

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

**Auditoría interna y campañas de comunicación para
Condado Shopping**

Proyecto Integrador

Michelle Vanessa Véliz Villegas

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, 22 de mayo de 2018

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ
COLEGIO DE COMUNICACIÓN Y ARTES
CONTEMPORÁNEAS

HOJA DE CALIFICACIÓN
DE TRABAJO DE TITULACIÓN

**Auditoría interna y campañas de comunicación para
Condado Shopping**

Michelle Vanessa Véliz Villegas

Calificación:

Nombre del profesor, Título académico

Gustavo Cusot, M.A.

Firma del profesor:

Quito, 22 de mayo de 2018

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:

Véliz Villegas, Michelle Vanessa

Código:

00118451

Cédula de Identidad:

0923127732

Lugar y fecha:

Quito, 22 de mayo de 2018

AGRADECIMIENTOS

Agradezco, principalmente, a mis papás quienes siempre me han apoyado e impulsado para ser mejor persona; esta tesis va para ustedes.

Agradezco a todos los que me han acompañado en este camino y me han ayudado. Hago una mención especial a Giselle Jaramillo, sin cuya ayuda este trabajo no hubiera sido igual.

RESUMEN

Acompañado por una investigación profunda sobre la comunicación y sus ramas, se detalla el estudio, el análisis y el proceso creativo que requiere la creación de campañas comunicacionales para públicos internos y externos del Centro Comercial Condado Shopping. En el presente escrito se demuestra la importancia de la comunicación corporativa y luego se la demuestra a través de las campañas inventadas para mejorar o solucionar situaciones y relaciones, en base a conclusiones de una auditoría, que se enfrentan en la cotidianidad de una empresa en funcionamiento.

Palabras clave: auditoría, campañas, comunicación interna, comunicación global, centro comercial.

ABSTRACT

Along with an in-depth investigation about communication and its other branches, this document details a study, its analysis and the creative process required to create communicational campaigns for Centro Comercial Condado Shopping's external and internal stakeholder. The importance of corporate communication is laid out in this work and then it is displayed through the invention of campaigns aimed to improve or resolve situations and relationships, which are based on the conclusions obtained from an audit, that working companies have to face in a daily basis.

Key words: audit, campaigns, internal communication, global communication, shopping center.

TABLA DE CONTENIDOS

Introducción.....	11
Desarrollo del tema.....	12
Comunicación.....	17
Comunicación organizacional.....	17
Identidad, imagen y reputación.....	22
Comunicación interna.....	34
Auditoría de comunicación.....	42
Comunicación global: Comercial e institucional.....	45
Responsabilidad Social Empresarial.....	50
Centro Comercial Condado Shopping.....	56
Historia.....	56
Misión.....	56
Visión.....	57
Valores.....	57
Filosofía.....	57
Normas y comportamientos.....	57
Sistema de identidad visual.....	58
Estructura organizacional.....	59
Mapa de públicos.....	59
Fichero de comunicación.....	60
Estrategias comunicacionales.....	62
Auditoría de comunicación interna.....	62
Objetivos.....	62
Objetivo general.....	62
Objetivos específicos.....	62
Aspectos por considerar.....	62
Metodología de investigación.....	62
Determinación de universo y muestra.....	62
Método cuantitativo.....	63
Método cualitativo.....	63
Resultados de la investigación.....	63
Cuantitativa.....	63
Cualitativa.....	68
Conclusiones.....	70
Campañas internas.....	72
Problema 1.....	72
Problema 2.....	74
Problema 3.....	77
Problema 4.....	79
Campañas globales.....	82
Matriz de públicos externos.....	82
Campañas de comunicación.....	82
Eje: familia.....	82
Eje: comunidad – Responsabilidad Social Corporativa.....	86
Eje: policía metropolitana.....	88

Eje: comunidad.....	89
Eje: medios de comunicación.....	92
Presupuesto general.....	95
Cronograma general.....	96
Conclusiones.....	97
Referencias Bibliográficas.....	98
Anexo A.....	104

