será la creación de campañas comunicacionales, las cuales solucionen y mejoren las problemáticas evidenciadas en la auditoría relacionada a la comunicación interna de la Holandesa.

## Historia

La Holandesa surge hace 55 años como un negocio familiar, en la hacienda que posee la familia Escudero en la ciudad de Guaranda, ubicada en la provincia de Bolívar. Es ahí, donde el padre de Alex y Diego Escudero realizaba quesos de manera casera y los vendía en la ciudad de Quito. Sin embargo, no fue hasta el año de 1986, cuando la madre de Alex y Diego toma la iniciativa de emprender con el negocio de quesos y poner su fábrica. El nombre “La Holandesa”, se da ya que su madre es de descendencia Holandesa radica en Ecuador, y por medio de esta combinación, se da el aporte a la fábrica de poseer tecnología europea con materia prima 100% ecuatoriana.

## Misión

“Alegrar la comida de nuestros consumidores con lácteos confiables, sabrosos y saludables”

## Visión

“Ser reconocidos como los líderes ecuatorianos en la producción y comercialización de lácteos de calidad”.

## Valores

- Ética e Integridad
- Innovación y Mejora Continua
- Alegría y Pasión
- Trabajo en Equipo
- Liderazgo y Excelencia
- Cultura de Servicio al Cliente

## Filosofía

“Nuestra pasión por deleitar a nuestros clientes con productos deliciosos y saludables nos inspira a innovar constantemente. Somos una empresa Ecuatoriana especializada en

elaborar y comercializar QUESOS con la tecnología más moderna del país manteniendo el sabor tradicional de siempre.”

### **Sistema Normativo**

La Holandesa cuenta con un sistema normativo aprobado por el Ministerio de Trabajo, el cual cuenta con un reglamento interno en el que todos los establecimientos y miembros de la compañía situados en la República del Ecuador deberán regirse al mismo. El reglamento contiene veinte capítulos, en donde se encuentran una serie de artículos detallados, en virtud de mantener el orden interno de la empresa.

#### Capítulo I.- Objeto Social de la Organización y Objetivo del Reglamento.

Art.- 1 Objeto General

Art.- 2 Objeto del Reglamento

#### Capítulo II.- Vigencia, Conocimiento, Difusión, Alcance y Ámbito de Aplicación

Art.- 3 Vigencia

Art.- 4 Conocimiento y Difusión

Art.- 5 Órdenes Legítimas

Art.- 6 Ámbito de Aplicación

#### Capítulo III.- Del Representante Legal

Art.- 7 El representante legal

Art.- 8 Se considerarán oficiales

#### Capítulo IV.- De los Colaboradores, Selección y Contratación de Personal

Art.-9 Se consideran empleados o colaboradores

Art.-10 La admisión

Art.- 11 El aspirante

Art.- 12 Los aspirantes o candidatos

Art.- 13 Si para el desempeño de sus funciones

Art.-14 Proceso de Inducción

Capítulo V.- De los Contratos

Art.-15 Contrato Escrito

Art.-16 Periodo de Prueba

Art.- 17 Tipos de Contrato

Art.- 18 La relación laboral

Capítulo VI. - Jornada de Trabajo, Asistencia del Personal y Registro de Asistencia

Art.- 19 De conformidad con la autorización

Art.- 20 De conformidad con la ley

Art.- 21 Los colaboradores tienen la obligación personal de registrar

Art.- 22 El colaborador que requiera ausentarse de las instalaciones

Art.- 23 Si por enfermedad, calamidad doméstica, fuerza mayor o caso fortuito

Art.- 24 Las faltas de asistencia y puntualidad

Art.- 25 Debido a la obligación que tienen los colaboradores

Art.- 26 A la hora exacta de inicio de funciones

Art.- 27 A la hora exacta de inicio de funciones

Art.- 28 No se considerarán trabajos suplementarios

Art.- 29 No se entenderá por trabajos suplementario

Art.- 30 La empresa llevará el registro de asistencia

Art.- 31 El colaborador que tenga la debida justificación

Art.- 32 La omisión de registro de la hora de entrada o salida

Art.- 33 El departamento de Talento Humano o su representante

Art.- 34 Si la necesidad de la empresa lo amerita

Art.- 35 Jornadas Extraordinarias y Suplementarias

Art.- 36 Turnos de Trabajo

## Capítulo VII.- De las Vacaciones, Licencias, Faltas, Permisos y Justificaciones

### De las Vacaciones

Art.- 37 De acuerdo al artículo 69 del Código del Trabajo

Art.- 38 Las vacaciones solicitadas

Art.- 39 Para hacer uso de las vacaciones

### De las Licencias

Art.- 40 Sin perjuicio de las establecidas en el Código del Trabajo

Art.- 41 La falta de justificación

(Hay un error en el documento original, ya que se repiten los artículos 38 y 39)

### De los Permisos

Art.- 42 Se concederá permisos

## Capítulo IX.- De la Remuneración y Período de Pago

Art.- 43 Para las remuneraciones de los colaboradores

Art.- 44 La empresa pagará la remuneración mensual

Art.- 45 La empresa efectuará descuentos

Art.- 46 Cuando un colaborador cesare en su trabajo

Art.- 47 Los beneficios voluntarios u ocasionales

## Capítulo X.- Índices Mínimos de Eficiencia

Art.- 48 Los colaboradores deberán cumplir estrictamente con la labor objeto contrato

Art.- 49 Todos los colaboradores de la empresa precautelar

Art.- 50 Todos los colaboradores estarán sujetos una vez al año a evaluaciones

Capítulo XI.- De las becas, Cursos, Seminarios, Eventos de Capacitación y Entrenamiento General

Art.- 51 El departamento de Talento Humano

## Capítulo XII.- Traslados y Gastos de Viaje

Art.- 52 Todo gasto de viaje dentro y fuera del país

Art.- 53 No se cancelará gastos

Art.- 54 La compañía y el Colaborador

## Capítulo XII.- Lugar Libre de Acoso

Art.- 55 Lugar de trabajo libre de acoso

Art.- 56 La empresa estrictamente prohíbe cualquier acoso

Art.- 57 Si tienen alguien tiene conocimiento de la existencia de los tipos de acoso

Art.- 58 Todo reclamo será investigado

Art.- 59 Durante la jornada

## Capítulo XIV.- Obligaciones, Derechos y Prohibiciones del Colaborador

### De las Obligaciones

Art.- 60 Además de las obligaciones

### De los Derechos

Art.- 61 Serán derechos de los colaboradores

### De las Prohibiciones

Art.- 62 A más prohibiciones establecidas

## Capítulo XVI.- De las Personas que Manejan Recursos Económicos de la Empresa

Art.- 63 Los Colaboradores

Art.- 64 Todas las personas

## Capítulo XVII.- Del Régimen Disciplinario

Art.- 65 A los Colaboradores

Art.- 66 En los casos de inasistencia o atraso injustificado del colaborador

### De las Sanciones y Pecuniarias - Multas

Art.- 67 La amonestación escrita

Art.- 68 La sanción pecuniaria

Art.- 69 Las multas

De las Faltas en General

Art.- 70 Las Faltas son leves y graves

De las Faltas Leves

Art.- 71 Se considerarán faltas leves

De las Faltas Graves

Art.- 72 Son faltas graves

Capítulo XVII.- De la Cesación de Funciones o Terminación de Contratos

Art.-73 Los colaboradores DEL CAMPO CIA. LTDA.

Art.- 74 El colaborador

Capítulo XIX.- Obligaciones y Prohibiciones Para la Empresa

Art.- 75 Son obligaciones de la empresa

Art.- 76 Son prohibiciones de la empresa

Capítulo XX.- Seguridad e Higiene

Art.- 78 Se considerará falta grave

Disposiciones Generales

Art.- 79 La empresa aprobará

Art.- 80 En todo momento la empresa impulsará

Art.- 81 En todo lo no previsto en este Reglamento

Art.- 82 El presente Reglamento Interno

## **Comportamientos**



Según la investigación de campo y las entrevistas que se han realizado en La Holandesa, se ha podido ver que existen ciertos tipos de comportamientos dentro de la organización:

- Navidad y Año Nuevo → la organización dispone de un evento navideño, en el que se entregan las canastas navideñas a los colaboradores, junto con un almuerzo o cena en conjunto para desear unas felices fiestas.
- Cumpleaños → para esta celebración, se manda un mail específicamente a la persona que cumple años, felicitándola o felicitándolo en este día tan especial; así mismo, se le entrega un cupcake que contiene una vela y un pincho con el logo de La Holandesa en él. Este evento se lo realiza en el área de coworking al final día.
- Bienvenidas → Al momento que una persona ingresa a la empresa como un nuevo empleado, se le manda un mail de La Holandesa para felicitarlo y desearle lo mejor en su nuevo puesto de trabajo.

- Regalos → Los regalos que se dan en La Holandesa, son de manera informal, si bien pues, no se hacen celebraciones para festejar días como el del padre y de la madre, babyshowers y demás, se les entrega un regalo por parte de la empresa relacionado a dicha festividad.
- Eventos Deportivos → la empresa se enfoca mucho en el deporte y la salud de sus colaboradores, por lo que, cuando hay una carrera deportiva o evento que se relacione a los deportes, la empresa es la primera en incentivar a sus colaboradores a que participen, haciendo de manera voluntaria una inscripción a los colaboradores, con la opción de que puedan llevar a un miembro de su familia, o un amigo.

En este sentido, se puede apreciar que la empresa maneja un clima laboral amigable y sano con los colaboradores, a pesar de que estos comportamientos se desenvuelven a un nivel no normado. No obstante, cabe mencionar que como en toda empresa, hay conflictos entre áreas y colaboradores; bajo esta medida, se puede valorar que, de igual manera, estos conflictos no han trascendido a un nivel en el que la empresa se vea afectada por el rendimiento y compromiso de sus colaboradores hacia su trabajo.

### **Sistema de Identidad Visual**

La Holandesa actualmente no cuenta con un sistema de identidad visual. Sin embargo, durante los 33 años que la empresa ha funcionado se han manejado 4 colores básicos, los cuales incluye el blanco, azul, rojo y amarillo; la tipografía que manejan es la misma para todas sus artes.

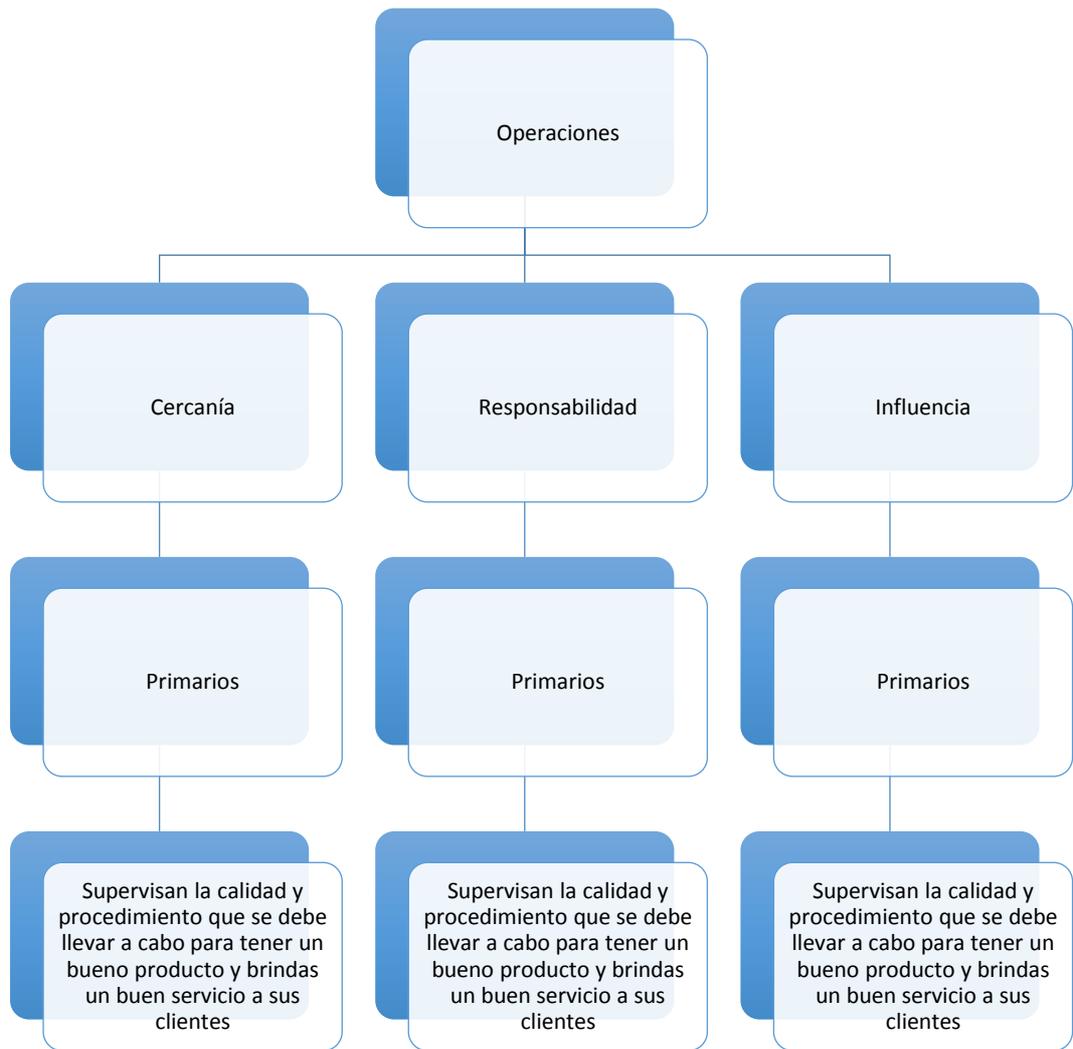
**Mapa de Públicos**



**Organigrama - Nivel de Relación con los públicos**

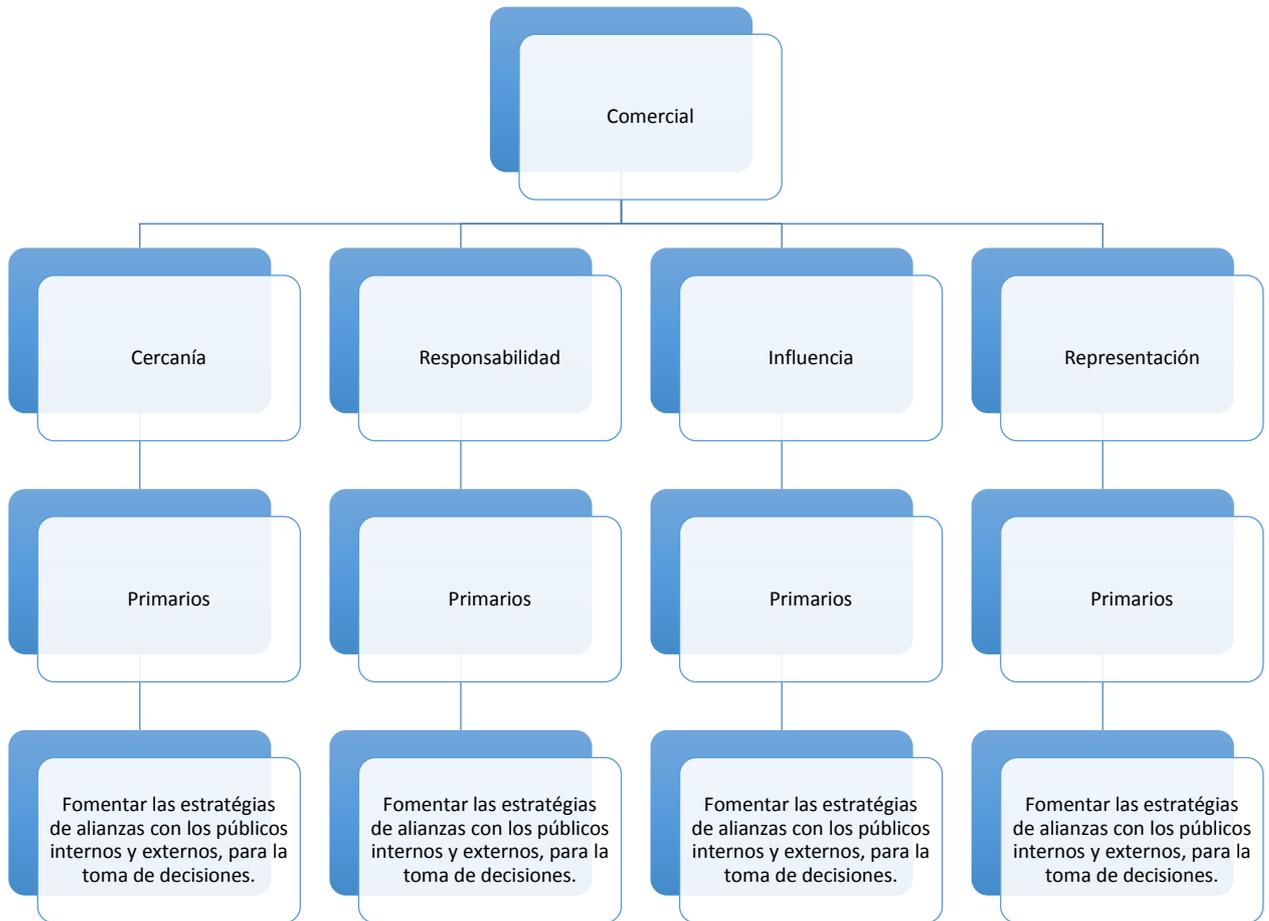


	Despachos	
	Seguridad	



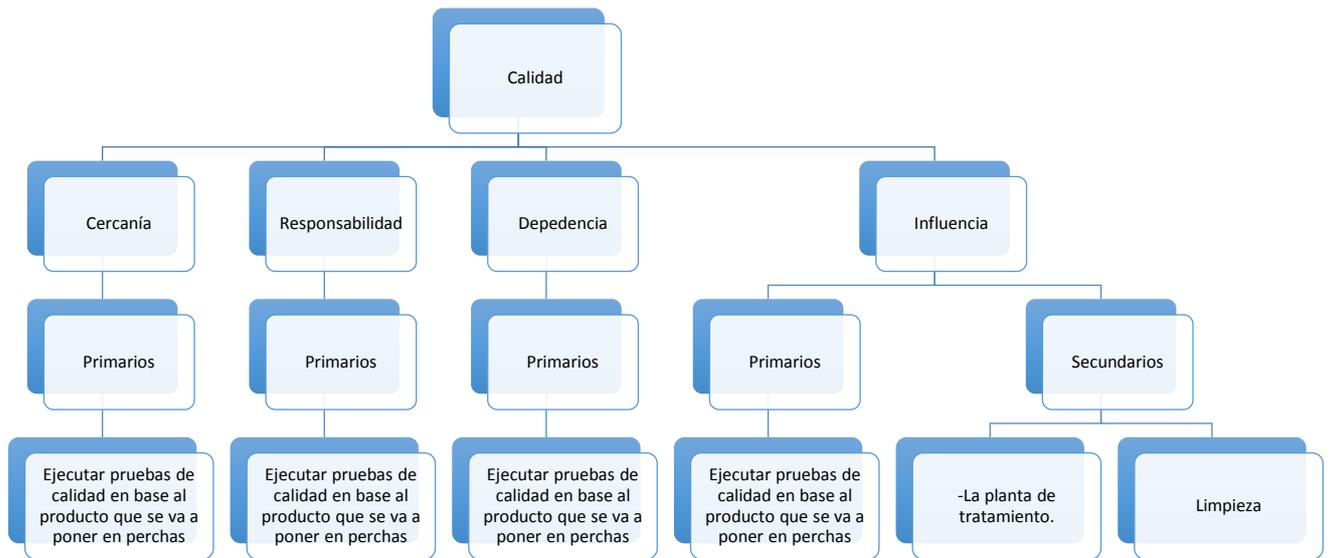
**Comercial**

Público	Relación	Descripción
Comercial	Cercanía Responsabilidad Dependencia Influencia Representación	El área comercial cuenta con 2 funciones esenciales para la empresa. La 1era es captar clientes nuevos y la 2da es fidelizar a los clientes actuales. Así mismo se encarga de la correcta distribución de los productos en percha.