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Mapa de Públicos - Nivel de Relación.....	59
Tabla 2.- Herramientas de comunicación Condado Shopping	60
Tabla 3.- Presupuesto problema 1.....	74
Tabla 4.- Cronograma problema 1.....	74
Tabla 5.- Presupuesto problema 2.....	76
Tabla 6.- Cronograma problema 2.....	77
Tabla 7.- Presupuesto problema 3.....	79
Tabla 8.- Cronograma problema 3.....	79
Tabla 9.- Presupuesto problema 4.....	81
Tabla 10.- Cronograma problema 4.....	81
Tabla 11.- Mapa de públicos externos a tratar.....	82
Tabla 12.- Cronograma campaña 1.....	85
Tabla 13.- Presupuesto campaña 1.....	85
Tabla 14.- Cronograma campaña 2.....	87
Tabla 15.- Presupuesto campaña 2.....	87
Tabla 16.- Cronograma campaña 3.....	89
Tabla 17.- Presupuesto campaña 3.....	89
Tabla 18.- Cronograma campaña 4.....	92
Tabla 19.- Presupuesto campaña 4.....	92
Tabla 20.- Cronograma campaña 5.....	94
Tabla 21.- Presupuesto campaña 5.....	95
Tabla 22.- Presupuesto general.....	95
Tabla 23.- Cronograma general.....	96

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.- Infografía.....	47
Gráfico 2.- Logo Condado Shopping.....	58
Gráfico 3.- Alternativa de logo Condado Shopping.....	58
Gráfico 4.- Mapa de público interno Condado Shopping.....	59
Gráfico 5.- Herramienta 1.....	60
Gráfico 6.- Herramienta 2.....	60
Gráfico 7.- Herramienta 3.....	61
Gráfico 8.- Herramienta 4.....	61
Gráfico 9.- Resultado 1.....	63
Gráfico 10.- Resultado 2.....	64
Gráfico 11.- Resultado 3.....	65
Gráfico 12.- Resultado 4.....	65
Gráfico 13.- Resultado 5.....	66
Gráfico 14.- Resultado 6.....	67
Gráfico 15.- Resultado 7.....	68
Gráfico 16.- Sistema de autorizaciones.....	73
Gráfico 17.- Retiro.....	74
Gráfico 18.- Brochure.....	76
Gráfico 19.- Aplicación de brochure.....	76
Gráfico 20.- Cartelera.....	78
Gráfico 21.- Información en cartelera.....	78
Gráfico 22.- Cartilla flash informativo.....	81
Gráfico 23. Post en redes sociales.....	83
Gráfico 24. Globo.....	83
Gráfico 25. Viniles en espejos.....	84
Gráfico 26. La actividad.....	84
Gráfico 27. Anuncio de ganadores.....	85
Gráfico 28.- Arte recolección benéfica.....	87
Gráfico 29. Publicación entrega.....	87
Gráfico 30. Video.....	89
Gráfico 31.- Invitación exhibición.....	91
Gráfico 32.- Posts para redes sociales.....	91
Gráfico 33.- Caja de regalo.....	93
Gráfico 34.- Explicación.....	93
Gráfico 35.- Anuncio de ganador.....	94
Gráfico 36.- Recordación.....	94

INTRODUCCIÓN

A través de los años, se ha demostrado que la comunicación no solo es sustancial en la vida de las sociedades, sino inevitable. Si bien es posible que no todo sea comunicación per se, hay que tener presente que todo tiene un significado (Costa, J. et al. 2005, p. 118), por ende todo comunica. En el ámbito corporativo, la gestión de la comunicación reside en cuidar dichas implicaciones para así garantizar que su imagen y su reputación sean positivas. De esa forma, el posicionamiento de la empresa dentro de la mente de los públicos que ella persigue también será beneficioso. Es así que la comunicación resulta vital para las empresas.

El Condado Shopping es uno de tres centros comerciales que pertenecen a Shopping Management Operadora S.A. Está ubicado en el norte de Quito, es el único centro comercial del sector, lo que le otorga una especial ventaja ante su competencia y rinde así una visita anual de más de 22'000.000. Además de su estratégica ubicación, Condado Shopping ofrece 37 mil metros cuadrados de locales que admiten gran diversidad de productos y servicios, lo que también incita a su variado público a visitarlos con frecuencia.

Consecuente a la forma en la que funciona el Centro Comercial, la investigación sobre la comunicación y una auditoría de comunicación dentro de la empresa, se procedió a localizar problemas y a crear campañas comunicacionales para mejorar el estado de ciertas situaciones y ciertas relaciones. A continuación, se detallará lo antes mencionado para una mejor comprensión sobre el trabajo de la comunicación interna y externa dentro de una empresa. Es importante recordar que todo el estudio a presentar está enfocado únicamente en el Condado Shopping. Por tanto, las siguientes campañas se adaptan a la actividad cotidiana de la empresa y a su disponibilidad de tiempo, recursos y personal.

DESARROLLO DEL TEMA

Comunicación

Harold Laswell expone una definición bastante acertada respecto al significado de la comunicación. Para él, este fenómeno social “es el proceso en el que una fuente transmite un mensaje a través de un canal de comunicación hacia un receptor” (Universidad Católica de Eichstaett-Ingolstadt, p.5). A más de eso, el sociólogo defiende que hay dos elementos que forman parte del proceso comunicacional. Ellos son el codificar y el decodificar, aspectos cruciales de los cuales dependerá la comprensión del mensaje que se intenta transmitir.

La comunicación interpersonal nació con la existencia de las personas. Melvin De Fleur y Sandra Ball-Rokeach han clasificado las formas de comunicación de acuerdo con el desarrollo humano. La primera etapa es denominada “la era de los signos y las señales” e integra a la comunicación a través de señales, ruidos y movimientos corporales específicos. Un interesante detalle acerca de este período es que algunos paleo antropólogos han encontrado que existe una relación en cuanto a la laringe del ser humano y su habla. Es decir, se encontró que en aquellos individuos cuya laringe no estaba completamente formada, contemplaban una limitación en cuanto a la cantidad de sonidos que podían emitir. Se ha logrado evidenciar que a principios de la humanidad el defecto en la laringe era universal. Consecuentemente, la comunicación humana se parecía a la que ahora en día se distingue en animales (1993, p.30) y es por eso que no existía el habla como se la conoce en el presente.

La segunda etapa es la del habla y el lenguaje, se plantea que los hombres Cro Magnon, quienes sí pudieron desarrollar una habilidad para hablar y comunicarse, sobrevivieron por su capacidad de comunicar y por lo tanto planificar. Gracias a su aptitud es que ellos pudieron llevar a cabo estrategias de manera más organizada y efectiva, facilitando su protección y caza. Además, la facilitación en la transferencia de mensajes permitía que recuerden información más extensa y compleja que anteriormente. Luego de poder

comunicarse eficaz y efectivamente, el ser humano desarrolló pericias para recordar información que les podía ser útil en un futuro.

La era de la escritura se caracterizó por representaciones pictográficas y sistemas fonéticos que continuaron con la implementación de letras simples que representaban sonidos específicos. En ese sentido, los sumerios fueron los pioneros en asignar sonidos a cada símbolo, lo que resultó en una gran ventaja ya que simplificó y por ende facilitó la escritura (1993, p.41). Consecuentemente, los pueblos se empezaron a alfabetizar, lo que se popularizó por su gran utilidad y llegó a crear el lenguaje como se lo conoce hoy en día. La escritura se aplicaba sobre piedras y objetos pesados duraderos, pero con el tiempo se fueron conociendo y creando medios portátiles como la corteza de un árbol para escribir, estos medios móviles eran más convenientes por su fácil traslado. En base a aquello se creó la impresión, que permitía plasmar un mismo libro varias veces.

Sin embargo, el gran cambio fue cortesía de Joseph Gutenberg quien en 1450 inventó la imprenta y revolucionó al mundo, dejando atrás antiguos métodos implementados para plasmar información tales como los sellos. Al contrario, se reemplazó dichos métodos por los que permitían la reproducción masiva de documentos. En base a la creación de Gutenberg, la vida en sociedad sufrió cambios tanto en su funcionamiento como en las perspectivas y por ende psicología de sus integrantes; el fácil acceso a los libros fue un incentivo para que las personas lean. Por lo tanto, por ejemplo, la Iglesia perdió autoridad ya que no eran los únicos dueños de las Sagradas Escrituras, aumentando el protestantismo (1993, p.45). Con el desarrollo tecnológico se logró entonces la publicación y producción en masa, lo que no se dio hasta que la sociedad esté lista para el gran cambio que suponía la constante información.

Aquel puede denominarse el principio de la globalización, ya que permitía que la propuesta de una idea se esparza a cada vez más personas, contagiando datos y tendencias. Con el fácil acceso a información, además de la difusión de cada vez más ideas y

conocimientos se buscaban empeñosamente otras posibilidades o medios para divulgar información de manera fácil. Por lo tanto, las formas de comunicación ya no solo incluían libros o conversaciones interpersonales. Tampoco periódicos ni revistas, sino que desembocó en el nacimiento de medios audiovisuales como la televisión y la radio. Como resultado a eso, nació la comunicación de masas y lo que se experimenta hoy en día.

Rüdiger Schmitt—Beck, mantiene que, en el ámbito político, la comunicación de masas y la personal “no son independientes el uno del otro” (2003, p.234). Aquello quiere entonces decir que las conversaciones interpersonales son dependientes de lo que los medios de comunicación publiquen. Si bien la información pasa por un escrutinio de parte de los lectores, ellos se basan en esa recolección para crear opiniones y posturas (Schmitt—Beck, R. 2003, p.258). Dicho fenómeno se puede extender a otros ámbitos tales como el del espectáculo. Es importante considerar que la investigación y en general el interés en el ámbito político no aplica a todos los públicos y por tanto el comportamiento mencionado no es totalmente generalizable. Empero, se puede argumentar que el lector tiene un patrón que consiste en informarse a través de los medios y en base a eso crea su criterio. Entonces, los medios de comunicación de masa construyen, hasta cierto punto, tanto tendencias como opiniones y perspectivas.