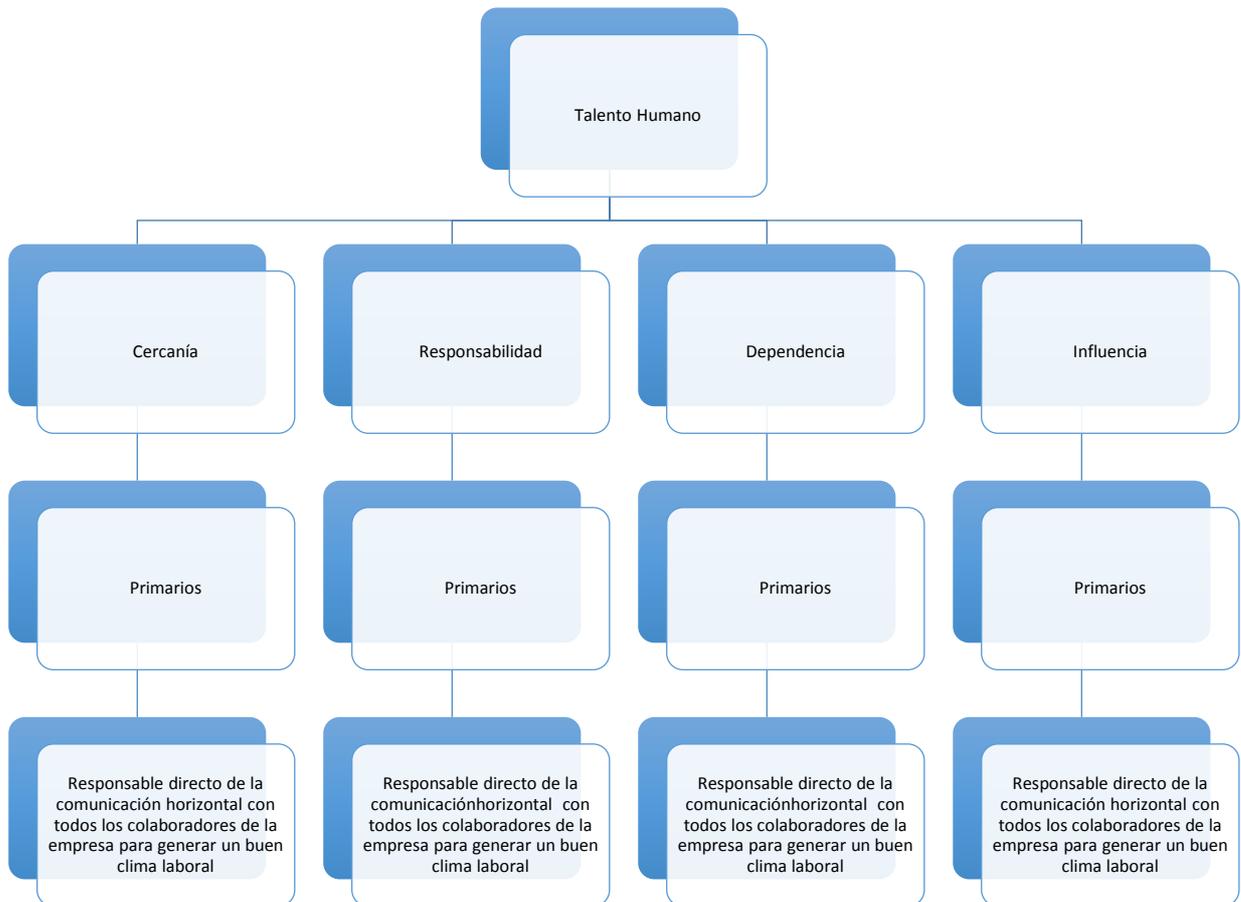
**Calidad**

Público	Sub-Público	Relación	Descripción
Calidad	Laboratorio	Cercanía Responsabilidad Dependencia Influencia	El área de calidad vela por el procedimiento de los estándares de la materia prima y el cumplimiento de los procedimientos internos.
	Ambiental		
	Seguridad y Salud		
	Ocupacional (SSO)		
	Microbiología		
	Limpieza		
	Planta de tratamiento		



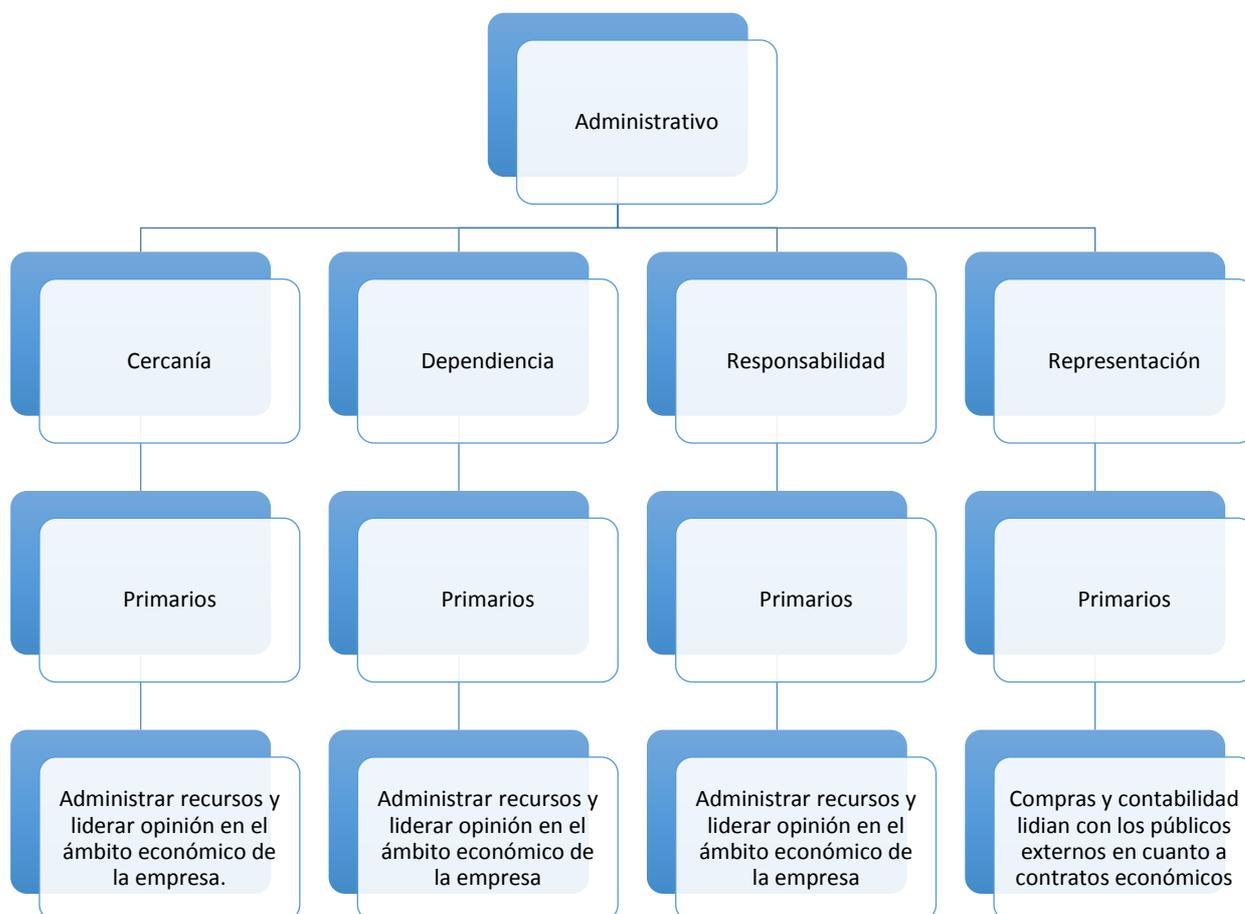
**Talento Humano**

Público	Relación	Descripción
Talento Humano	Cercanía Responsabilidad Dependencia Influencia	La persona encargada de esta área está orientada a la cultura de la empresa, selección de personal, pago de nóminas y a la comunicación interna.



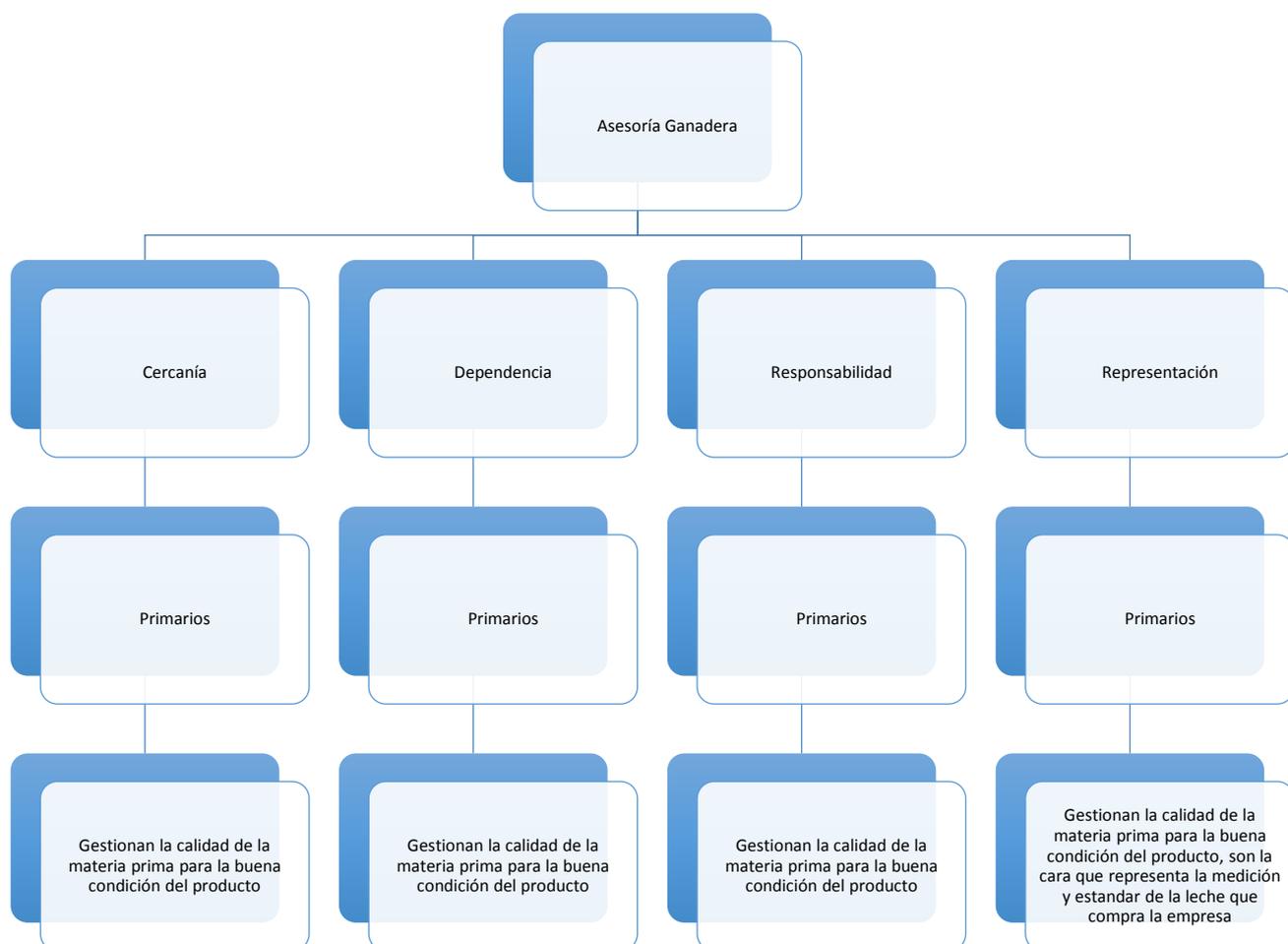
### Administrativo

Público	Sub-Público	Relación	Descripción
Administrativo	Facturación clientes	Cercanía Responsabilidad Dependencia Influencia Representación	El área administrativa realiza el contacto con los clientes externos y se encarga de tener una buena organización de todos los sistemas administrativos de la empresa.
	Haciendas		
	Compras		
	Contabilidad		



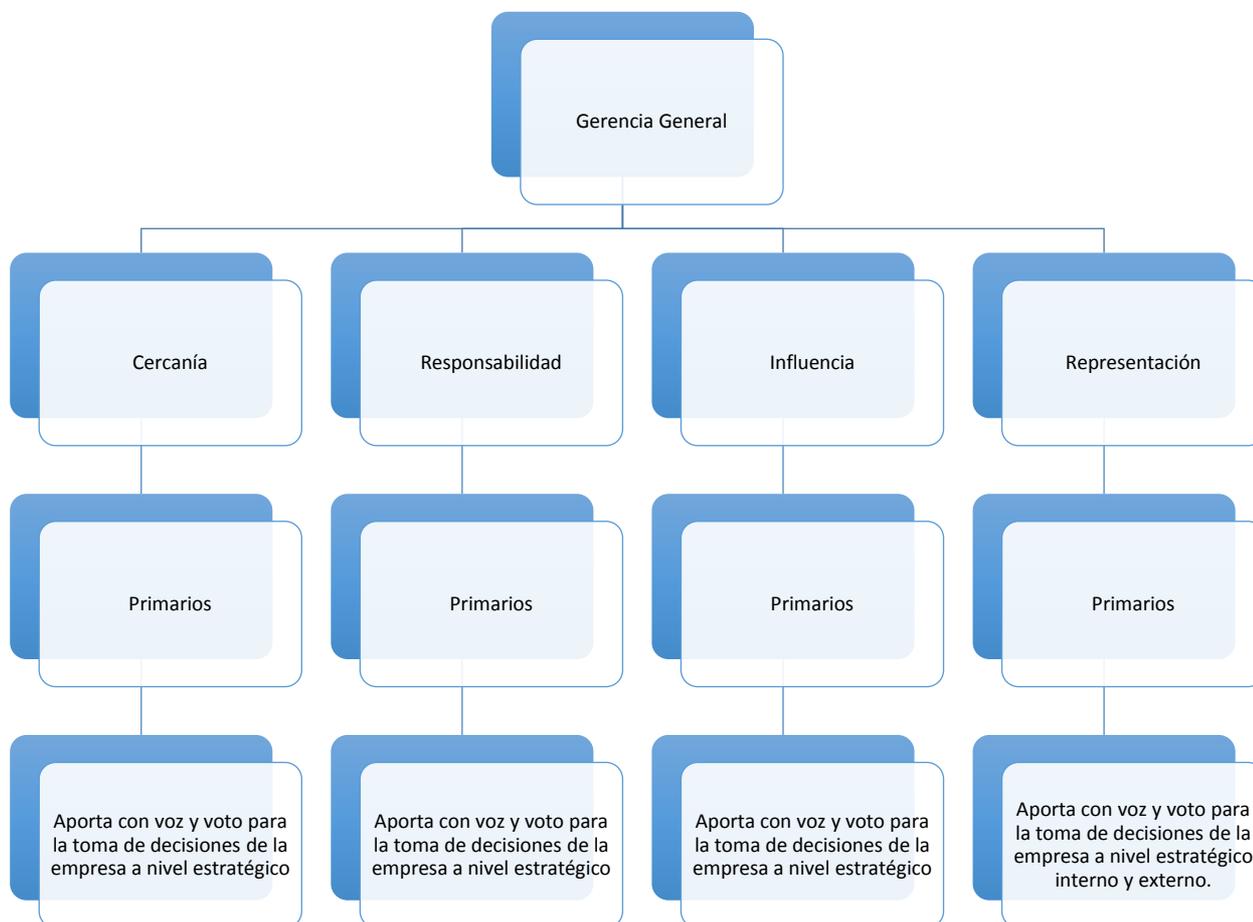
### Asesoría Ganadera

Público	Relación	Descripción
Asesoría Ganadera	Cercanía Responsabilidad Dependencia Influencia Representación	Se encargán del contacto directo con los ganaderos para supervisar la calidad de la leche.



### Gerencia General

Público	Relación	Descripción
Gerencia General	Cercanía Responsabilidad Dependencia Influencia Representación	La persona de gerencia general tiene el control total de todas las áreas de la empresa.



### Distribución del Personal

Área	Cantidad
<b>Operaciones</b>	<b>55</b>
<b>Comercial</b>	<b>4</b>
<b>Calidad</b>	<b>9</b>
<b>Talento Humano</b>	<b>1</b>
<b>Administrativo</b>	<b>8</b>
<b>Asesoría Ganadera</b>	<b>3</b>

<b>Gerencia General</b>	<b>1</b>
Total	81

## Herramientas de Comunicación Interna

Nombre de la herramienta: Cartelera		
		
<p><b>Público por áreas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Operaciones</li> <li>- Comercial</li> <li>- Calidad</li> <li>- Talento Humano</li> <li>- Administrativo</li> <li>- Asesoría Ganadera</li> <li>- Gerencia General</li> </ul>	<p><b>Descripción técnica</b></p> <p>Número de carteleras: 3</p> <p>Ubicación: distribuidas en el piso superior, donde se encuentra un ambiente de coworking, en la parte derecha de la puerta principal, en el aldo derecho del detector de rostro facial.</p> <p>Dimensión: rectangular (100cm x 150cm)</p> <p>Material: corcho</p> <p>Tipo de información: no se encuentra información, y la información que hubo, fue acerca del detalle de un auditoría de la empresa.</p> <p>Frecuencia de actualización: no definido</p>	<p><b>Descripción comunicacional</b></p> <p>No hacen uso de las tres carteleras ubicadas dentro de la empresa.</p>

Nombre de la herramienta: Reuniones



Descripción comunicacional

Reuniones de gestión: Se llevan a cabo los días martes a la hora las 4 pm. y asisten las áreas de operaciones y calidad. Se analizan reclamos de clientes e inconformidades de producto.

Reuniones de equipo: Se reúne el responsable de cada área con su equipo para detallar lo expuesto en la reunión de gestión y delimitar las acciones correspondientes a esa semana.

**Público por áreas**

- Operaciones
- Comercial
- Calidad
- Talento Humano
- Administrativo
- Asesoría Ganadera
- Gerencia General

Descripción técnica

Número de personas: La cantidad de colaboradores que se reúnen depende del tipo de reunión que se mantenga y al área que se dirija.

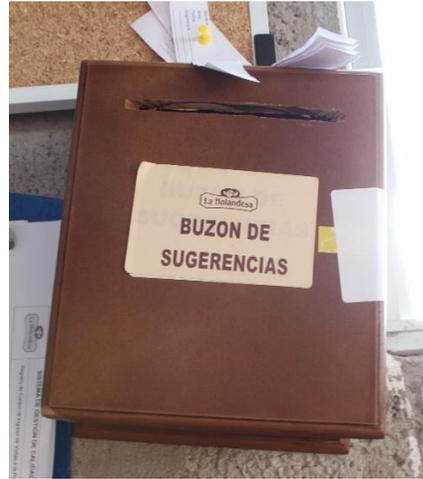
Materiales: Durante la mayoría de reuniones se utiliza un infocus y presentaciones power point.

Lugar: Las reuniones que se realizan en la empresa, son en el segundo piso de la empresa, en el área de coworking, en el cual se ubican sillas para que los colaboradores puedan tomar asiento. Así mismo, se esta llevando a cabo reuniones en el nuevo comedor ecológico, el cual se encuentra en la parte inferior de la empresa.

Reuniones con encargados de área: Se reúnen los encargados de las siete áreas para dar informes generales que se necesitan ser comunicados a los colaboradores de cada área, sin la necesidad de que todos asistan y el representante del área atienda a la reunión.

Reuniones de comité de seguridad y salud: Es una vez por mes, y se habla de la salud ocupacional y seguridad de la empresa.

Nombre de la herramienta: Buzón de Sugerencias



**Público por áreas**

- Operaciones
- Comercial
- Calidad
- Talento Humano
- Administrativo
- Asesoría Ganadera
- Gerencia General

**Descripción técnica**

Cantidad: 1

Número de personas: El buzón de sugerencias es para uso de todos los colaboradores de la empresa, en este caso 81 personas.

Materiales: El buzón está hecho de madera y contiene papeles para ser depositados, tiene una forma rectangular y sus medidas son de 6cm ancho y 12 cm largo.

Lugar: El buzón se encuentra en la parte derecha de la puerta de entrada al área de coworking, debajo de la cartelera.

**Descripción comunicacional**

El buzón de sugerencias es para uso exclusivo de los colaboradores, en el cual ellos pueden depositar lo que desean que se implemente, mejore, cambie dentro de la empresa, en virtud de mejorar el clima laboral para un buen convivir con todas las áreas y colaboradores. No obstante, nadie utiliza el buzón de sugerencias.

Nombre de la herramienta: Llamadas Telefónicas



**Público por áreas**

- Operaciones
- Comercial
- Calidad
- Talento Humano
- Administrativo
- Asesoría Ganadera
- Gerencia General

**Descripción técnica**

Cantidad: Se desconoce

Número de personas: Todas las áreas hacen uso de esta herramienta, menos el área de operaciones.

Materiales: Un móvil telefónico.

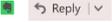
Lugar: Las llamadas telefónicas se realizan de cualquier lugar donde se encuentra un colaborador, sea que este esté fuera o dentro de la empresa.

**Descripción comunicacional**

Se utilizan para resolver temas puntuales de la empresa o de emergencia.

## Nombre de la herramienta: Mail

 Alex Escudero <alex@alexescudero.com>  
Sun 10/15, 14:34  
You: Kristel Camargo (kristelcamargo@hotmail.es) ✉



You forwarded this message on 10/16/2017 11:54

Estimada Kristel y Dome,

Seguro sera un proyecto muy entretenido y productivo para ambas partes.

Según conversamos, les envío:

1. Presentación Institucional:  
<https://www.dropbox.com/s/27p4tdani621lhy/LA%20HOLANDESA%200703%20INFLUENCERS.pdf?dl=0>

2. Mision, Vision y Valores:  
<https://www.dropbox.com/s/rj3len8vwuun2ih/LA%20HOLANDESA%20Cultura.pdf?dl=0>

3. Productos:  
<https://www.dropbox.com/s/pe9aat8nyavevw0/La%20Holandesa%20-%20Capacitacion%20Actividades.pdf?dl=0>

Y nuestra pagina web: [www.laholandesa.ec](http://www.laholandesa.ec)

Cualquier duda adicional me comentan.

Un abrazo,  
--  
Alex Escudero  
Quesos LA HOLANDESA  
[www.laholandesa.ec](http://www.laholandesa.ec)

**Público por áreas**

- Operaciones
- Comercial
- Calidad
- Talento Humano
- Administrativo
- Asesoría Ganadera
- Gerencia General

**Descripción técnica**

Cantidad: Una plataforma digital

Número de personas: El mail es para uso de todos los jefes de área, además de las áreas administrativa, comercial, talento humano, gerencia general, calidad y asesoría ganadera, con un total de 31 los colaboradores de la empresa.

Materiales: Internet, computadora, tablet, teléfono móvil.

Lugar: El mail puede ser utilizado fuera o dentro de la empresa, depende de donde se encuentre el colaborador.

**Descripción comunicacional**

Se la utiliza como medio de comunicación formal dentro de la empresa, para comunicar reuniones o algún cambio que la empresa desea realizar.

Nombre de la herramienta:WhatsApp



**Público por áreas**

- Operaciones
- Comercial
- Calidad
- Talento Humano
- Administrativo
- Asesoría Ganadera
- Gerencia General

**Descripción técnica**

Cantidad: Una aplicación digital

Número de personas: WhatsApp es utilizado por todos los colaboradores de la empresa, en este caso 81 personas.

Materiales: Internet, computadora, tablet, teléfono móvil.

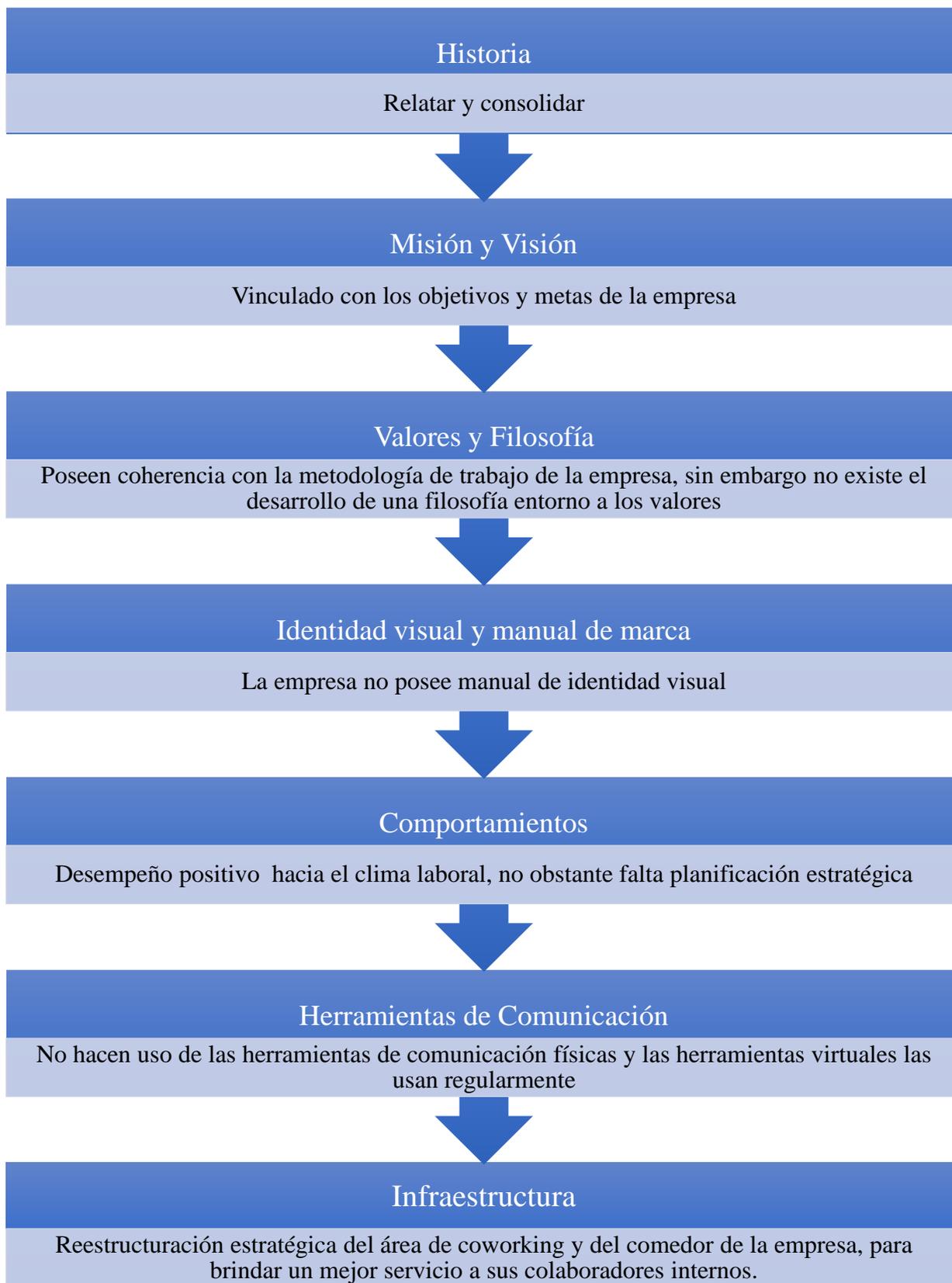
Lugar: WhatsApp puede ser utilizado fuera o dentro de la empresa, depende de donde se encuentre el colaborador.

**Descripción comunicacional**

WhatsApp es una herramienta de uso comunicacional informal y formal, para notificar a los colaboradores de las actividades o cualquier novedad que ocurra en la empresa.

Poseen diferentes grupos de WhatsApp, como por ejemplo un grupo de WhatsApp solo para el área de operaciones, administración, comercial; también hay un grupo de whatsApp para toda la empresa que se llama familia Holandesa y otro que se llama Reunión de los martes.

## Conclusiones



La historia de la organización no está relatada y su comunicación es informal, ya que los colaboradores, desconocen o saben poco acerca de la misma, ya que no se encuentra dentro de los rasgos culturales que tiene la empresa, como lo son la misión, visión, valores y filosofía.

La misión y la visión de la empresa, se encuentra alineada a los objetivos y conceptos claves que la empresa tiene como lo son las metas que se ha planteado la organización.

En cuanto a los valores y filosofía, la empresa tiene seis valores compuestos, es decir ética e integridad, alegría y pasión etc. Sin embargo, no hay una descripción de los valores, es decir, la filosofía es la descripción de los valores y debe estar acorde con la filosofía que mantiene la empresa dentro de sus rasgos culturales. No obstante, la filosofía que tiene la empresa actualmente, está relacionada a la calidad y el servicio que brindan a sus públicos externos e internos.

La Holandesa no posee una identidad visual y manual de marca de manera formal o reglamentada, con una línea gráfica y estándares que van acorde al concepto que la empresa busca transmitir a sus públicos internos y externos de una manera formal. No obstante, manejan una tipografía específica y una línea cromática que se relacionan con la empresa. Es de suma importancia que la empresa desarrolle una identidad visual y manual de marca, ya que esto sirve para que se creen más elementos gráficos y concisos alrededor de la misma, que no genere confusión por parte de sus públicos, que la empresa contenga otro factor identificador dentro del mercado, aparte de la constante búsqueda por brindar mejor servicio de calidad en sus productos. Este punto debe ser tratado con ímpetu, ya que se vive una era gráfica y digital, en la que los factores visuales y rasgos físicos de una empresa deben ser comunicados gráficamente con el concepto madre que tiene la empresa de manera informal.

Los comportamientos que se pudieron evidenciar por parte de los colaboradores de la empresa, fueron en su mayoría, positivos para la misma. Los comportamientos, son por lo general, todo lo que no se encuentra normado; es por esto, que hay un singular afán por los eventos deportivos y que su público interno se relacione con este.

Las herramientas de comunicación, son de fundamental uso de la empresa para que los colaboradores se sientan incluidos y tomados en cuenta, acorde a lo que la empresa esta trabajando puertas adentro y puertas afuera, para hacer de la misma una empresa exitosa. Sin embargo, no hay un uso frecuente de las herramientas físicas que tiene la empresa, no se puede palpar una motivación para que las mismas funcionen. A su vez, las herramientas virtuales, son de uso frecuente por las áreas administrativas, pero de igual manera, no hay una comunicación constante por las mismas hacia toda la empresa, ya que si hay una comunicación continúa entre ciertas áreas.

La empresa mantiene un área denominada coworking, a la cual tienen acceso todos los colaboradores, ahí mismo se realizan las reuniones que se dan en la empresa; en virtud de brindar mayor comodidad a sus colaboradores, la empresa construyo un nuevo lugar ecológico con mesas y sillas, para que se lo pueda usar como sala de reuniones o comedor. No obstante, es de suma importancia que la empresa, tome en cuenta las áreas dentro de la misma, que son compartidas, porque es ahí cuando se genera el vínculo directo con la empresa y si satisface las necesidades de comodidad y seguridad de los colaboradores.

## **Informe Auditoría de Comunicación Interna**

### **La Holandesa**

#### **Introducción**

La Holandesa es una empresa familiar, la cual está radicada dentro del distrito metropolitano y se dedicada exclusivamente a la producción y comercialización de quesos. En base a esto, se ha llegado a un acuerdo con la empresa, con el propósito de realizar una auditoría de comunicación interna, con el objetivo de medir efectivamente la cultura y comunicación organizacional que mantiene en la actualidad. Para esto se utilizara la metodología de investigación cuantitativa, con una técnica de encuestas. Al momento de realizar la auditoria, se expondrán los resultados, con el fin de realizar un análisis de los datos para llegar a una congruente y lógica interpretación de los mismos. De esta manera, se cumplirán los objetivos, se analizarán los resultados y se propondrán nuevas soluciones.

#### **Objetivo General**

Medir el estado de la organización a nivel de cultura y comunicación organizacional a través de una auditoria de comunicación dirigida al público interno de La Holandesa.

#### **Objetivos Específicos**

- Determinar el conocimiento de rasgos culturales
- Establecer el posicionamiento de los rasgos físicos
- Conocer la efectividad de las herramientas de comunicación
- Medir la calidad de los canales de comunicación

## Método

Tabulación en porcentajes de los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de las diferentes áreas de La Holandesa

## Técnica

Cuantitativa: encuestas con 23 preguntas a nivel de identidad, herramientas, canales y clima laboral

## Universo y tamaño de la muestra

Actualmente La Holandesa cuenta con 81 colaboradores. Debido a que es una empresa de producción de quesos, no todo el personal pudo parar la producción para realizar las encuestas. Motivo por el cual se decidió realizar una muestra de todos los colaboradores de cada área y se encuestó a 64 personas.

ÁREA	CANTIDAD	PERSONAS ENCUESTADAS
Operaciones	55	39
Calidad	9	8
Administrativo	8	8
Asesoría Ganadera	3	3
Talento Humano	1	1
Comercial	4	4
Gerencia General	1	1
Total	81	64

## Formato de Encuesta

### Evaluación de Comunicación

Ayúdenos a mejorar

Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para evaluar el nivel de comunicación en la empresa.

Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de ayudarnos a mejorar.

El objetivo de esta encuesta es medir el estado de la organización a nivel de cultura y comunicación organizacional.

Esta encuesta dura aproximadamente 10 minutos.

- a. Área a la que pertenece \_\_\_\_\_

---

A nivel de Identidad

1. Conoce Ud., ¿cuál es la historia de La Holandesa?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

Si la respuesta es SI pase a la siguiente pregunta y si es NO pasa a la pregunta 3.

2. ¿Cómo conoció la historia de La Holandesa?

- a) En charlas y capacitaciones de La Holandesa \_\_\_\_\_
- b) En reuniones dentro de La Holandesa \_\_\_\_\_
- c) Por mis compañeros de trabajo \_\_\_\_\_
- d) Por mi trayectoria dentro de La Holandesa \_\_\_\_\_

3. Conoce Ud., ¿cuál es la misión de La Holandesa?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

Si la respuesta es SI pase a la siguiente pregunta y si es NO pasa a la pregunta 5.

4. Escoja una de las siguientes opciones y señale con una X la opción que corresponda a la misión de La Holandesa

- a) Alegrar las comidas de los consumidores con lácteos confiables, deliciosos y saludables \_\_\_\_\_
- b) Alegrar las comidas de nuestros consumidores con lácteos confiables, sabrosos y saludables \_\_\_\_\_
- c) Alegrar cada comida de nuestros consumidores con lácteos confiables, sabrosos y deliciosos \_\_\_\_\_
- d) Alegrar la comida de cada uno de nuestros consumidores con lácteos confiables, sabrosos y saludables \_\_\_\_\_
- e) Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_

5. Conoce Ud., ¿cuál es la visión de La Holandesa?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

6. Escoja una de las siguientes opciones y señale con una X la opción que corresponda a la visión de La Holandesa

- a) Ser reconocidos como los líderes ecuatorianos en la producción y ventas de lácteos de alta calidad \_\_\_\_\_
- b) Ser referentes en el mercado ecuatoriano en la producción y comercialización de lácteos de alta calidad \_\_\_\_\_
- c) Ser reconocidos como los líderes ecuatorianos en la producción y comercialización de lácteos de calidad \_\_\_\_\_
- d) Ser reconocidos a nivel nacional en la producción y comercialización de lácteos de calidad \_\_\_\_\_
- e) Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_

7. De la siguiente lista de valores, ¿cuáles son los tres que mejor identifican a La Holandesa?

- a) Ética e Integridad \_\_\_\_\_
- b) Alegría y Pasión \_\_\_\_\_
- c) Liderazgo y Excelencia \_\_\_\_\_
- d) Innovación y Mejora Continua \_\_\_\_\_
- e) Trabajo en Equipo \_\_\_\_\_
- f) Cultura de Servicio al Cliente \_\_\_\_\_

A nivel de Comunicación / Herramientas

8. Señale las 3 herramientas de comunicación principales por las cuales Usted se informa diariamente sobre el trabajo en La Holandesa

- a) Correo electrónico (Outlook) \_\_\_\_\_
- b) Cartelera \_\_\_\_\_
- c) Reuniones de planta \_\_\_\_\_
- d) Rumores \_\_\_\_\_
- e) Llamadas telefónicas \_\_\_\_\_
- f) WhatsApp \_\_\_\_\_
- g) Afiches o circulares \_\_\_\_\_

9. Califique –(encerrando dentro de un círculo)- las siguientes herramientas de comunicación según su grado de eficacia. (Siendo, 1 muy malo y 5 excelente)

- a) Correo electrónico (Outlook) 1 2 3 4 5
- b) Cartelera 1 2 3 4 5
- c) Reuniones de planta 1 2 3 4 5
- d) Rumores 1 2 3 4 5
- e) Llamadas telefónicas 1 2 3 4 5
- f) WhatsApp 1 2 3 4 5
- g) Afiches o circulares 1 2 3 4 5

10. De las siguientes opciones que posee Outlook, ¿cuál es la que más utiliza? (Solo si utiliza correo electrónico) Señale 2 opciones.

- a) Correo \_\_\_\_\_
- b) Calendario \_\_\_\_\_
- c) Contactos \_\_\_\_\_
- d) Tareas \_\_\_\_\_
- e) Notas \_\_\_\_\_

11. Qué tipo de correos electrónicos son los que más recibe diariamente. (Solo si utiliza correo electrónico) Señale 2 opciones.

- a) Cadenas desde Talento Humano \_\_\_\_\_
- b) Del responsable de área \_\_\_\_\_
- c) De otras áreas \_\_\_\_\_
- d) De mi área \_\_\_\_\_
- e) Temas referentes al trabajo \_\_\_\_\_
- f) De compañeros de trabajo \_\_\_\_\_
- g) De personas externas a la organización \_\_\_\_\_

12. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir sobre La Holandesa, para que se incluyan en las herramientas de comunicación? Señale 3.

- a) Información sobre la empresa \_\_\_\_\_
- b) Sociales (cumpleaños, buenas noticias) \_\_\_\_\_
- c) Responsabilidad Social \_\_\_\_\_
- d) Proyectos Nuevos \_\_\_\_\_
- e) Talleres, seminarios, etc. \_\_\_\_\_
- f) Noticias y temas interesantes \_\_\_\_\_
- g) Otro:.....

A nivel de Comunicación / Canales

13. Por favor, puntúe su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre jefe o superior inmediato

	SI	NO
A. Me ayuda cuando lo necesito		
B. Conoce bien mi trabajo		
C. Me evalúa de forma justa		
D. Se preocupa en escucharme		
E. Está dispuesto a promocionarme		
F. Me exige de forma razonable		

14. Por favor, puntúe su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre las habilidades y competencia de su jefe o superior inmediato

	SI	NO
A. Sabe escuchar		
B. Da buen ejemplo		
C. Organiza de forma efectiva tanto planes como recursos		
D. Identifica los objetivos en su área de forma clara		

E. Comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos	
F. Motiva a su equipo para que mejoren sus habilidades y conocimientos.	
G. Motiva a su equipo para conseguir o mejorar los objetivos	
H. Toma decisiones de forma eficaz	
I. Comunica de forma clara y efectiva	
J. Demuestra dotes de liderazgo	

15. Según su opinión, ¿cuál es el principal canal o forma en que se transmite la información dentro de La Holandesa? Escoja sólo una opción de las siguientes:

- a) Del jefe al empleado    \_\_\_  
 b) Del empleado al jefe    \_\_\_  
 c) Entre departamentos    \_\_\_

16. ¿A través de qué medio le gustaría que su jefe se comunique con Ud.? Escoja 2 opciones de las siguientes:

- a) Carta escrita    \_\_\_  
 b) Reunión departamental    \_\_\_  
 c) Entrevista personal    \_\_\_  
 d) Correo electrónico    \_\_\_  
 e) Memo    \_\_\_  
 f) Llamada telefónica    \_\_\_  
 g) WhatsApp    \_\_\_

17. ¿Ha realizado usted alguna sugerencia a la gerencia de la empresa?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

Si la respuesta es SI pase a la siguiente pregunta y si es NO pasa a la pregunta 19.

18. ¿A quién le ha hecho usted la sugerencia?

- a) Superior inmediato    \_\_\_  
 b) Gerencia General    \_\_\_  
 c) Talento Humano/ Personal    \_\_\_  
 d) Otro:.....

19. ¿Qué tan satisfecho quedó usted con la respuesta?

- a) Completamente satisfecho \_\_\_\_\_  
 b) Satisfecho \_\_\_\_\_  
 c) Insatisfecho \_\_\_\_\_  
 d) Completamente Insatisfecho \_\_\_\_\_

20. Marque con una X, aquella posición que mejor califique la información oficial emitida por La Holandesa

	Siempre	A veces	Nunca
Actualizada			
Oportuna			
Precisa			
Necesaria			
Suficiente			
Fiable			

21. Señale 3 palabras que mejor describan su trabajo

- a) Fácil \_\_\_\_\_ f) Interesante \_\_\_\_\_  
 b) Técnico \_\_\_\_\_ g) Rutinario \_\_\_\_\_  
 c) Aburrido \_\_\_\_\_ h) Sin perspectivas \_\_\_\_\_  
 d) Satisfactorio \_\_\_\_\_ i) Cansado \_\_\_\_\_  
 e) Seguro \_\_\_\_\_ j) Motivante \_\_\_\_\_

22. Califique los aspectos que Ud. considera son fundamentales en un lugar de trabajo (siendo 1 el de menor importancia y 5 el de mayor importancia).

- a) Organización 1 2 3 4 5  
 b) Efectividad 1 2 3 4 5  
 c) Constancia 1 2 3 4 5  
 d) Honestidad 1 2 3 4 5  
 e) Relaciones humanas 1 2 3 4 5

23. Señale los dos aspectos más importantes que a Ud. Le gustaría que mejore La Holandesa

- a) Organización \_\_\_\_\_  
 b) Efectividad \_\_\_\_\_  
 c) Constancia \_\_\_\_\_  
 d) Honestidad \_\_\_\_\_  
 e) Relaciones humanas \_\_\_\_\_  
 f) Interacción \_\_\_\_\_  
 g) Comunicación \_\_\_\_\_

24. Tiene alguna recomendación sobre cómo mejorar la relación entre empresa y empleados

---



---



---

Muchas gracias por su opinión.

Queremos hacer de esta empresa un excelente lugar de trabajo.

Link encuesta online:

<https://goo.gl/forms/1lyIj53fQ1MJXdQm1>

## Diagnóstico (Análisis de Resultados)

### A NIVEL DE IDENTIDAD

Conoce Ud., ¿cuál es la historia de La Holandesa?