Tal es la cantidad de información que circula en la actualidad que Jean Baudrillard mantiene que se vive en el éxtasis de la comunicación, de lo obsceno, de la pornografía de la información. Con obsceno, el autor hace alusión a aquello que se demuestra públicamente aun cuando está destinado a ser algo privado y personal. Los integrantes de sociedades han perdido el límite entre lo que es de conocimiento general y lo que es íntimo o personal, ya no saben cuál es la línea entre lo público y lo privado. Entonces, la libertad y la difusión a la que ha llegado la humanidad es una que “ya no tiene ningún secreto... se disuelve por completo

en información y comunicación” (2001, p.19) Por tanto, la información ha llegado a un punto en el que "ni ... es un espectáculo, ni ... un secreto” (2001, p.17).

Como resultado, el estado actual del espectador es la esquizofrenia. El receptor ya no sabe qué es verdad o mentira, tiene acceso a tanta información que no sabe qué hacer con ella. Por lo cual, además, se ve

“despojado de toda escena y atravesado sin obstáculo, ya no puede producir los límites de su propio ser, ya no puede producirse como espejo. Y se convierte así en pura pantalla, pura superficie de adsorción y reabsorción de las redes de influencia” (Baudrillard, J. 2001, p.23).

Además de que el exceso de información ya puede enredar el entendimiento del receptor, es posible que su estado de confusión empeore a causa de problemas que limitan la nitidez del mensaje durante su transmisión o su interpretación. La importancia que tiene el proceso de comunicación que se implementa para transmitir información recae en que los mensajes son fáciles de mal interpretar, aunque es menester que se capten los recados con precisión. Muchos figuran el proceso de comunicación como un camino entre el emisor, el receptor y el mensaje. Otros, con una idea un poco más desarrollada, incluyen el canal. Empero, en este último caso siguen faltando otros elementos.

La Universidad Católica de Eichstaett-Ingolstadt (p.4-5) expone al emisor, el canal, el mensaje, el receptor, el código y el ruido. Como es conocido, el emisor es el productor del mensaje. El mensaje es aquello que se transmite, la información. Por otro lado, el receptor es quien recibe el mensaje y le da un significado. El código es la forma en la que se transmite el mensaje, la información adicional, acompañante, que se descompone para analizar y comprender la transmisión. El canal es la vía a través de la cual se transmite la información. Y, finalmente, el ruido es todo aquello que puede irrumpir o interferir en el envío del mensaje. Se puede argumentar que estos factores siempre están presentes en la dimensión comunicacional, ya que, si se desarrolla en una situación de conversación, el código, por

ejemplo, puede ser el lenguaje no verbal. En cambio, si se lo transmite a través de una revista, puede presentar un código en forma de la tipografía y los colores utilizados.

En cuanto a los tipos de comunicación, se pueden rescatar dos procesos. El que se utilizaba en un principio era el de comunicación unidireccional. Lo que ésta quiere decir es que no había retroalimentación de parte del receptor. En contraposición se presenta la bidireccionalidad. Lo que ella implica, en cambio, es que el emisor envía un mensaje a lo cual el receptor responde. Por lo tanto, los papeles se invierten y se transforma en un modelo de conversación más que en uno de exposición. Los modelos de comunicación no son únicamente válidos en ambientes sencillos e interpersonales. Al contrario, ellos son igual de eficientes y necesarios en ambientes corporativos. Por lo tanto, dicha estrategia de reciprocidad fue incorporada al proceso comunicacional de las corporaciones una vez que se comprendió que los públicos son importantes para las empresas y no solo individuos manipulables. Edward Bernays es uno de los pioneros más reconocidos en el mundo de la bidireccionalidad comunicacional en el ámbito ejecutivo. El padre del tercer modelo de Relaciones Públicas trabajaba

“... averiguando qué es lo que le gustaba al público de la organización o determinando qué valores y actitudes tenían los públicos, para luego describir a la organización conforme a esos valores y actitudes. Bernays llamaba a estas estrategias la «cristalización de la opinión pública» y la «ingeniería del consenso»” (Gruning, J. & Hunt, T. 2000, p.98).

Así, él lograba controlar los mensajes que se emitirían de parte de la corporación a través de una estrategia de mediación entre los directivos y los públicos asociados a la empresa.