Gráfico general

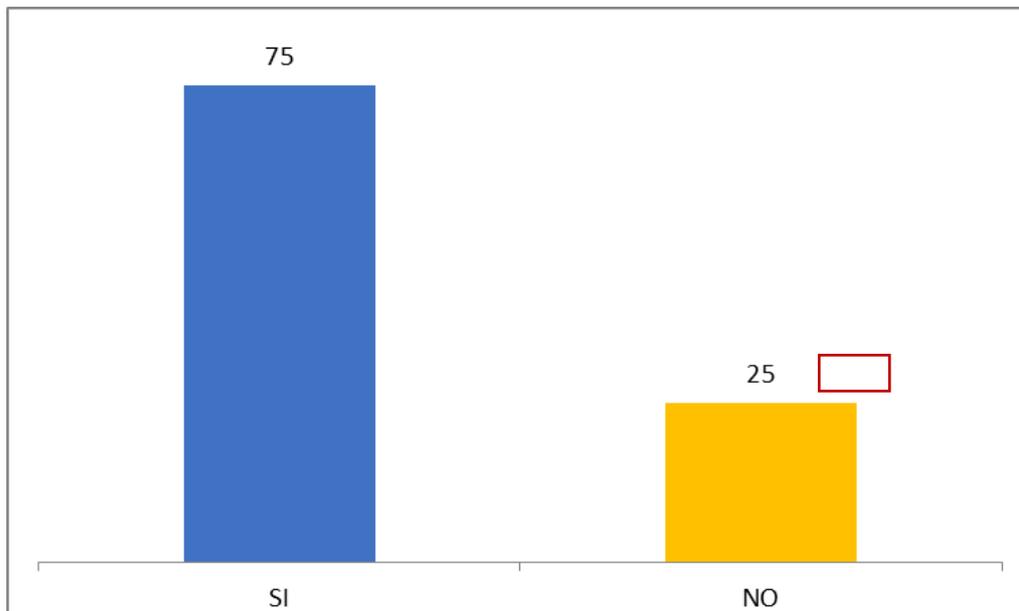
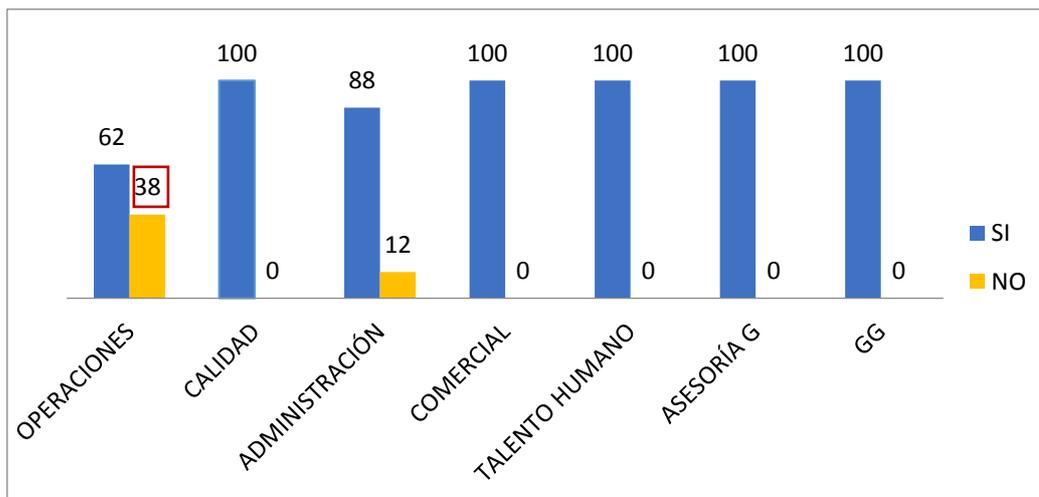


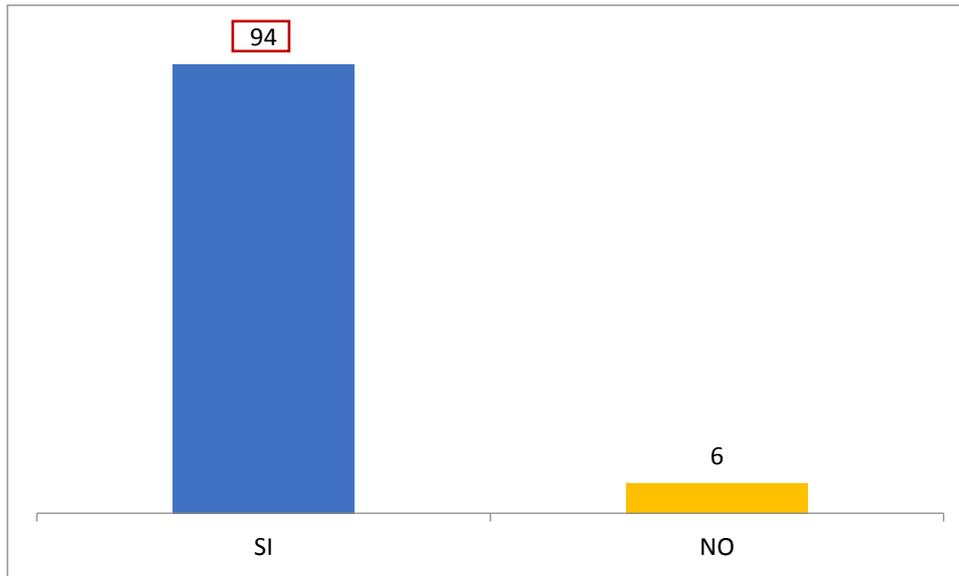
Gráfico por áreas



La primera pregunta de la investigación cuantitativa, se basó en cuantos colaboradores de la empresa conocen la historia de La Holandesa. Los resultados obtenidos de esta pregunta son críticos. Ya que de manera global un 25% no conoce como inicio La Holandesa. Mientras que el gráfico por áreas refleja que el departamento que más desconoce la historia es el de operaciones en un 38%. Sin embargo el 12% del área administrativa tampoco conoce la historia. Es decir que dos áreas de la empresa sus colaboradores no están enterados de cómo nació la organización.

Conoce Ud., ¿cuál es la misión de La Holandesa?

Gráfico general



A nivel general se preguntó cuántos colaboradores conocen la misión de La Holandesa. Los resultados arrojados demuestran que un 94% afirma conocer la misión de la empresa en donde trabaja. Mientras que un 6% no conoce que es la organización.

4. Escoja una de las siguientes opciones y señale con una X la opción que corresponda a la misión de La Holandesa

Gráfico General

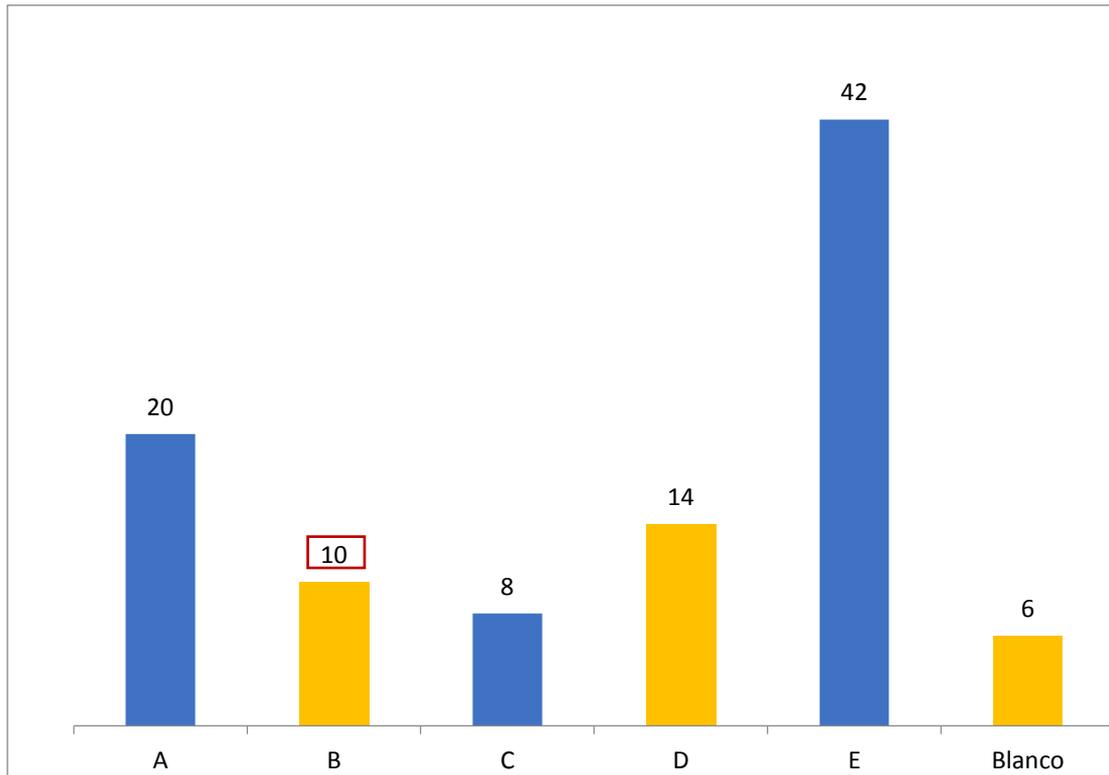
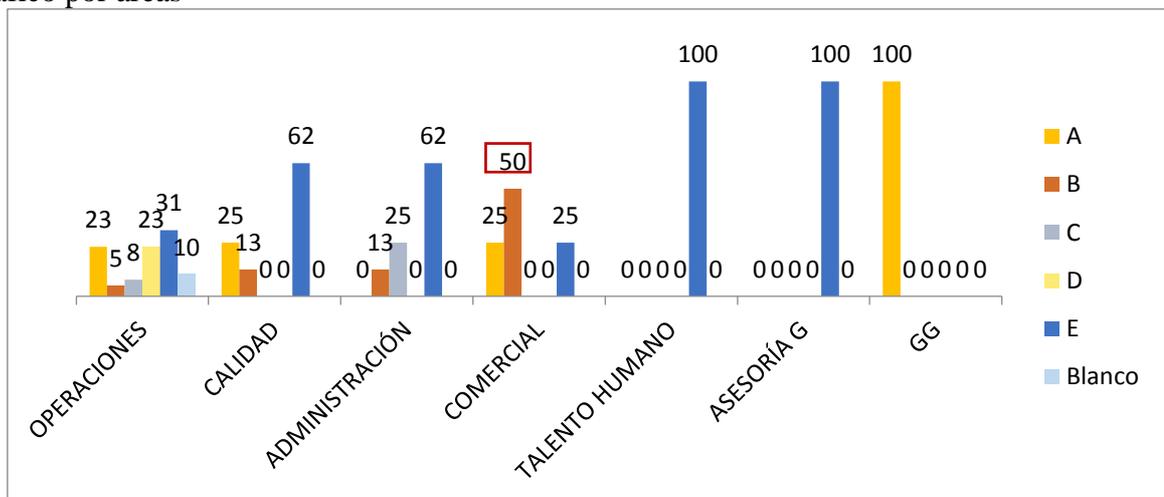


Gráfico por áreas

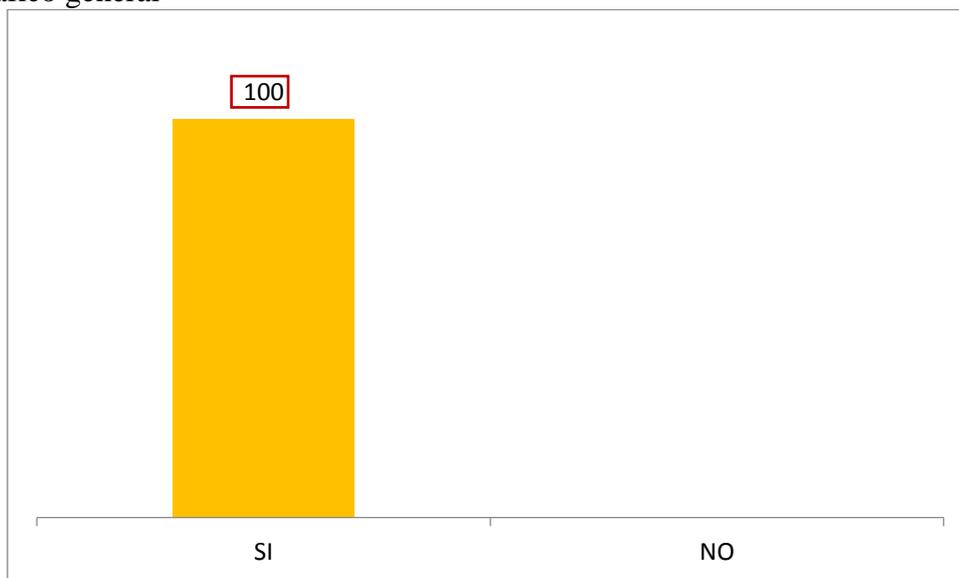


A nivel general los colaboradores de La Holandesa en un 94% afirman conocer la misión de la empresa. Sin embargo, al momento que se les pide que seleccione cual es la correcta la mayoría escoge la opción B. Siendo la correcta el numeral B. Por otro lado, los resultados por áreas demuestran que el área de operaciones, comercial, calidad, talento humano, asesoría ganadera y el más crítico gerencia general no conocen la misión correcta.

Es importante justificar los resultados por áreas ya que se detectó que el área de operaciones únicamente el 5% conoce la misión correcta, calidad 13%, administración 13%, comercial 50%, talento humano 0%, asesoría ganadera 0% y gerencia general 0%.

## 5. Conoce Ud., ¿cuál es la visión de La Holandesa?

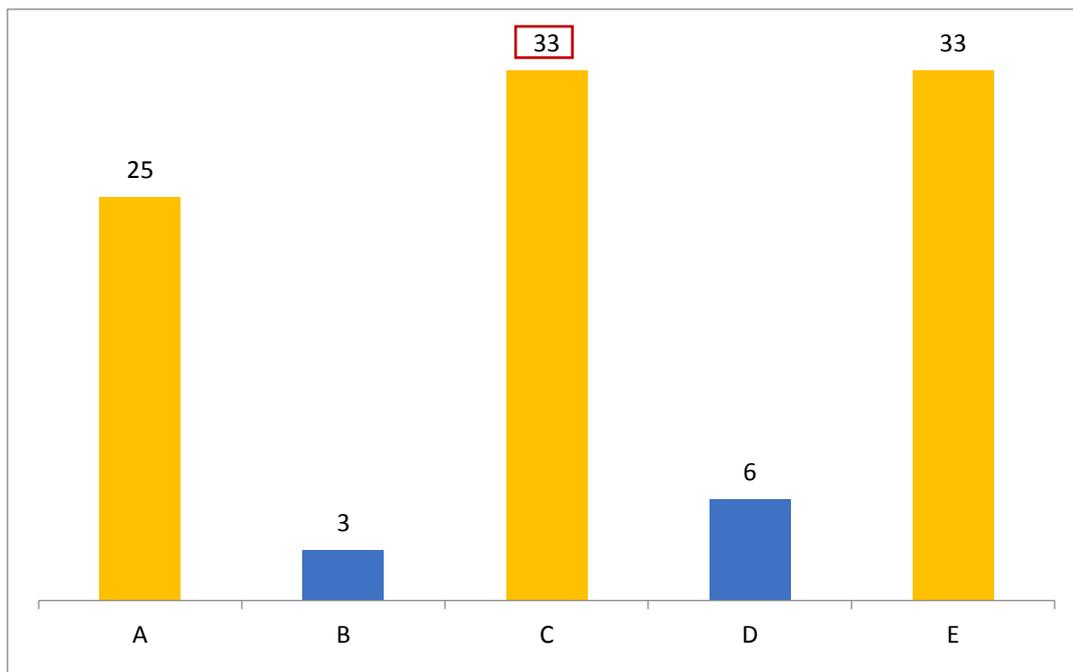
Gráfico general



En cuanto a la visión de La Holandesa todos los colaboradores afirman en un 100%, conocer cuál es la visión de la empresa donde trabajan. Es decir que esto se puede traducir que los colaboradores saben a dónde se proyecta la empresa en un futuro.

6. Escoja una de las siguientes opciones y señale con una X la opción que corresponda a la visión de La Holandesa

Gráfico general



La pregunta anterior reflejaba que todos quienes conforman La Holandesa conocen la visión. No obstante, cuando se les pide que seleccionen la correcta. La mayor parte a nivel general seleccionan la opción A en un 25%, la opción B en un 3%, la opción D 6% y finalmente la opción E 33%. Sin embargo la respuesta correcta es el numeral C, es decir que solo un 33% conoce la misión y sabe cuál es la correcta.

#### **A NIVEL DE COMUNICACIÓN/HERRAMIENTAS**

8. Señale las 3 herramientas de comunicación principales por las cuales Usted se informa diariamente sobre el trabajo en La Holandesa

Gráfico general

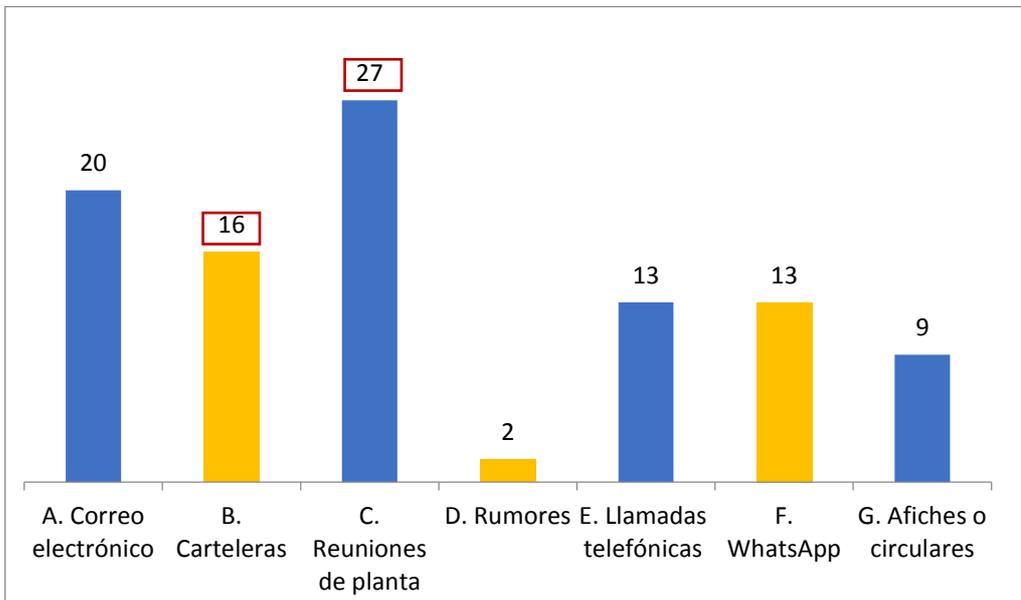
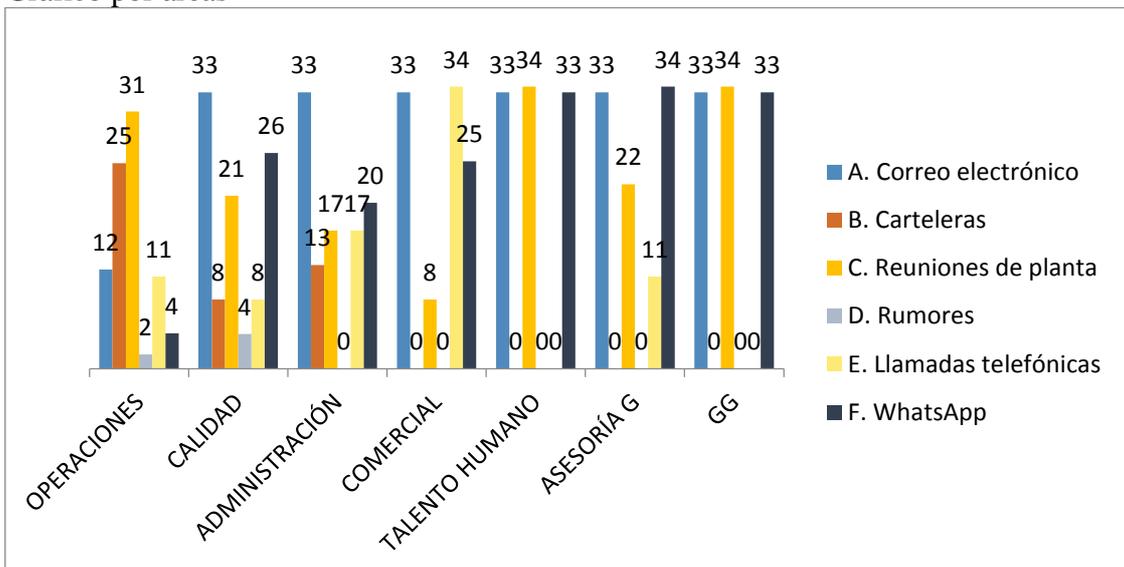


Gráfico por áreas



Esta pregunta se realizó en base a las herramientas de comunicación que maneja La Holandesa. El resultado evidencia que a nivel general de la empresa, las herramientas que más se utilizan son el correo electrónico, reuniones de planta y carteleras. Sin embargo se identificó que las carteleras tienen más validez únicamente para el área de operaciones. Mientras que para el resto de áreas las herramientas tecnológicas son las más utilizadas. Por

otra parte cabe resaltar que la herramienta de comunicación más efectiva es las reuniones de planta con un 27% a nivel general.