A partir del aporte de Edward Bernays a mediados del siglo XX se conoce y atribuye la merecida importancia que tienen los públicos o *stakeholders* en cualquier proceso de comunicación. Al comunicar, es esencial conocer con quién se está conversando porque, como se vio, el mensaje se debe acomodar a la capacidad de comprensión y al interés de cada uno. Como explica Capriotti, la diferencia entre las masas y los públicos radica en que en las

masas, las personas son receptores. En cambio, cuando se los considera un público, entonces son los destinatarios de un mensaje; la idea de públicos segmenta a la masa (2013, p.36).

Comunicación Organizacional

Así como se comprobó que la comunicación ha sido esencial en el desarrollo del ser humano, solo se puede inferir, y acertadamente, que entonces ella es igual de esencial en el ámbito corporativo. Sergio Fernández sostiene que “es importante comunicar porque cualquier organización, independientemente de su naturaleza, tiene que informar al resto de la sociedad quién es y de las actividades que desarrolla” (2013, p.28). Como se comprendió gracias a Edward Bernays en la segunda mitad del siglo XX, la comunicación es esencial tanto para emitir el mensaje como para desarrollarlo, solo así se puede lograr transmitir el verdadero recado que la empresa debe o necesita comunicar. De esa manera, se facilita una mejor gestión para la convivencia entre empresa y los públicos con los que se relaciona. La importancia de comunicar radica en que, como se habló anteriormente, los públicos son vitales para una empresa.

Se debe explicar a qué se refiere el término “público” ya que en el mundo de la Comunicación tiene un significado bastante específico y crucial. Público, en singular, se refiere al “conjunto de personas que ocupan un estatus y desempeñan un rol determinado en relación con una organización” (Capriotti, P. 2013, p.39). Además, otro concepto que se suele emplear es el de los *stakeholders*, el cual implica un vínculo entre un subgrupo social, el que puede existir única e imaginariamente para la empresa, y una organización. La importancia radica por lo tanto en que la expresión *stakeholders* resalta el hecho de que las acciones que el uno puede ejecutar van a una consecuencia sobre el otro (Gruning y Repper, 1992, p.125). Capriotti se expone en la exposición de los públicos de las organizaciones y explica que la relación que se crea entre empresas e individuos no se limita a la de las funciones económicas sino también “en aquellas funciones del ámbito de lo social que ahora asumen, como la

educación, la cultura o el ocio” (2003, p.38). Entonces, se puede entender de mejor manera que los públicos forman un enlace, una correspondencia, una conexión con la empresa, una en la que cada parte tiene responsabilidades y expectativas para con el otro. Por lo tanto, los públicos ejercen un fuerte poder sobre las empresas.

Así como existen distintas formas de comunicar y seguramente con el tiempo existirán más, también concurren diferentes tipos de públicos para recibir los mensajes que se pretende transmitir. En ese sentido es necesario contemplar que, como explicó José Piñuel, “para cada público, su mensaje; para cada mensaje, su público, según la naturaleza de la información que se va a difundir” (Paredes, M.F. 2015). Es necesario tomar en cuenta que hay una condición, un individuo puede formar parte de más de una selección de públicos. Por ejemplo, si se tiene una categoría de jóvenes universitarios y otra de padres de familia, una persona puede entrar en ambas categorías. Por lo tanto, hay distintas maneras de categorizar a los públicos y cada una de las subdivisiones depende tanto de la función de la empresa como del objetivo de la estrategia.

La utilidad de organizar y segmentar a distintas personas bajo diferentes públicos es que “las personas que pertenecen a los diferentes públicos tienen unas características diferenciales e intereses diversos, y que, por lo tanto, pueden interpretar de manera diferente una misma información” (Capriotti, P., 2013, p.36). Consecuentemente, la segmentación de públicos permite construir y enviar mensajes de forma tal que se pueda garantizar la asimilación del contenido por parte de cada uno de los individuos de un público objetivo.

La manera más básica de sectorizar a la masa es en las categorías interna y externa. Con públicos internos se hace referencia al grupo de individuos que conforman a la organización. Es posible resumir el estatus de dichos individuos como colaboradores. Otras dos categorías, intermediarias, son las propuestas y denominadas semi internos y semi externos por Di Genova (2012, p.59), o en palabras de Capriotti, los públicos del entorno del

trabajo (2013, p.47). Estos son los que tienen una relación bastante próxima a la empresa, pero no llegan a ser llamados colaboradores. Además, no son totalmente ajenos de la organización ya que parte de sus actividades de la institución son realizadas con sus aportes. Algunas entidades que se pueden ubicar dentro de dicha porción intermedia son los accionistas, proveedores, distribuidores, y otros que califican más apropiadamente como asociados que colaboradores. Finalmente, el público externo es

aquel grupo de interés con el que nos une un interés comercial o institucional puntual, ya sea porque son los destinatarios de nuestros productos o servicios, ya sea porque establecen y/o supervisan las normas que regulan el ejercicio de nuestra labor profesional o del mercado en el que se opera... (Di Genova, A.E., 2012, p.59)

De esa manera, la información destinada al grupo interno y al externo necesariamente va a diferir la una de la otra.