9. Califique – (encerrando dentro de un círculo)- las siguientes herramientas de comunicación según su grado de eficacia. (Siendo, 1 muy malo y 5 excelente)

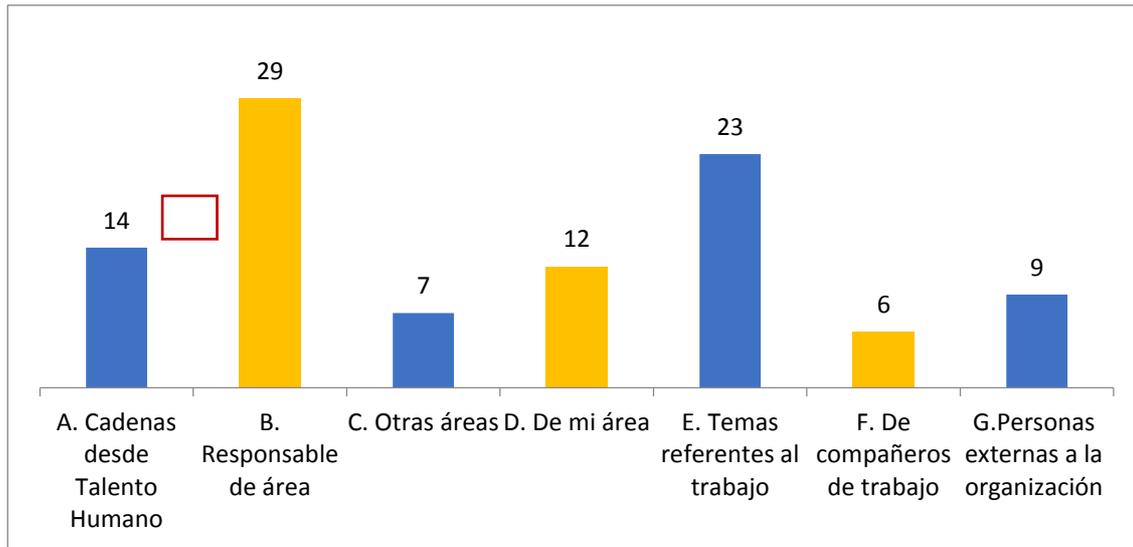
Tabla general

Herramientas	Promedio
A. Correo electrónico	4,0
B. Carteleras	3,4
C. Reuniones de planta	4,5
D. Rumores	1,8
E. Llamadas telefónicas	3,4
F. WhatsApp	3,3
G. Afiches o circulares	3,2

Esta pregunta se enfocaba evaluar el grado de eficacia de cada herramienta. Por lo cual se les pedía a los colaboradores que califiquen cada herramienta, siendo 1 muy malo y 5 excelente. Los resultados demuestran que las reuniones de planta es la herramienta más eficaz con un promedio de 4 sobre 5 mientras que los rumores es la herramienta menos eficaz en un promedio de 1,8.

Qué tipo de correos electrónicos son los que más recibe diariamente. (Solo si utiliza correo electrónico) Señale 2 opciones.

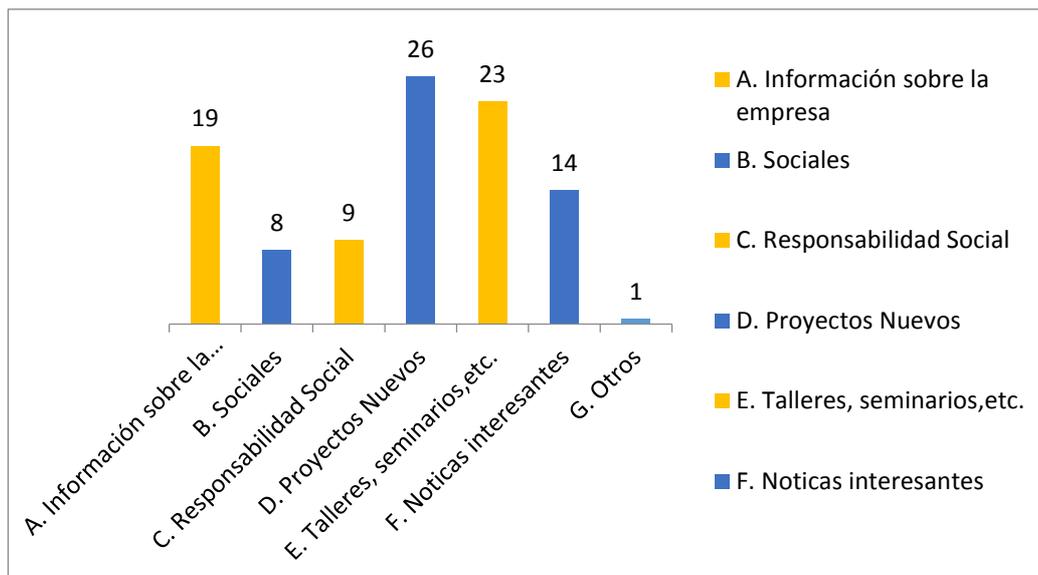
Gráfico general



Respecto a la pregunta 11, es importante justificar porque es crítico el gráfico de resultado. Ya que se preguntó a los colaboradores cuales son los correos que más recibe a diario. Y aunque la mayoría afirma en 29% que es del responsable de área y un 23% temas relaciones con el trabajo. Es importante resaltar que únicamente en un 14% reciben correos por parte del departamento de Talento Humano. Siendo esta el área que se encarga de la comunicación interna de los colaboradores y de transmitir las noticias de la empresa.

¿Qué tipo de información le gustaría recibir sobre La Holandesa, para que se incluyan en las herramientas de comunicación? Señale 3.

Gráfico general



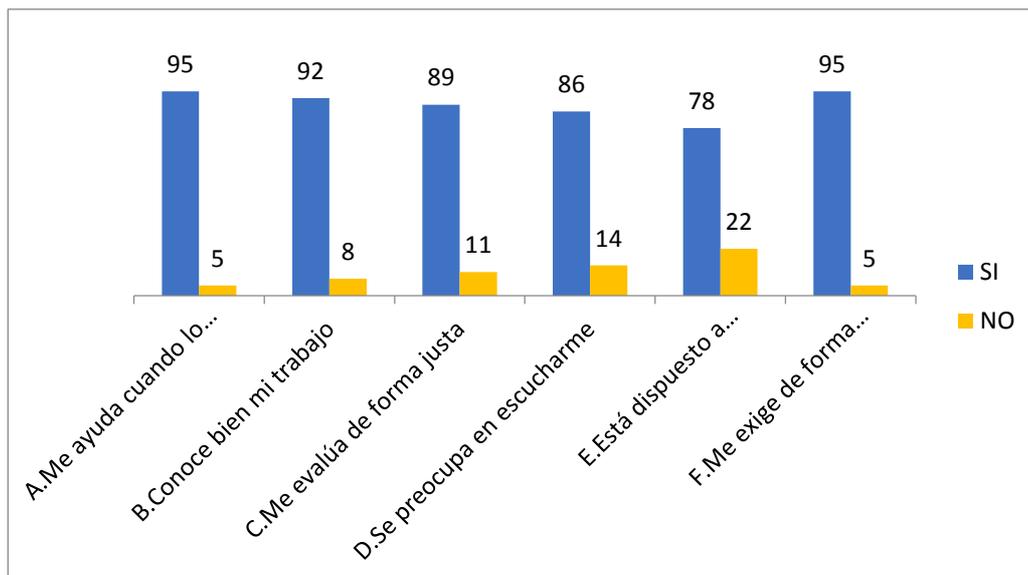
En cuanto a la pregunta 12, se preguntó a los colaboradores a nivel general que información les gustaría recibir por parte de La Holandesa. Un 26%, siendo la mayoría le gustaría tener más información acerca de proyectos nuevos y un 23% sobre temas y seminarios externos o internos de la organización.

#### A NIVEL DE COMUNICACIÓN/ CANALES

13. Por favor, puntúe su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre jefe o superior inmediato

	SI	NO
G. Me ayuda cuando lo necesito		
H. Conoce bien mi trabajo		
I. Me evalúa de forma justa		
J. Se preocupa en escucharme		
K. Está dispuesto a promocionarme		
L. Me exige de forma razonable		

Gráfico general



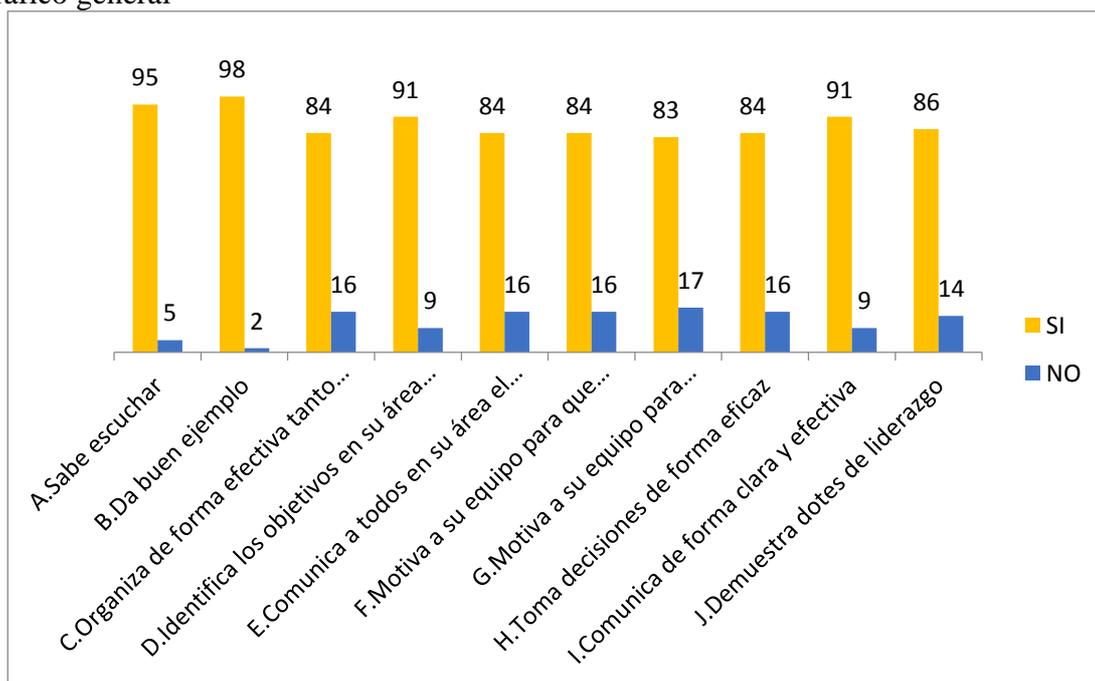
En cuanto a la pregunta 13, en general los colaboradores de la empresa puntúan a su jefe de manera positiva. Sin embargo en la opción que menciona si evalúa a los colaboradores de forma justa un 11% creen que su jefe no lo hace. Por otro lado un 14% piensa que sus jefes no se preocupan en escucharlos y un 22% consideran que sus jefes directos no están dispuestos a promocionarlos.

**14. Por favor, puntúe su grado de acuerdo/descuerdo con las siguientes afirmaciones sobre las habilidades y competencia de su jefe o superior inmediato.**

K. Sabe escuchar	
L. Da buen ejemplo	
M. Organiza de forma efectiva tanto planes como recursos	
N. Identifica los objetivos en su área de forma clara	

- O. Comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos
- P. Motiva a su equipo para que mejoren sus habilidades y conocimientos.
- Q. Motiva a su equipo para conseguir o mejorar los objetivos
- R. Toma decisiones de forma eficaz
- S. Comunica de forma clara y efectiva
- T. Demuestra dotes de liderazgo

Gráfico general



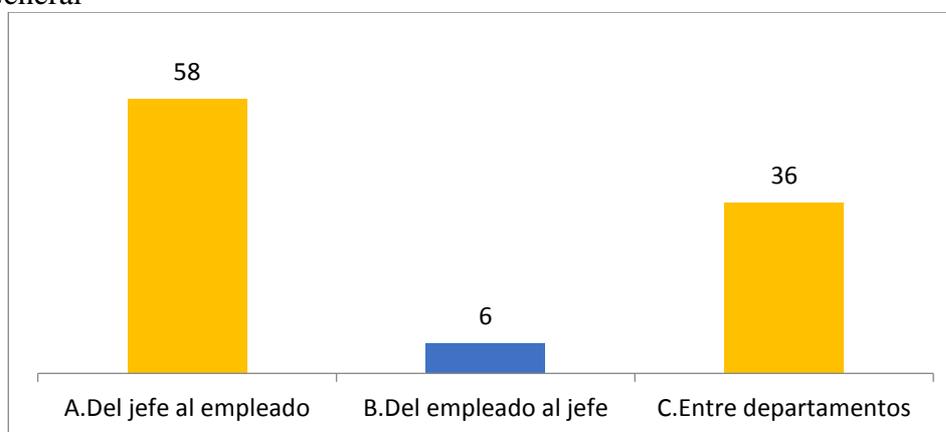
En la pregunta 14, los gráficos generales muestran que la mayoría de los colaboradores consideran y puntúan a jefe de forma positiva. No obstante es importante considerar que en ciertos literales lo hacen de forma negativa. En el literal C un 16% considera que su jefe no se organiza de forma efectiva; en el literal F un 16% piensa que no motiva al equipo en general para que mejoren sus habilidades y conocimientos; en el literal

G un 17% considera que no motiva al equipo en general a lograr sus objetivos y finalmente en el literal I un 16% cree que sus jefes no toman decisiones de forma eficaz.

**15. Según su opinión, ¿cuál es el principal canal o forma en que se transmite la información dentro de La Holandesa? Escoja sólo una opción de las siguientes:**

- d) Del jefe al empleado \_\_\_
- e) Del empleado al jefe \_\_\_
- f) Entre departamentos \_\_\_

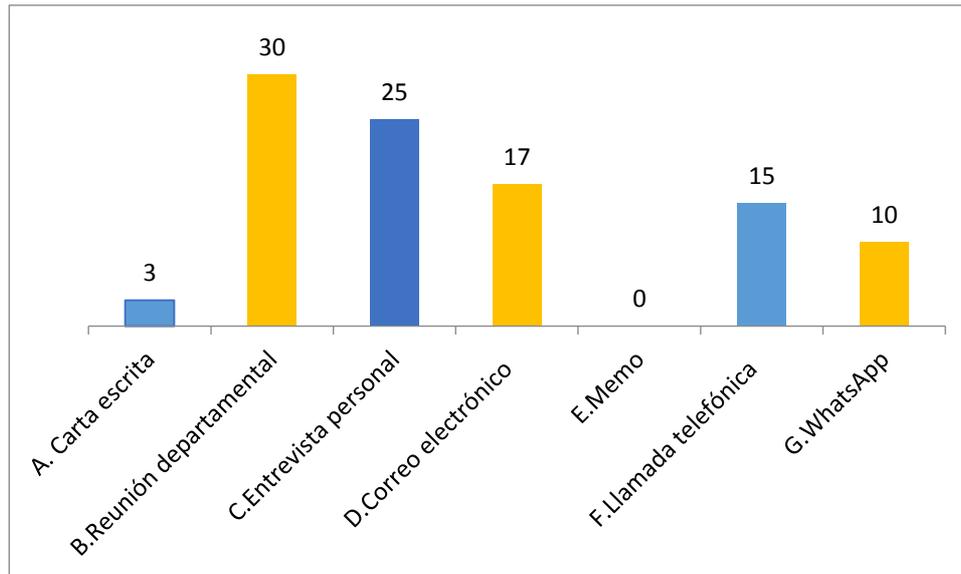
Gráfico General



La pregunta 15 destaca ciertos aspectos que se consideran en cuanto a la forma en que se transmite la información. Se evidencia que un 58% la comunicación es del jefe al empleado, es decir que la información viene desde arriba, traduciendo esto como una comunicación descendente. Por otra parte se refleja que un 36% la información es entre departamentos, por lo que se considera que el flujo de comunicación no llega a ser suficiente. Lo que demuestra que la comunicación es plana y unidireccional ya que un 6% de la comunicación es del empleado al jefe.

¿A través de qué medio le gustaría que su jefe se comunique con Ud.? Escoja 2 opciones de las siguientes:

Gráfico general

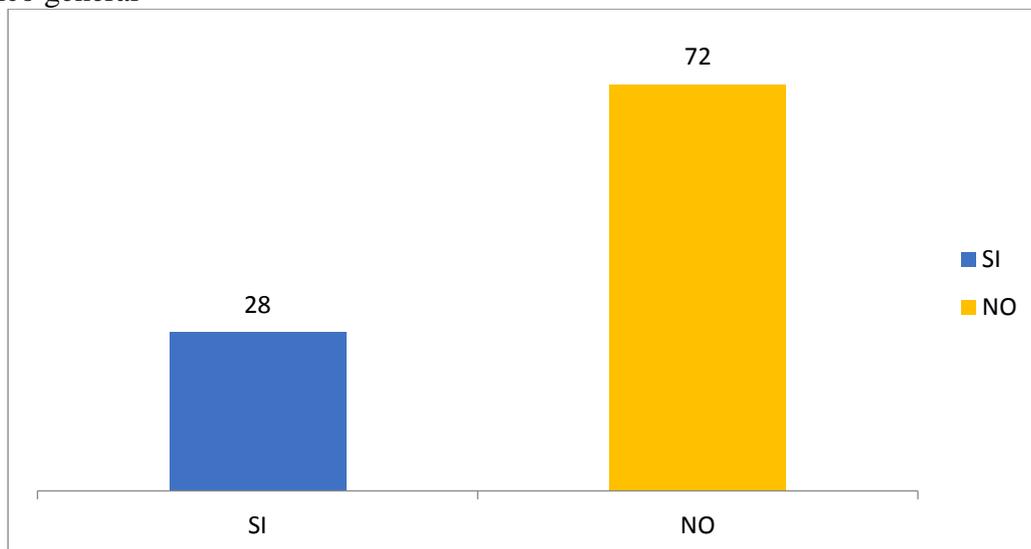


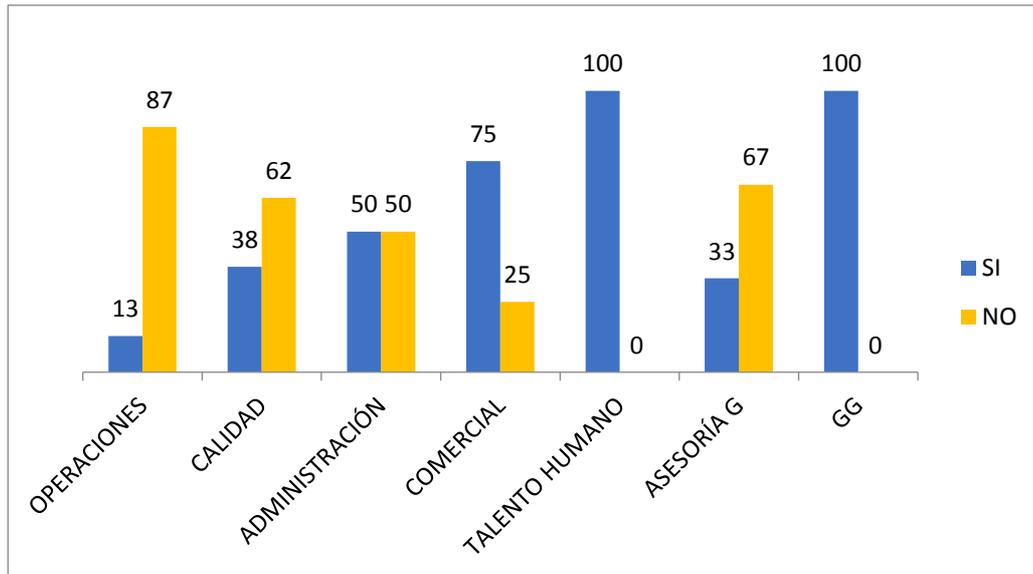
La pregunta 16 refleja que el medio que más les gustaría a los colaboradores que se comunique su jefe es a través de las reuniones departamentales con un 30% seguido de las entrevistas personales con un 25% y finalmente por correo electrónico un 17%.

#### A NIVEL DE CLIMA LABORAL

17. ¿Ha realizado usted alguna sugerencia a la gerencia de la empresa?

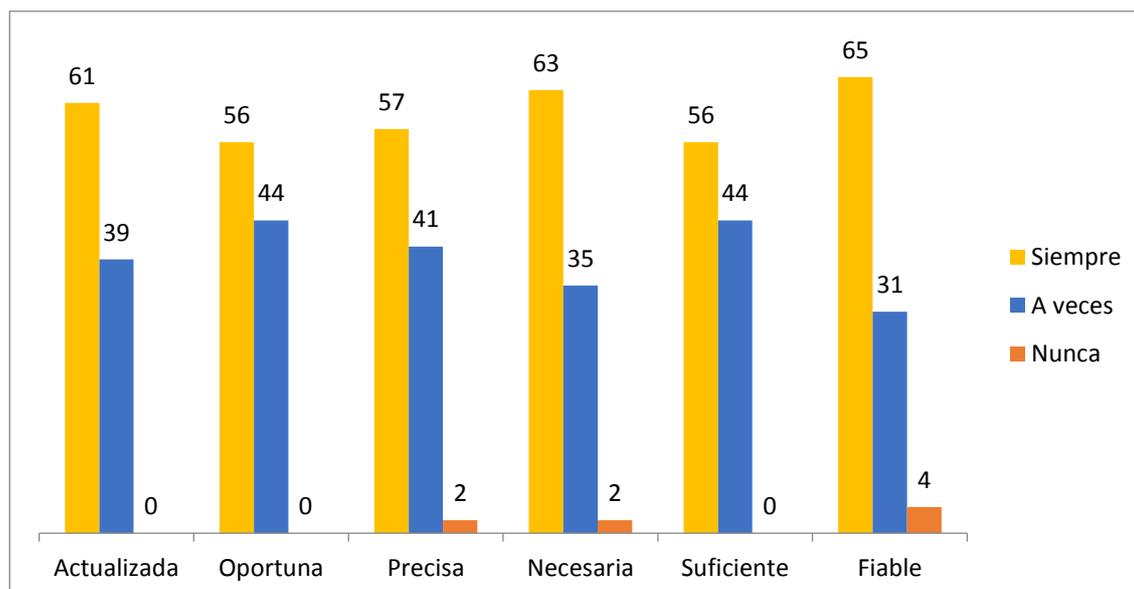
Gráfico general





La pregunta 17 muestra que la mayoría de los colaboradores no realizan sugerencias a la dirección de la empresa es decir un 72% nunca ha realizado una sugerencia. Por otra parte solo el 26% a nivel general ha realizado una sugerencia a La Holandesa. Se considera esta información relevante, ya que el obtener una sugerencia por parte de los miembros que conforman La Holandesa es fundamental para ayudar a mejorar y a crecer la organización a través de un plan de comunicación interno.

20. Marque con una X, aquella posición que mejor califique la información oficial emitida por La Holandesa  
Gráfico general



La pregunta 20 da como opciones adjetivos calificativos para medir la información oficial que se transmite en La Holandesa. A nivel general, el gráfico evidencia que la palabra “siempre” dentro de las siguientes posiciones: actualizada, oportuna, precisa, necesaria, suficiente y fiable tiene un porcentaje en general elevado. Sin embargo la palabra a veces releja datos críticos en cuanto a las posiciones de actualizada 39%, oportuna 44%, precisa 41%, necesaria 35%, suficiente 44% y fiable 31%.

**22. Califique los aspectos que Ud. considera son fundamentales en un lugar de trabajo (siendo 1 el de menor importancia y 5 el de mayor importancia).**

- |                       |   |   |   |   |   |
|-----------------------|---|---|---|---|---|
| h) Organización       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| i) Efectividad        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| j) Constancia         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| k) Honestidad         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| l) Relaciones humanas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Aspectos	Promedio
A. Organización	4,7
B. Efectividad	4,6
C. Constancia	4,7

D. Honestidad	4,8
E. Relaciones Humanas	4,6

En la pregunta 22 se pedía que los colaboradores califiquen los aspectos que consideran que son necesarios en el lugar de trabajo para mejorar el clima laboral. Siendo 1 muy malo y 5 excelente. La mayoría considera que el aspecto más importante es La honestidad con un puntaje de 4,8, seguido por la organización con un puntaje de 4,7. Finalmente la constancia y las relaciones humanas con un puntaje de 4,6.

### **Conclusiones**

La auditoría interna que se realizó en La Holandesa, conto con un método cuantitativo y una técnica de encuestas, las cuales se han expuesto en el presente trabajo. En virtud de esta investigación, se han cumplido con todos los objetivos a evaluar, tanto a nivel de identidad como de comunicación.

#### **Problemas identificados a nivel de identidad y de comunicación**

Una vez concluido el proceso de investigación a los colaboradores de La Holandesa, se han podido detectar ciertas falencias a nivel comunicacional.

A continuación los detalles basados dentro de los cuatro niveles que se midieron en la encuesta:

A nivel de identidad se pudo observar que un 25% no conoce cuál es la historia de La Holandesa, siendo esta una empresa que ha tenido un recorrido dentro del mercado por más de 30 años, sus colaboradores desconocen cómo surgió la empresa y cuáles fueron los actores fundamentales que emprendieron en este negocio. A su vez, un 94% afirma conocer cuál es la misión de La Holandesa, sin embargo solo un 10% conoce cuál es la misión correcta de la empresa, y se puede apreciar que las áreas que conocen la misión pertenecen a las áreas de operaciones, calidad, administración y comercial. En cuanto a la visión, el

100% afirma conocerla, no obstante un 33% acierta con la respuesta correcta y se puede ver que esa afirmación proviene de las áreas de administración, talento humano y gerencia general.

A nivel de herramientas de comunicación, se evidencia que los colaboradores poseen diferentes mecanismos para comunicarse entre áreas y en general; dentro de esto se ha podido comprobar que un 16% de los colaboradores principalmente se informan por medio de carteleras y un 27% por reuniones de planta, haciendo que un 57% utilice otras herramientas como lo son el correo electrónico, llamadas telefónicas, WhatsApp, afiches o circulares. Aquí es cuando, se detecta, que un 86% de las personas de la empresa reciben información de distintas áreas, las cuales comunican la misma, de manera formal e informal y solo un 14% afirma recibir cadenas informativas por medio de un correo electrónico del área de talento humano. Por lo que, se aprecia que la información que les gustaría recibir por medio de las diferentes herramientas es acerca de talleres, proyectos nuevos e información sobre la empresa.

A nivel de canales y/o clima laboral se evidencia que hay poca comunicación bidireccional, es decir de jefe a empleado o de empleado a jefe, a pesar de que la empresa maneja una comunicación horizontal con todas las áreas de su empresa, hay un 22% que cree que su jefe no está dispuesto a promocionarlo y un 14% dice que no se preocupa en escuchar lo que el colaborador tiene que decir. Un 6% afirma que la comunicación que se transmite en La Holandesa es del empleado al jefe, haciendo que esto corrobore la falta de una comunicación bidireccional.

Un 30% quisiera que la información que se transmita por parte de su jefe sea por medio de una reunión departamental y un 25% por medio de una entrevista personal.

Así mismo, un 72% nunca ha realizado una sugerencia a la empresa, a pesar de que existe una herramienta que se llama buzón de sugerencias dentro de la misma.

La mayoría de los colaboradores afirman que la información oficial que transmite la empresa es a veces actualizada, oportuna, precisa, necesaria, suficiente y fiable.

En cuanto a la motivación que los colaboradores tienen por realizar su trabajo, un 18% afirma que es motivante, un 21% interesante y un 16% satisfactorio, haciendo que un 51% acuda a otras palabras calificativas de su trabajo.

Por último, con un 32% de los colaboradores les gustaría que La Holandesa mejore en su comunicación y con un 27% en su organización.

### Recomendaciones

Necesidades	
Identidad	Reforzar Historia
	Reforzar Misión
	Reforzar Visión
Comunicación/Herramientas	Mejorar carteleras
	Mejorar Reuniones de planta
	Promocionar cadenas de correo electrónico
Comunicación/Canales	Reestructurar la Comunicación Vertical (Ascendente y descendente)
	Comunicar la información en La Holandesa
	Incentivar el trabajo de los colaboradores
	Apertura a dar sugerencias

## Campañas de Comunicación Interna

### Concepto

- Juntos Somos La Holandesa

Juntos Somos La Holandesa es el concepto principal de la campaña, ya que a partir de esta idea, se busca que todos los colaboradores se sientan representados, escuchados, tomados en cuenta para que juntos sean La Holandesa, con el objetivo de crecer, innovar y compartir como uno solo. El propósito de esta campaña, es realizar estrategias comunicacionales en donde cada sub-campaña identifique, informe y empodere a sus

colaboradores, enseñándoles que juntos van a llegar hacer historia. De tal manera, que se motive a todo el personal generando una mejora en el clima laboral de la organización.

### **Objetivo General**

- Potenciar la comunicación interna de La Holandesa mediante campañas estratégicas de comunicación que brinden una alternativa a los problemas identificados en la auditoría a nivel de identidad, herramientas, canales de comunicación y clima laboral, para lograr un buen trabajo en equipo.

### **Públicos**

- Administrativo
- Asesoría Ganadera
- Calidad
- Comercial
- Gerencia General
- Talento Humano
- Operaciones

#### **A nivel de identidad**

#### **Marcamos nuestros caminos juntos**

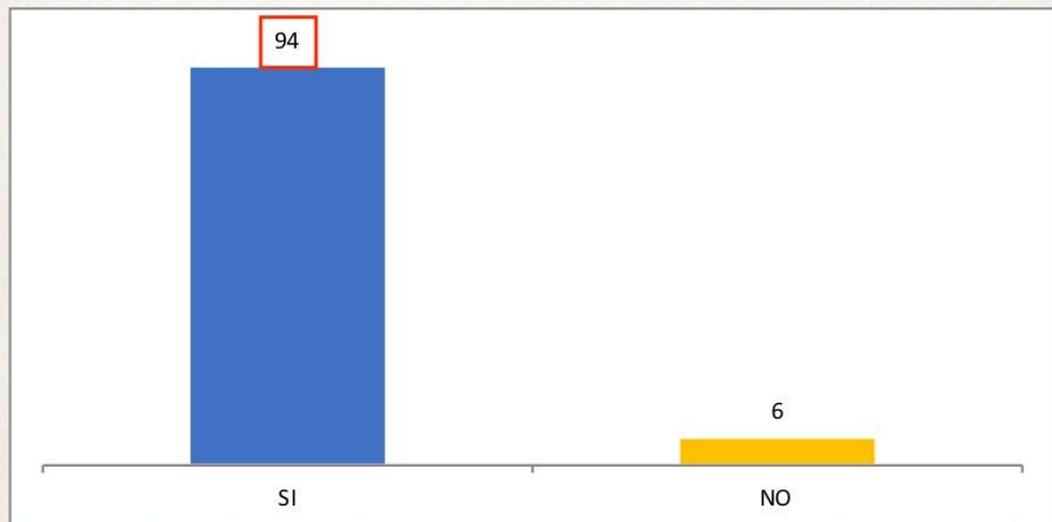
#### **PROBLEMA #1:**

El 94% de todos los colaboradores de la empresa La Holandesa, afirma conocer la misión; sin embargo, solo un 10% de los colaboradores acierta con la misión correcta. Así mismo el 100% de los colaboradores afirma conocer la visión de la empresa; no obstante, al momento de escoger la respuesta correcta, un 33% acierta con la respuesta.

Es por esto que se considera partir de estos dos conceptos (misión y visión) para ejecutar una campaña a nivel de identidad, en donde se refuercen dichos aspectos con el propósito de consolidar la identidad de La Holandesa.

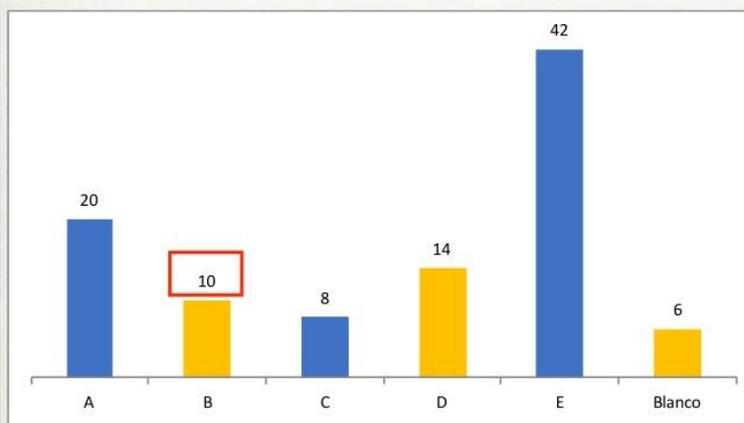
GLOBAL

## 3. Conoce Ud., ¿cuál es la misión de La Holandesa?



GLOBAL

## 4. Escoja una de las siguientes opciones y señale con una X la opción que corresponda a la misión de La Holandesa



A. Alegrar las comidas de los consumidores con lácteos confiables, deliciosos y saludables

B. Alegrar las comidas de nuestros consumidores con lácteos confiables, sabrosos y saludables

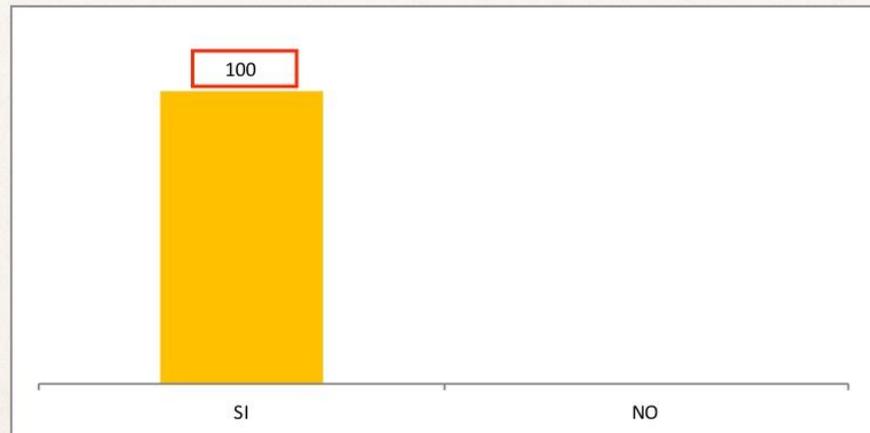
C. Alegrar cada comida de nuestros consumidores con lácteos confiables, sabrosos y deliciosos

D. Alegrar la comida de cada uno de nuestros consumidores con lácteos confiables, sabrosos y saludables

E. Ninguna de las anteriores

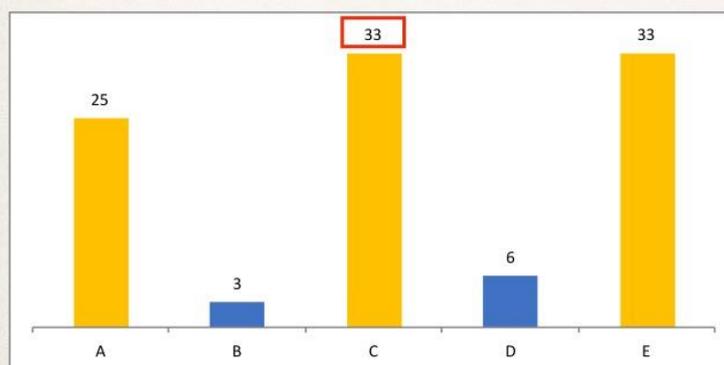
GLOBAL

## 5. Conoce Ud., ¿cuál es la visión de La Holandesa?



GLOBAL

## 6. Escoja una de las siguientes opciones y señale con una X la opción que corresponda a la visión de La Holandesa



A. Ser reconocidos como los líderes ecuatorianos en la producción y ventas de lácteos de alta calidad

B. Ser referentes en el mercado ecuatoriano en la producción y comercialización de lácteos de alta calidad

C. Ser reconocidos como los líderes ecuatorianos en la producción y comercialización de lácteos de calidad

D. Alegrar la comida de cada uno de nuestros consumidores con lácteos confiables, sabrosos y saludables

E. Ninguna de las anteriores

### Objetivos específicos

- Consolidar la identidad corporativa (misión y visión) de La Holandesa en el 50% de los colaboradores en un mes y medio.
- Proyectar la mejora continua de la organización con trabajo, pasión y motivación.

### ➤ Fase de expectativa

#### Estrategia

Generar expectativa en los colaboradores a través de dos herramientas de comunicación (carteleras y mail), con un solo mensaje en cuanto a lo que se avecina en La Holandesa.

#### Táctica

Público	Táctica	Mensaje
Todos los colaboradores de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mail</li> <li>• Carteleras</li> </ul>	“Se vienen grandes sorpresas que marcarán nuestros caminos juntos”

### ➤ Fase Informativa

#### Estrategia

Posicionar la misión y la visión de la organización por medio de un concurso, motivando a los colaboradores a participar por grandiosos premios.

#### Táctica

Público	Táctica	Mensaje
Todos los colaboradores de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mail</li> <li>• Carteleras</li> </ul>	Misión y Visión de La Holandesa

### ➤ Fase de Recordación

#### Estrategia

Felicitar a los 2 ganadores otorgándoles su orden de compra en súper mercados SANTA MARÍA y un certificado que indique que ganaron. Así mismo, se agradecerá al personal que participo en el concurso por medio de afiches en las carteleras.

#### Táctica

Público	Táctica	Mensaje
1. Todos los colaboradores de la empresa. 2. Colaboradores ganadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mail</li> <li>• Carteleras</li> <li>• Reuniones de planta</li> </ul>	<p><b>Mail:</b> Ganaste una orden de compra en super mercados SANTA MARIA, puedes retirar tu orden de compra en la oficina de Talento Humano.</p> <p><b>Carteleras:</b>            Felicitaciones a Juan y María que ganaron una orden compra en supermercados SANTA MARIA. Gracias a todos los participantes, por haber mostrado motivación y pasión por La Holandesa. Marcamos nuestros caminos juntos.</p> <p><b>Reuniones de planta:</b> Felicitar físicamente a los colaboradores ganadores (tomar fotos para le revista anual).</p>

Artes por la campaña “Marcamos nuestros caminos juntos”

#### A nivel de herramientas de comunicación

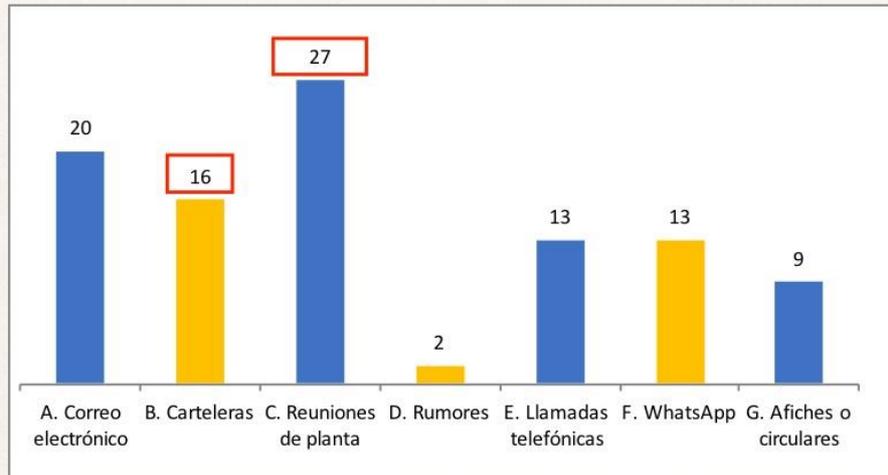
#### Juntos nos informamos mejor

#### PROBLEMA #2

Los colaboradores de La Holandesa se comunican principalmente por medio de reuniones de planta con un 27%, correo electrónico con un 20% y con un 16% por carteleras. En el siguiente gráfico se puede observar que a los colaboradores les gustaría recibir información acerca nuevos proyectos con un 26%, talleres, seminarios etc. Con un 23% y información sobre la empresa con un 19%.

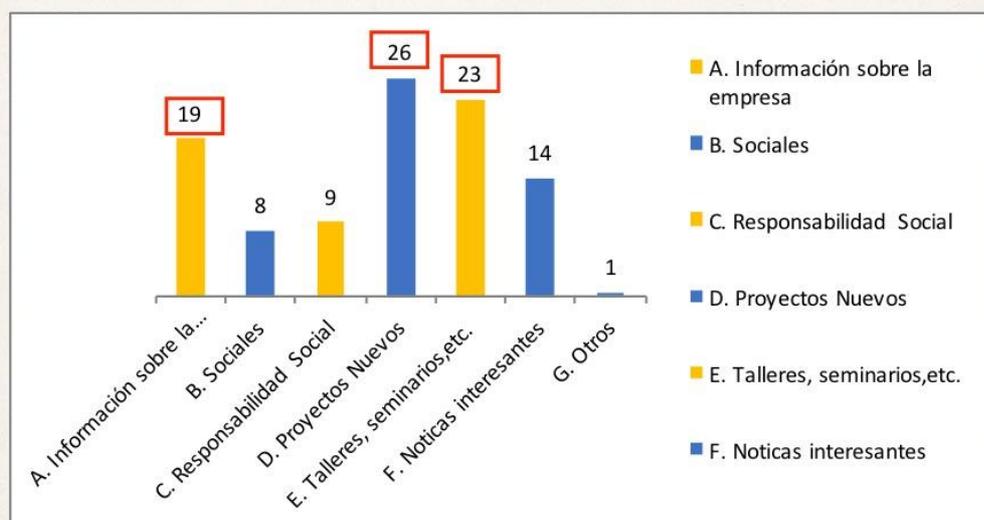
GLOBAL

8. Señale las 3 herramientas de comunicación principales por las cuales Usted se informa diariamente sobre el trabajo en La Holandesa



GLOBAL

12. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir sobre La Holandesa, para que se incluyan en las herramientas de comunicación? Señale 3.



### Objetivo específico

Brindar información por medio de las reuniones de planta, correo electrónico y las carteleras sobre los temas de interés que más le gustaría recibir a los colaboradores, como la información de la empresa 19%, proyectos nuevos 26% y talleres, seminarios ect. 23% en el período de un año, con el propósito de incrementar el uso de estas herramientas en un 20%.

### Fase Informativa

#### Estrategia:

Potenciar las herramientas de comunicación interna existentes, generando contenido relevante para los colaboradores y publicándolo por medio de mail, carteleras y reuniones de planta.