Otra forma, un poco más detallada, para segmentar a los públicos es dependiendo del nivel de relación que tengan ellos con la empresa. Existen cinco categorías que sucumben dicha dirección. La primera es por responsabilidad y depende del

... grado de responsabilidades legales, financieras y operativas con la organización. Por cercanía, personas con las cuales interactúa la organización o aquellas de las que la organización depende en sus operaciones cotidianas. Por representación, estructuras regulatorias o culturales que representan a otras personas y opinan respecto a la organización. Por dependencia, quienes dependen directamente de lo que hace la organización. Por influencia, sus acciones pueden impulsar o impedir el desempeño de la organización. (Paredes, M.F. 2015).

La identificación y categorización de cada público puede parecer un trabajo complicado, pero como Paul Capriotti defiende, “la planificación y la gestión de la comunicación corporativa de una organización estará altamente condicionada por los intereses de cada público, ya que habrán de fijar unos objetivos específicos de comunicación...” (2003, p.51). Como se ha venido argumentando, la comunicación de una empresa es muy importante para su desarrollo. Sin embargo, sería una equivocación crear un solo mensaje y emitirlo de forma tal que todos los públicos lo atiendan por la diversidad que puede existir entre ellos. Una de las posibles consecuencias de comunicar un mismo mensaje

es, por ejemplo, que todos los mensajes emitidos por la empresa se conviertan en nimiedades para una persona dado que la información que receptan no es de su provecho y por tanto la ignore hasta nuevo aviso. En ese sentido, se recuerda lo presentado en el primer capítulo, que las personas ya están expuestas a un sin número de información. Por lo tanto, se debe procurar no apoyar la saturación sino ser un descanso para el individuo. Si la atención del público es importante, no se los debe atestar con datos irrelevantes para ellos.

En consistencia con dicha idea, Sergio Fernández expone algunos mitos con relación a la comunicación organizacional. Entre esas, el autor propone que más comunicación y presencia no significa mejor, no existe una correlación entre cantidad y calidad (2013, p.44). Además, expone que otro mito es que “cuando se desempeña bien un trabajo, no hace falta esforzarse en comunicarlo (2013, p.40). Si bien el éxito durante el desarrollo de una actividad es esperado, es necesario dejarle saber a los públicos que las acciones y estrategias que la empresa está implementando están funcionando. Otra inferencia equivocada es que “emplear publicidad es lo único que puedo hacer para transmitir los mensajes de mi organización” (2013, p.41). En dicho ámbito, a pesar de que la publicidad puede ser eficiente al momento de comunicar ideas, también se puede lograrlo a través de estrategias de Marketing y Relaciones Públicas, por ejemplo.

“Lo más importante cuando hacemos comunicación es aparecer en los medios de comunicación” (2013, p.41), esta aseveración es especialmente falsa en la situación mundial actual en la que las redes sociales, los blogs y otros elementos han captado la atención de los usuarios y, si son usadas de forma idónea, pueden comunicar masivamente un mensaje. La aparición en medios de comunicación, además, no siempre es positiva, sino que puede resultar contraproducente para una empresa si es que el contenido publicado no es de carácter interno. Consistentemente, Carlos Sotelo explica que “aunque... la organización ha de justificar su papel ante la comunidad, ello no implica que tenga que compartir... todos los

postulados de la sociedad” (Losada Díaz, J.C, 2004, p.47). Por lo tanto, la comunicación organizacional es la encargada de filtrar toda esa información y seleccionar el público a quien se lo debe difundir.

Dada la trayectoria experimentada con distintos públicos, siendo el primer modelo de comunicación empresarial uno caracterizado por engaños, es comprensible que la credibilidad hacia la información que las corporaciones expongan a los públicos tenga sea reducida. El segundo modelo de lo que ahora en día se conoce como Relaciones Públicas, en cambio, se caracteriza por la honestidad que se tenía para con los públicos objetivos. A raíz de eso la comunicación, con cualquier público a quien se dirija, debe seguir un código de ética. Italo Pizzolante mantiene la idea de que hay diferentes vías a través de las cuales se puede comunicar con los públicos y cada una tiene un fin distinto. En esa instancia, la comunicación corporativa “diseña y ejecuta la estrategia de la confianza, ya que se refiere a todo aquello que hacen o dejan de hacer, voluntaria o involuntariamente, aquellos que conforman la empresa...” (Losada Díaz, J.C, 2004, p.181).

Entonces, se entiende que las empresas no solo comercializan y presentan productos a cambio de dinero, sino que deben trabajar también en reforzar sus estrategias sociales y ambientales para proceder a presentarlas a las comunidades y los grupos que se relacionan a ella para así también llegar a ellos. Como se ha explicado, existe una interdependencia entre una organización y su entorno (Gruning, J. & Hunt, T. 2000, p.395) por lo que es importante que la empresa presente un determinado nivel de interés en el beneficio del mismo, como mantenía Bernays.

Para poder implementar una estrategia adecuada que proyecte apropiadamente y de forma unificada la identidad de la empresa, sus intereses, sus aportes y valores a la comunidad, es bien recomendada la incorporación de un Director de Comunicación. Aquel cargo fue implementado para atender cuestiones como apoyar al desarrollo de la Cultura

organizacional y diseñar estrategias que la soporten (Costa, J. 2009, p.245). En palabras de Cees Van Riel, un director comunicacional “hace referencia a cualquier persona autorizada a ejercer una influencia, tanto interna como externa...” (1997, p.2). Además, es un motivador, supervisor, asesor de la directiva en ocasiones especiales, entre otros. Pero, primordialmente, el director de comunicación “Deberá saber -y hacer saber- que el producto último de su cometido es la Imagen Corporativa” (Costa, J. 2009, p.245).

Con relación a ello, existe un último mito que será presentado en este proyecto y es que “mi organización, actualmente, no hace ninguna comunicación” (Fernández, S. 2013, p.43). No solo los expertos defienden que todo comunica, sino que es fácil palpar que tanto una persona como una institución transmiten un mensaje con su sola presencia. El hecho de existir ya emite un mensaje; incluso el silencio es una respuesta. Es así como, aunque no sea intencional, todas las compañías tienen una identidad corporativa.

Como se ha venido evidenciando, los públicos son menester para las empresas. Los *stakeholders*

son quienes construyen la reputación de las empresas, por lo que de ellos depende en gran parte el éxito o fracaso de la misma. En las palabras de Paul Capriotti, “es fundamental el estudio en profundidad de la formación de los públicos y sus motivaciones, pues la imagen de la empresa se forma en ella” (2013, p.35). Por consecuente Michael Ritter indica que “Todo tiene una buena o mal imagen y pareciera que ella es el filtro social del “pasa” o “no-pasa”” (2004, p.1) ... Los públicos son quienes le abren paso o no a una empresa, lo que ellos piensen de una organización es elemental para su propia existencia. (Véliz, M. 2015)

Consiguientemente, uno de los trabajos más importantes de cualquier comunicador es que la imagen de la empresa y por tanto su reputación sean positivos.

Identidad, imagen y reputación

Los términos identidad, imagen y reputación son igual de importantes para las empresas que los que se han mencionado anteriormente. Cees Van Riel explica que dichos tres factores son el punto de partida para crear la comunicación de una empresa (2007, p.9). Se debe pensar

que, en la actualidad, las empresas son como las personas. Al ser una entidad que forma parte de la sociedad, llegan a tener prácticamente las mismas características que un individuo. En ese sentido, algunas marcas incluso tienen un personaje como Fido Dido de Seven Up o Ronald McDonald. Las compañías han optado por crear un personaje publicitario para poder potenciar el acercamiento con sus públicos y presentarse de cierta manera. Es posible que se tome por alto la incorporación de tales representantes, pero en realidad, ellos llegan al subconsciente del consumidor y así logran diferenciarse de otras marcas al igual que alinearse con la idea que ellos buscan plantear y demostrar a través de la figura.

Por otro lado, no siempre se buscan personajes representativos ilustrados, sino que se puede preferir un representante humano, alguien que ya tenga una identidad pública. Por ejemplo, Julia Roberts es la representante del perfume *La vie est belle* de Lancôme. Se entiende entonces que la personalidad y la imagen que tiene Roberts es consistente con lo que Lancôme pretende plasmar con su perfume o el público al cual intenta alcanzar. Empero, sería provechoso conocer un poco más sobre el concepto de identidad corporativa. Por consiguiente, es elemental exponer que la identidad corporativa recoge todas las características de la empresa, los cuales son exteriorizados a los diferentes públicos y por tanto otorgan la personalidad de la marca.