#### Táctica

Público	Táctica	Mensaje
Todos los colaboradores de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mail</li> <li>• Carteleras</li> <li>• Reuniones de planta</li> </ul>	“Juntos nos informamos mejor”

#### ➤ Fase de Recordación:

#### Estrategia

El uso continuo y certificado de la información que se transmite por medio del mail, las carteleras y las reuniones de planta, aseguran que los colaboradores se mantenga al tanto de lo que está sucediendo en la empresa y esto genera un sentimiento de pertenencia hacia la misma, por medio de una revista anual.

#### Táctica

Público	Táctica	Mensaje
---------	---------	---------

<p>Todos los colaboradores de la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mail</li> </ul>	<p>Juntos nos informamos mejor, te presenta su revista anual en donde podrás encontrar los eventos más noticiosos del año. Retírala en la portería de la empresa y recuerda que Juntos somos La Holandesa.</p>
--	--	--

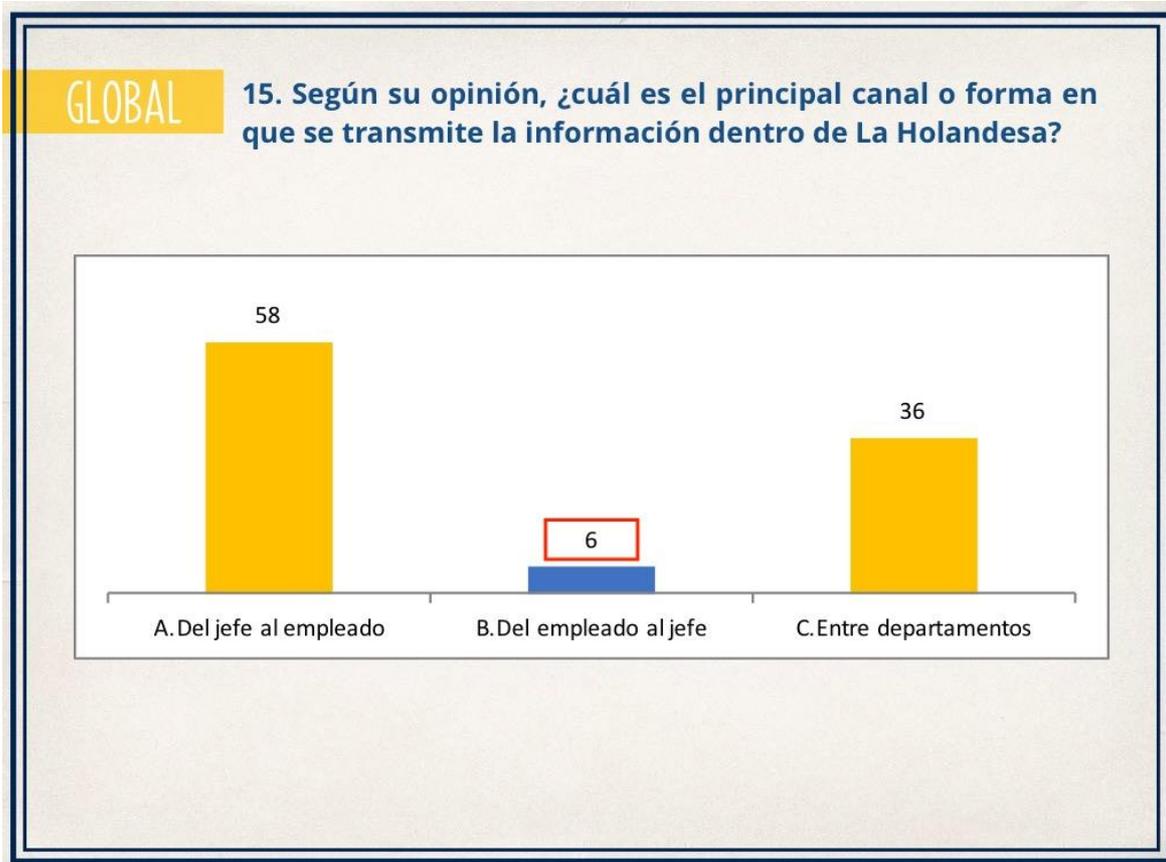
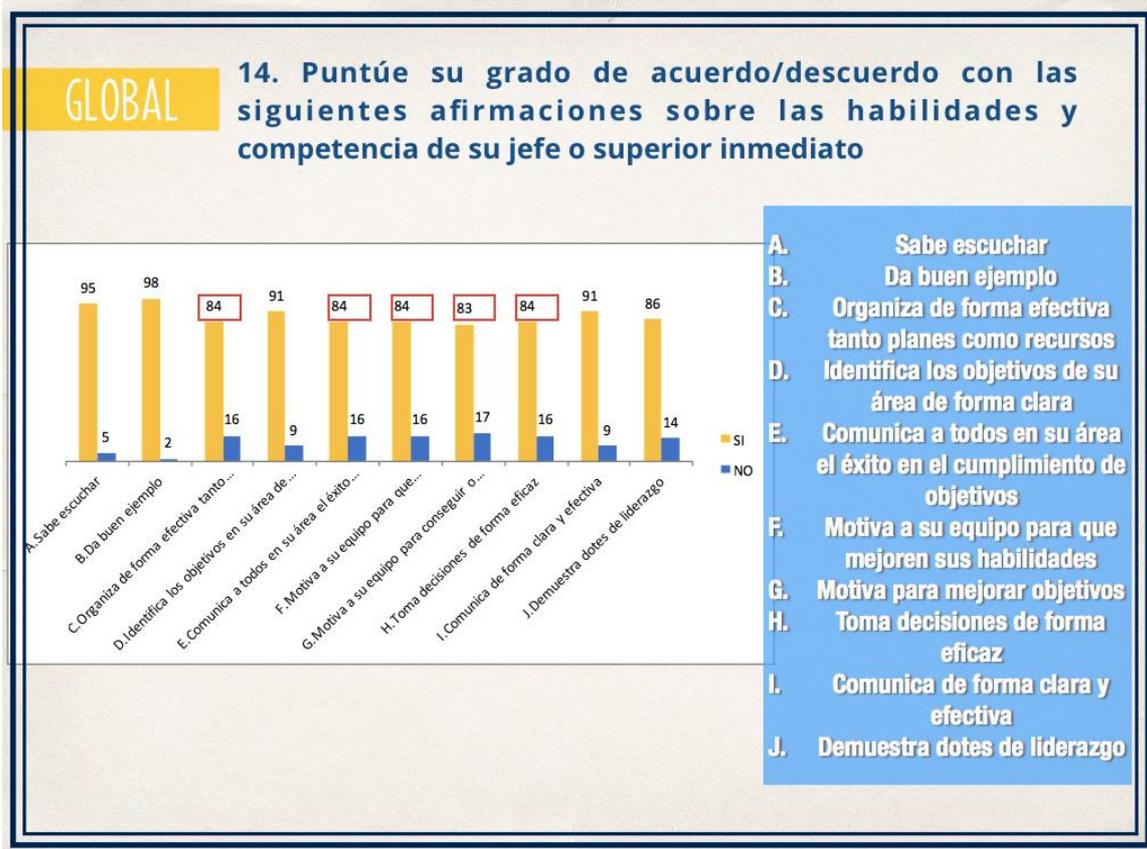
Artes campaña “Juntos nos Informamos Mejor”

**A nivel de canales de comunicación**

**Juntos Somos La Voz**

**PROBLEMA #3**

Los colaboradores han puntuado su grado de acuerdo y desacuerdo sobre las habilidades de su jefe inmediato con las siguientes afirmaciones, con un 84% organiza de forma efectiva, 84% comunica a todos en sus áreas, 84% motiva a su equipo, 83% motiva a su equipo para lograr conseguir su objetivo, 84% toma de decisiones de forma eficaz. Posterior a ese gráfico, se puede observar (en el siguiente gráfico) que los colaboradores tienen un 6% de comunicación de empleado a jefe.



Objetivo Especifico

Fortalecer la relación entre colaborador y jefe en un 20% para activar el canal ascendente en el período de un año, a través del incentivo de dar sugerencias a nivel comunicacional acerca de la organización del trabajo, mejoras en la comunicación y propuestas nuevas.

Fase de expectativa

Estrategia

Generar expectativa en los colaboradores a través de un vídeo comunicacional en donde se los invite a realizar una sugerencia por parte del Gerente General de la empresa.

Táctica

Público	Táctica	Mensaje
Todos los colaboradores de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mail</li> </ul>	“Porque tú eres La voz de la Holandesa debes realizar tú sugerencia”

➤ Fase Informativa

Estrategia

Informar a los colaboradores la importancia de brindar un tipo de sugerencias a nivel comunicacional acerca de la organización en el trabajo, mejoras en la comunicación y propuestas nuevas de los colaboradores hacia a empresa por medio de generar un sentimiento de responsabilidad, pertenencia y compromiso a la misma.

Táctica

Público	Táctica	Mensaje
Todos los colaboradores de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cartelera</li> </ul>	“Tú voz ayuda a que innovemos, crezcamos y

		compartamos juntos” Deja tu sugerencia en uno de los 3 buzones que se encontrarán en el coworking.
--	--	--

➤ Fase de recordación

Estrategia

Comunicar a los colaboradores las conclusiones de las sugerencias que se han obtenido y hacerles saber que sus sugerencias han sido escuchadas por medio de un video en el que aparezcan los colaboradores diciendo “Juntos Somos La Holandesa” y se lo enseñe en la reunión departamental. A partir de esta campaña, se podrán dar nuevas soluciones hacia las sugerencias que se han presentado por parte de los colaboradores.

Táctica

Público	Táctica	Mensaje
Todos los colaboradores de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunión departamental</li> <li>• Mail</li> </ul>	“Juntos Somos La Holandesa”

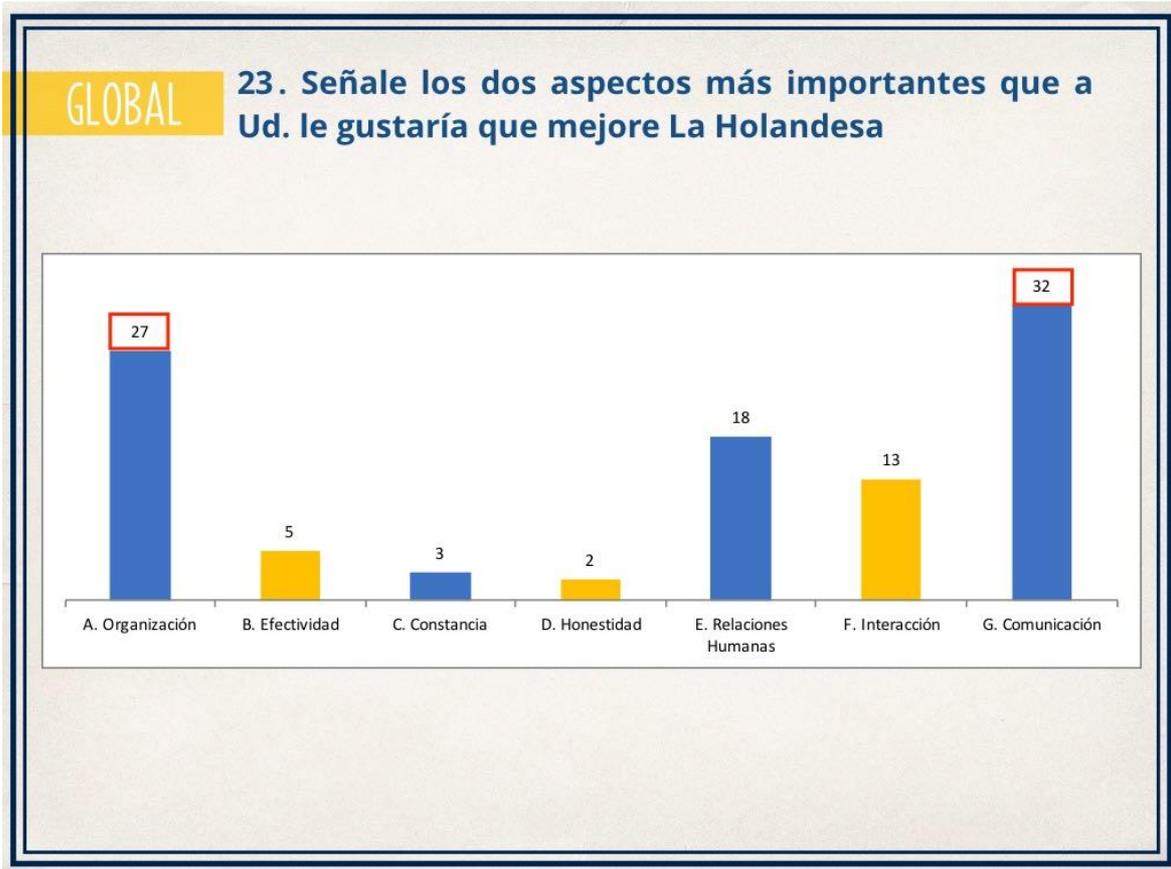
Artes campaña “Juntos Somos la Voz”

**A nivel de Clima Laboral**

**“Somos una familia, somos La Holandesa”**

**PROBLEMA #4**

Los colaboradores han escogido los dos aspectos más importantes que les gustaría mejorar en La Holandesa y esos son con un 32% la comunicación y con un 27% la organización de la empresa.



Objetivo Especifico

Organizar un evento en el que interactúen todos los colaboradores y juntos participen en el desarrollo del evento recibiendo información acerca de La Holandesa, para que de esta manera se mejore en un 15% la comunicación de la empresa, en el periodo de tiempo de un mes.

- Fase de expectativa

Estrategia

Generar expectativa en los colaboradores a través de una invitación acerca del evento “Familia La Holandesa”.

Táctica

Público	Táctica	Mensaje
---------	---------	---------

<p>Todos los colaboradores de la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mail</li> <li>• Reunión Departamental.</li> </ul>	<p>“Estimado Juan, por el arduo trabajo y dedicación que nos has dado te queremos invitar este 15 de mayo al evento “Familia La Holandesa”, el cual se llevará a cabo en la fábrica. Puedes traer a tu familia para compartir una mañana inolvidable. Te esperamos.”</p>
--	--	--

- Campaña informativa

#### Estrategia

Realizar el evento “Familia La Holandesa” en donde se los felicitara a los colaboradores por su esfuerzo y dedicación a la empresa, brindándoles un desayuno campestre en el día del trabajo junto con su familia. Durante el evento, se sortearán cupones de descuento cuando los colaboradores participen en los juegos del evento lo cuales serán juegos de integración por medio de la información que posee La Holandesa como empresa, por ejemplo datos curiosos de La Holandesa, Tribias, verdadero o falso y muchos más.

#### Táctica

Público	Táctica	Mensaje
<p>Todos los colaboradores de la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mail</li> <li>• Carteleras</li> </ul>	<p>“Disfrutemos todos en familia en el Día de la Familia La Holandesa, este 15 de mayo, en la fábrica,</p>

		donde habrán juegos acerca de nuestra empresa, contaremos con maravillosos premios y armaremos nuestro propio mural.”
--	--	---

- Campaña de recordación

#### Estrategia

Conseguir que los mismos colaboradores sean quienes generen recordación acerca de la campaña y la mejora en el clima laboral con la integración de todos los colaboradores.

#### Táctica

Público	Táctica	Mensaje
Todos los colaboradores de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mail</li> <li>• Carteleras</li> </ul>	“Somos una familia, somos La Holandesa”

Artes campaña “Somos una Familia, Somos La Holandesa”

## Cronograma

Cronograma La Holandesa 2018													
Actividades	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
<b>Marcamos Nuestros Caminos Juntos</b>													
Afiches carteleras													
Correo Interno													
Formulario													
Buzon para participar													
Certificado del premio mail													
Afiche en carteleras													
<b>Juntos nos Informamos Mejor</b>													
Afiches carteleras													
Correo Interno													
Revista													
<b>Juntos somos la voz</b>													
Video													
Video final													
Carteleras													
Buzon de sugerencias													
<b>Somos una familia, Somos La Holandesa</b>													
Invitacion													
Afiche informativo													
Dia del evento													
Libro de cupones													
Video													

## Presupuesto

Marcamos Nuestros Caminos Juntos				
Detalle		Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Afiche	Mail y cartelera expectativa	1 (Digital) 3 afiches carteleras	1,50	4,50
Afiche	Mail y cartelera informativa	1 (Digital) 3 afiches carteleras	1,50	4,50
Formulario para participar	Informativa	200	-	-
Buzón concurso	Informativa	1	15	15
Afiche	Cartelera Recordación	3 afiches carteleras	1,50	4,50
Certificado ganador	Mail Recordación	1 (Digital)	-	-
Valor total de la campaña				28,50\$

Juntos nos Informamos Mejor				
Detalle		Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Afiche	Carteleras y mail informativa	1 (Digital) 3 afiches carteleras	1,50	4,50
Arte mail	Mail informativa	1 (Digital)	-	-
Revista		81	14,70	1,190
Valor total de la campaña				1,195.5

Juntos nos Informamos Mejor				
Detalle		Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Video	Expectativa	1	80	80
Afiche	Carteleras informativa	3 Afiches carteleras	1,50	4,50
Buzón de sugerencia	Informativa	3	12	36
Video	Recordación	1	300	300
Valor total de la campaña				420,50

Somos una familia, Somos La Holandesa				
Detalle		Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Invitación	Mail expectativa especializada	1 (invitación madre editable)	-	-
Afiche	Mail y Carteleras informativa	1 (Digital) 3 afiches carteleras	1,50	4,50
Evento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juegos</li> <li>• Comida: Queso, pan, jamón, mantequilla,</li> </ul>	Todo para 81 personas	350	350

	mermelada, pancakes, cupcakes, miel, huevo, cornflakes, <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bebidas:              agua, leche              normal              chocolatada y              jugos</li> <li>• Vajilla</li> <li>• Fotos de los              colaboradores              que van en el              mural</li> <li>• Carpas</li> </ul>			
<b>Video del evento</b>	Recordación	<b>1</b>	<b>300</b>	<b>300</b>
<b>Libro de cupones</b>	Recordación	<b>81</b>	<b>4</b>	<b>324</b>
Valor total de la campaña				<b>978,5</b>

Total de las Campañas	2,623\$
-----------------------	---------

#### Servicios Agencia ARANEO

Agencia ARANEO	<b>800\$ tiempo completo</b>
	<b>500\$ medio tiempo</b>

#### Conclusiones y Recomendaciones

Una vez que se han identificado los problemas comunicacionales mediante la auditoria de comunicación interna en La Holandesa, se han podido crear campañas estratégicas para ser implementadas en el plazo máximo de un año.

Mediante estas campañas se da la apertura para que los colaboradores se sientan escuchados y tomados en cuenta, para que así se vaya mejorando poco a poco la comunicación ascendente de la empresa.

Las campañas de comunicación son una vía alterna para solucionar los problemas que se han encontrado dentro de la empresa a nivel de identidad, herramientas, canales y clima laboral; es necesario, que se las tome en cuenta para poder ejecutar un plan de acción estratégico y aplicarlas.

Todas las campañas que se han desarrollado, son dirigidas a todo el público interno de la organización, es decir a los 81 colaboradores.

Se recomienda la implementación de estas campañas respetando el cronograma y orden con el que se las ha propuesto, en virtud de llegar a un acuerdo y mejora entre las personas que las van aplicar, para que después de un año se pueda medir una vez más el rendimiento y cambio del público interno, para generar nuevas campañas hacia una mejora continua para la empresa.

## **Campañas Globales La Holandesa**

### **Concepto**

#### **Vive La Holandesa**

Vive La Holandesa es el concepto principal de la campaña, ya que a partir de esta idea, se busca que todos los públicos externos a los que van dirigidos las campañas se sientan relacionados con la marca La Holandesa, con el objetivo de crecer, innovar y compartir. El propósito de esta campaña, es realizar estrategias comunicacionales en donde cada sub-campaña identifique, informe y empodere, a cada público, con el objetivo de que se generen alianzas estratégicas, a través de la experiencia de la marca para lograr cambios positivos.

#### **Objetivo General**

Desarrollar estrategias comunicacionales que involucren a los públicos externos de La Holandesa, para el posicionamiento de la organización en sus diferentes grupos de interés de manera positiva y efectiva en el periodo de un año.

#### **Públicos**

- Comunidad
- Medios de Comunicación
- Ganaderos
- Gobierno

- Aliados Estratégicos

### **Campaña #1 – “Comparte La Holandesa”**

Público objetivo: Comunidad

#### **PROBLEMA COMUNICACIONAL:**

La fábrica de la empresa La Holandesa, se encuentra ubicada en el valle de Puenbo, es ahí, donde tiene sus instalaciones. Por lo que a la empresa le interesa mantener una buena relación con su comunidad, para que de esta manera si es que llegara haber algún problema en la localidad, la comunidad no sea la que se puso en contra de la misma empresa y esto afecte de manera directa los días de producción del queso, y a su vez, la imagen y reputación de la misma.

Es por esto que se considera partir de los valores ética e integridad, para ejecutar una campaña para el público de su comunidad, en donde se refuercen las ideologías de la empresa con el propósito de consolidar la identidad de La Holandesa.

#### **Objetivos específicos**

Impulsar programas de Responsabilidad Social Corporativa dentro de la organización que beneficie a la comunidad y a las familias de Puenbo en el periodo de un año.

#### **Estrategia**

Generar una campaña de responsabilidad social que permita consolidar los conceptos y fortalecer las buenas prácticas de La Holandesa, para encontrar una sostenibilidad entre la comunidad y la organización; a esta campaña se la vincula con el valor de Ética e Integridad que tiene la empresa.

#### **Táctica**

PUBLICO	FASE	TACTICA	MENSAJE
COMUNIDAD	EXPECTATIVA	Se realizara un acercamiento con la	La Holandesa está aquí.

		comunidad de puebo, por medio de un BTL en las afueras del pueblo. Así mismo, se generara un acercamiento con el GAD, para trabajar conjuntamente y ver las necesidades que esta tiene.	
	INFORMATIVA	Creación del programa “Comparte La Holandesa” en donde se contara con el apoyo del Ministerio de Salud, para brindar charlas a las madres de la comunidad de Puebo, en las instalaciones del GAD b , acerca de cómo mantener una vida sana y saludable, haciendo deporte. A su vez, se les dará un snack con productos La Holandesa, ya que abra presencia de marca en todo momento. Esto se realizara dos sábados al mes, durante un año.	¿Quieres la mejor alimentación para tus hijos? Te invitamos los dos primeros sábados de todos los meses a escuchar charlas del Ministerio de Salud, acerca de cómo debes manejar una buena alimentación para ti y tu familia! La Holandesa quiere lo mejor para ti!
	RECORDACION	Se realizara un evento de cierre en las instalaciones de las fábricas de La Holandesa, en donde se darán unas palabras por parte de la fundación y de Alex o Diego, y como ayuda a la comunidad se donara la construcción de una cancha de futbol, o vóley para beneficio de la comunidad.	La Holandesa está aquí!



## **Campana #2 – “La Mejor Calidad Para Ti”**

Público Objetivo: Medios de Comunicación

### **PROBLEMA COMUNICACIONAL**

Dentro de los clientes de La Holandesa, se encuentra el grupo objetivo al que buscan llegar, y este son las madres de familia, ya que ellas son las que hacen las compras para la casa. Se busca brindar la mejor calidad de servicio para las madres, y ya que no se pretende pautar en medios tradicionales, se busca llegar a las mismas por otros medios de comunicación, y uno de ellos son las redes sociales, especialmente Facebook.

### **Objetivo específico**

Generar mayor servicio de calidad por medio de redes sociales, en las que se segmentara cada vez más al público objetivo de La Holandesa en el periodo de tiempo de un

año; a esta campaña se la vincula con el valor cultura de servicio al cliente que maneja la empresa.

#### Estrategia

Generar una campaña de comunicación externa en redes sociales, en las cuales se ocupen mensajes personalizados y específicos para el grupo objetivo al que la empresa busca dirigirse.

PUBLICO	FASE	TACTICA	MENSAJE
MEDIOS DE COMUNICACION	EXPECTATIVA	La Holandesa maneja una página de Facebook, en la cual se comenzaran hacer post relacionados a lo que se viene y durara una semana.	“La Mejor Calidad Para Ti, se está acercando”
	INFORMATIVA	Se dará paso a hacer posts acerca de “La Mejor Calidad Para Ti”, y estos son recetas con el producto de La Holandesa, pero no solo las instrucciones sino los videos, fotos de los BTLs de la marca, concursos para que comiencen a consumir el producto. Todas estas piezas, son relacionadas con la cultura de servicio que maneja la empresa y para facilitar la vida a sus consumidores que son madres de familia, que buscan la mejor calidad para su familia. También la empresa busca posicionarse en la clase baje, por lo que se va aliar con la Gabi Pazmino (esposa de Dalo), ya que ella se dirige a ese target, invitando a las	“La Mejor Calidad Para Ti”

		personas a consumir el producto y a los eventos que La Holandesa organiza.	
	RECORDACION	Se pondrán fotos y videos en las redes sociales, esto se llamara, “Experiencia La Holandesa” en donde todas las personas que han participado en los eventos y BTLs de la marca se podrán encontrar ahí una vez al mes cuando se suba el video a redes.	“La Mejor Calidad Para Ti te presenta Experiencia La Holandesa”

## Piezas Comunicacionales



LO MEJOR EN QUESOS

*La mejor calidad  
para ti*



**LMCPT**  
*La Mejor Calidad Para Ti*





**JUEGA CON  
NOSOTROS  
PARTICIPA EN  
NUESTRO TASTE Y  
GANA**



*VIVE TU  
EXPERIENCIA  
LA HOLANDESA*

Campaña #3 – “A tu lado Mejoramos Continuamente”

Público Objetivo – Los Ganaderos

## PROBLEMA COMUNICACIONAL

Se ve la necesidad de fortalecer la relación entre los ganaderos y La Holandesa, ya que como empresa se busca brindar la mejorar calidad de sus productos en un corto periodo de tiempo y cumpliendo todo lo que la ley pide. Por lo que, al enseñar a los ganaderos por medio de capacitaciones lo que se podría hacer mejor para obtener los mejores resultados, y que ellos se queden con esa experiencia con la empresa y la mejora continua que impulsa La Holandesa, van a tener una mejor relación larga y duradera; de este modo ganan los dos lados, ya que La Holandesa va a tener selecto los proveedores de la leche y los ganaderos van a preferir darle su producto a La Holandesa.

### Objetivo Especifico

Fortalecer la relación entre los ganaderos y La Holandesa, con el propósito que se maneje la mejor calidad del producto por medio de capacitaciones y se fidelice su relación en un periodo de cuatro meses.

### Estrategia

Realizar 3 capacitaciones en las que se enseña a los ganaderos a mejorar la producción, de la leche en orden de que sea de buena calidad y se encuentre lista en el menor tiempo posible, cumpliendo con las leyes que se requieren para tener una leche de calidad.

PUBLICICO	FASE	TACTICA	MENSAJE
GANADEROS	EXPECTATIVA	Se enviara una carta de invitación a todos los ganaderos que tienen un contrato con La Holandesa invitándolos a ser parte de las capacitaciones	Carta de Invitación a los ganaderos.  “Estimado Juan, La Holandesa tiene el placer de invitarte a formar parte de cuatro capacitaciones para mejorar la producción de la leche. Estas

			<p>capacitaciones se las llevara a cabo el primer sábado de cada mes y tendrá una duración de cuatro meses. Tu asistencia es fundamental para la mejora continua de la empresa.</p> <p>Saludos,</p> <p>Alex Escudero, Gerente Comercial La Holandesa.”</p>
	<b>INFORMATIVA</b>	<p>Se realizaran 4 capacitaciones, un cada mes, en las que buscaran a los expertos en el tema de la producción de leche.</p> <p>Se enviara un mail de confirmación a los ganaderos que asistirán a las capacitaciones para saber cuántas personas van acudir a las mismas.</p> <p>En las capacitaciones se les dará una libreta y esferos, así mismo contaran con un snack de La Holandesa.</p>	<p>Mail: “Estimado Juan, te envió este mail para confirmar la asistencia de tu hacienda en las capacitaciones que vamos a realizar este mes de enero. Confirmanos si contamos contigo y tu equipo para juntos mejorar continuamente. Saludos, Alex Escudero Gerente Comercial La Holandesa”.</p> <p>En las libretas estará el logo de La Holandesa</p>
	<b>RECORDACION</b>	<p>Se otorgara un certificado de asistencia a las cuatro capacitaciones como constancia de su colaboración.</p>	<p>Certificado de asistencia.</p>

Piezas Comunicacionales



Campaña #4 - “Alegría y Pasión”

Público objetivo - Gobierno

PROBLEMA COMUNICACIONAL

Objetivo Especifico

Generar participación, autogestión y una comunicación dialógica entre el ministerio de salud, los medios de comunicación y la comunidad para que sea de conocimiento público los valores nutricionales del queso.

Estrategia

Identificación y reconocimiento de grupos de presión o influencia mediante mapas de poder con el propósito de ejercer presión en los campos que se desea conseguir atención para crear un cambio y hacer una campaña de edu comunicación a favor de los valores nutricionales que tiene el queso.

PUBLICO	FASE	TACTICA	MENSAJE
GOBIERNO	EXPECTATIVA	Identificar los grupos de influencia en los que se debe actuar para conseguir el	

		apoyo del ministerio de salud y lanzar una campaña de educación apoyada por el gobierno acerca de los valores nutricionales que tiene el queso.	
	INFORMATIVA	Sub – campaña para generar piezas comunicacionales de expectativa e informativa acerca de las piezas que se van a lanzar a la comunidad con respecto al queso. Realizar un guío, y una planificación acerca de lo que se intenta mostrar en las piezas comunicacionales de la campaña de educación a favor del queso. Seguir identificando los grupos de presión que hacen un lobbyng indirecto a favor del consumo y la producción de leche para la fabricación de quesos.	
	RECORDACION	Invitar a un dialogo en cuanto a los productos que se pueden usar para hacer queso y a un plan innovador acerca de la realización del queso.	

### **Campaña #5 – “Trabajando Juntos”**

Público objetivo – Alianzas Estratégicas

#### **PROBLEMA COMUNICACIONAL**

Al ser La Holandesa una empresa que solo se dedica a la fabricación de quesos, busca la mejor calidad de sus productos y el mejor precio dentro del mercado para poder tener una competencia justo. Es por esto que sale la iniciativa de generar una unión entre todos los

queseros del Ecuador, para que puedan llegar como uno solo ante las entidades gubernamentales y se los tome en cuenta al momento de hacer alza de costo en la venta de la leche o de los insumos que necesitan para empacar y despachar el queso.

Ha habido previas reuniones en las que se ha buscado una alianza pero no se la ha conseguido, es por esto que esta campaña busca unir a los queseros del Ecuador.

#### Objetivo Especifico

Impulsar la creación de una relación sólida entre las empresas que venden quesos, para que de esta manera consigan unificarse y ser representados como un solo para interferir de manera directa en los asuntos públicos que se relacionan con la producción y venta de quesos a nivel nacional, en un periodo de tiempo de 6 meses.

#### Estrategia

Detectar y predecir escenarios de las coyunturas políticas para optar o no por una estrategia de lobbying directo o indirecto con los queseros y mostrarles el beneficio de trabajar juntos, para interferir en las políticas públicas, mediante la creación de un plan de acción estratégico.

PUBLICO	FASE	TACTICA	MENSAJE
ALIADOS ESTRATEGICOS	<b>EXPECTATIVA</b>	<b>Mandar una carta de invitación a todas las empresas que venden quesos, para hablar acerca de temas relevantes en cuanto a la industria del queso. Enganchándolos con noticias importantes que podrían afectar la producción y distribución del producto.</b>	
	<b>INFORMATIVA</b>	<b>Generar alianzas estratégicas, mediante lobbying directo, asociándose</b>	

		<p>las empresas que buscan trabajar juntas para obtener mejores resultados por parte del gobierno y las ordenanzas que este emite. Para esto, se realizara una asamblea general de queseros en la cual La Holandesa sea la anfitriona pero no sin antes haber analizado el mapa de poder, para ya haber comprometido a otras empresas de quesos a unirse, y que no solo sea la iniciativa de una sola empresa, sino que se genere presión y que los otros queseros vean esta unión como algo bueno y no como algo malo. Una vez reunidos, se dará paso a la elección de un presidente por voto general, el cual junto con un gabinete (los cuales también se los escogerá por voto general), para llegar al gobierno y hacer cambios importantes en cuanto al tema de la venta y producción de quesos.</p>	
	<p>RECORDACION</p>	<p>Abra una asamblea todos los meses en la que se informe el progreso de las negociaciones y acuerdos con el gobierno en beneficio de la asociación de queseros.</p>	

**Cronograma**

Cronograma La Holandesa 2018												
Actividades	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Comparte La Holandesa</b>												
Convenio Fundacion	1 semana											
Comparte La Holandesa	2 sabados al mes											
Capacitaciones	2 sabados al mes											
Recordativa												
<b>La Mejor Calidad Para Ti</b>												
Expectativa	1 semana											
Informativa	2 semana de Enero											
Recordacion	Domingos Todos Los meses											
<b>A tu Lado Mejoramos Continuamente</b>												
Mail Invitacion	1 semana											
Cpacitaciones	1 cada mes sabados											
<b>Alegria y Pasion</b>												
Trabajo de Lobbyin directo	2 meses											
Identificacion mapas de poder	1 mes											
<b>Trabajando Juntos</b>												
Asociacion de Queseros												
Lograr cambios positivos												
Reuniones mensuales												

**Público Externo**

## Presupuesto

<b>Comparte La Holandesa</b>				
<b>Detalle</b>		<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
<b>Afiches</b>	<b>En la fundación</b>	<b>15</b>	<b>1,50</b>	<b>22,50</b>
<b>Capacitaciones</b>		<b>24</b>	<b>200</b>	<b>3000</b>
<b>Snack</b>		<b>50</b>	<b>7</b>	<b>1400</b>
<b>Fondo para obra social</b>				<b>10000</b>
<b>Valor total de la campaña</b>				<b>\$14,422</b>

<b>La Mejor Calidad Para Ti</b>				
<b>Detalle</b>		<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
<b>Pagar en Facebook</b>			<b>14</b>	<b>3000</b>
<b>Diseñador artes</b>	<b>Todos Los Artes</b>		<b>180</b>	<b>2160</b>
<b>BTs</b>	<b>3</b>		<b>15</b>	<b>60</b>
<b>Videos</b>			<b>300</b>	<b>3600</b>
<b>Valor total de la campaña</b>				<b>\$8220</b>

<b>A tu Lado Mejoramos Continuamente</b>				
<b>Detalle</b>		<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
<b>Capacitadores</b>		<b>4</b>		<b>1000</b>
<b>Cuaderno</b>		<b>50</b>	<b>2</b>	<b>100</b>
<b>Esferos</b>		<b>50</b>	<b>0,20</b>	<b>10</b>
<b>Snack</b>		<b>50</b>	<b>7</b>	<b>1400</b>
<b>Certificado</b>		<b>50</b>	<b>0,30</b>	<b>15</b>
<b>Valor total de la campaña</b>				<b>\$2525</b>

<b>Alegría y Pasión</b>				
<b>Detalle</b>		<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
<b>Free Press</b>	<b>Medios de Comunicación tradicionales</b>			
<b>Valor total de la campaña</b>				<b>-</b>

<b>Trabajando Juntos</b>				
<b>Detalle</b>		<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
<b>Asociación de Queseros</b>	<b>Fondo en común para tramites</b>			
<b>Valor total de la campaña</b>				<b>-</b>

<b>TOTAL DE CAMPANAS</b>	<b>\$25,167</b>
--------------------------	-----------------

### Servicios Agencia ARANEO

<b>Agencia ARANEO</b>	<b>800\$ tiempo completo</b>
	<b>500\$ medio tiempo</b>

### Conclusiones y Recomendaciones

Una vez que se han identificado los problemas comunicacionales externas en La Holandesa, se han podido crear campañas estratégicas para ser implementadas en el plazo máximo de un año.

Mediante estas campañas se da la apertura para que se generen soluciones alternas a las problemáticas de la empresa en función de mantener una coherencia entre lo que la empresa realiza como institución y como se quiere proyectar en un futura creando alianzas estrategias

Las campañas de comunicación son una vía alterna para solucionar los problemas que se han encontrado dentro de los públicos en los que se busca trabajar.

Se recomienda la implementación de estas campañas respetando el cronograma y orden con el que se las ha propuesto, en virtud de llegar a un acuerdo y mejora entre las personas que las van aplicar, para que después de un año se pueda medir una vez más el rendimiento y cambio, para generar nuevas campañas hacia una mejora continua para la empresa.

## Referencias Bibliográficas

- Papa, M. J. (2007). *Organizational communication: Perspectives and trends*. Sage.
- Bonilla Gutiérrez, C. &. (1988). *La comunicación, función básica de las Relaciones Públicas*.  
Biblioteca básica de comunicación social.
- Costa, J. (2012). *El DirCom hoy Dirección y gestión de la Comunicación en la nueva economía*.  
Barcelona, España: de la edición, Costa Punto Com.
- Griffin, R. G. (2009). *Comportamiento organizacional: gestión de personas y organizaciones*.  
Cengage(65.013).
- Padilla, G. I. (2003). *Imagen Corporativa*. En G. I. Padilla, *Introducción al estudio de la Imagen*  
(Vol. 1, pág. 47). Madrid, España .
- Costa, J. (2003). *Creación de la Imagen corporativa*. Razón y palabra.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*.
- Roggero, G. A. (1974). *Relaciones Públicas* (2 edición ed.). Bilbao, España: Ediciones Deusto.
- Wragg, D. &. (1992). *Relaciones públicas: para mercadeo y ventas*. Legis.
- Sheldon Green, P. (1994). *La dirección ante situaciones de crisis: cuando la imagen de la empresa está en juego*. (Primera publicación en Inglés Reputation risk management, publicada por Pitman Publishing en Londres. ed.). (T. r. Serra, Trad.) Barcelona, España: Ediciones Folio SA.
- Marín, F. (2009). *Comunicación de crisis* (Vol. (Vol. 1)). LID Editorial.
- Drutman, L. (2015). *The business of America is lobbying*. The Growth of Corporate.
- Pelegrín, E. A. (2016). *Lobby en la Unión Europea Manual sobre el buen uso de Bruselas* (2 edición ed.). (E. A. textos, Ed.) Madrid, España: ESIC Editorial.

- Farnel, F. J. (1994). *Lobbying Strategies and Techniques of intervention*. París, France: Les Éditions D'organisation.
- Frank R. Baumgartner, J. M. (2009). *Lobbying and Policy Change, who wins, who loses, and why*. Academic, University of Missouri, Department of Public Policy, Chicago.
- Austen-Smith, D. (1992). *Information and Influence: Lobbying for Agendas and Votes*. Academic, University of Rochester, Iowa.
- Coate, T. B. (2001). Lobbying and Welfare in a Representative Democracy. En T. B. Coate, *Review of Economic Studies Limited* (págs. 67-82). London, England: London School of Economics.
- Campos, N. F., & Giovannoni, F. (2006). *Lobbying, corruption and political influence*. Working Paper, Brunel University, CEPR and IZA Bonn, Germany.
- Morten Bennedsen, S. E. (2002). Lobbying Legislatures. *Journal of Political Economy*, 110(4), pág. 27.
- Esparcia, A. C. (2011). *Lobby y comunicación* (1 edición ed.). Zamora, España: Comunicación Social.
- Kollman, K. (1998). *Outside Lobbying Public Opinion & Interest Group Strategies*. Princeton, United States: Princeton University Press.
- Adriana Amado Suárez, M. B. (2008). Auditoría de comunicación Un método de análisis de las comunicaciones públicas. En E. Etkin, *Capítulo 3 El recorrido metodológico de la auditoría*. Buenos Aires, Argentina: Editorial la Crujía.
- Salo, N. (2000). La comunicación Interna, instrumento fundamental de la función directiva. *bMR*, 37-44.

- Dennis L. Wilcox, P. H. (1986). *Public Relations Strategies and Tactics*. New York, USA: Harper & Row, Publishers Inc. .
- Vivar, L. D. (2015). *Historia y Evolución de las RR.PP.* Académico, Universidad San Francisco de Quito, Comunicación y Artes Contemporáneas , Quito.
- Gmucio-Dagron, A. (enero-junio de 2011). Comunicación para el cambio social: clave del desarrollo participativo. *Signo y Pensamiento* 58 , XXX, 26-39.
- Ritter, M. (2004). *Imagen y Reputación* .
- Ritter, M. (2013). *El valor del Capital Reputacional Por qué la opinión que tiene el público de su empresa es un activo estratégico* (Vol. 1). Ritter & Partners.
- Muller, J. M. (10 de Septiembre de 2015). Relaciones públicas. *Académica*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Urdaneta, L. (2010). *Mercadeo Social: Marco Estratégico de Cambio en las Organizaciones*. Universidad Experimental de la Fuerza Armada (UNEFA), Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales.
- Putnam, L. C. (2000). *Comunicación empresarial. nuevas tendencias en comunicación para potenciar la estrategia empresarial*. Barcelona , España.
- Costa, J. A.-S. (2005). *Master Dircom: los profesores tienen la palabra*. Medellín, Colombia.
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. La cruja.
- Jiménez, A. M. (2007). *La Comunicación Empresarial en Situaciones de Crisis* . Académico, Universitata Autónoma de Barcelona, Facultad de ciencias de la comunicación , Barcelona.
- Villafañe, J. (2004). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas* (Vol. 1).

- Potters, J., & van Widen, F. (1992). *Lobbying and asymmetric information*. Tilburg University , Department of Economics. Amsterdam, The Netherlands: Kluwer Academic Publishers.
- Mahoney, C. (2007). *Lobbying Success in the United States and the European Union*. Cambridge University Press, 27, págs. 35-56.
- Costa, J. (2004). *Dircom on line: el master de dirección de comunicación a distancia*. Grupo Editorial Design.
- Elizalde, L. H. (2004). *Estrategias en las crisis públicas*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía ediciones.
- Medina, H. S. (2005). Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. *Revista Latina de comunicación social*, 8, 60.
- Alloza, Á. C. (2013). *Reputación corporativa*. LID Editorial.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*.