Joan Costa explica que la identidad es la respuesta a qué es, qué hace y dónde lo hace (2005, p.127). El sistema de identidad corporativa converge distintos componentes que al final dan lugar a una identidad consolidada, una imagen y por tanto una reputación. Los diferentes signos que representan a la empresa son visuales, verbales, ambientales, objetuales y culturales. El primero trata sobre el nombre de la entidad, el cual debe ser original para reflejar también su unicidad y evitar conflictos por confusión (2005, p.125). Así, el nombre es el primer identificador, el cual debe cumplir tres requisitos: el primero es que debe ser funcional. Es decir, debe ser comunicacionalmente eficaz; debe ser legible, memorizable,

original y versátil de forma tal que no limite el crecimiento o la expansión de la empresa. Luego figura el marco semántico, el nombre debe tener una relación con lo que la empresa es y lo que quiere ser. Entonces, está directamente relacionado con lo que la misión y misión de la empresa. Por último, debe haber coherencia entre el nombre, la empresa y sus actividades. Por lo tanto, además de las cualidades estéticas y originales, el nombre reflejar el estilo y contenido de la empresa, es un vendedor más al público.

Una vez que se consolida el primer rasgo de la empresa, le siguen sus manifestaciones físicas o identidad visual. Esta consiste en lo que se puede percibir, los colores que se emplean para anunciar a la empresa, la tipografía, su logo y su símbolo. Una importante aclaración es que el logo y el símbolo son gráficos diferentes. El primero hace referencia al nombre escrito de la marca mientras que el segundo es la imagen que normalmente acompaña al nombre. Ambos elementos pueden incluso unirse para crear el isologotipo, aquella representación gráfica de la marca que contiene el logo y el símbolo, como el Juguetón o las papas Pringles.

En cuanto al símbolo, se puede expresar en diferentes formas y se ejemplificará con empresas ecuatorianas e internacionales para garantizar la comprensión de cada uno. Esto es, puede tener una representación realista en la que el emblema tenga dimensiones reales o bastante aproximadas a lo real como por ejemplo Sweet and Coffee. Las figurativas, en cambio, apelan a la cultura. En ese contexto, puede ser una imagen real que se utilice como prácticamente una metáfora, como Mustang, o una irreal que sea igualmente comprendida por los públicos, pero no tenga nexos con la realidad como la del evento Polar Plunge. Además, se pueden utilizar pictogramas, gráficos en los que únicamente se perciben siluetas como la de Servipagos. Por último, es posible emplear una representación abstracta, cuya interpretación depende del observador como la de la Cámara de Comercio de Quito.

Joan Costa manifiesta que uno de los usos más importantes que tiene la identidad visual es que funciona como un recurso mnemotécnico para los públicos (2005, p.129), por lo que facilita la recordación de la marca, incrementando sus posibilidades de posicionamiento. Además, este importante detalle da pie a la creación de una línea gráfica para publicidad y elementos de difusión sobre cierto producto o servicio. Para esto, se debe asegurar que la identidad visual funcione como un sistema. Es decir, integrar cada elemento de forma tal que presente un mensaje unificado ante todos sus públicos. Además de que es estético y por ende atractivo, la asociación de colores, tipografía, y cualquier otro elemento empleado para identificar a la marca, facilita el reconocimiento de presencia de marca, fomentando la recordación. Funciona como un sistema porque cada elemento es independiente, pero trabajan juntos y en beneficio de la empresa o marca. La conexión entre estos tres elementos es que “todo sistema gráfico de identidad gira en torno a la marca (logo o símbolo), así como la marca gira alrededor del nombre. A partir de ella la identidad visual se desarrolla...” (Costa, J. 2005, p.129).

Todo esto se debe resumir en un Manual de Identidad Corporativa, así se puede asegurar que se aplique todo correctamente. El Manual detalla “los símbolos y normas que definen una organización” (Díez Freijeiro, S. 2010, p.113). Empero, es relevante mencionar que siempre existe una posibilidad de que se modifiquen ciertos elementos con el tiempo, siempre alineándose a la estrategia corporativa y luego de realizar una Auditoría de imagen que refleje la necesidad de un cambio.

Un fragmento de la personalidad de la marca que se relaciona estrechamente con la identidad visual es la identidad objetual. Esto es, la construcción del concepto visual de la empresa tendrá una influencia sobre la presentación de los productos y objetos de uso que la compañía comercializa (Costa, J. 2005, p.131). Esta parte de la identidad es “cuando los productos y los objetos que se reconocen de un vistazo por su forma, su estilo, su estética

formando una “familia”” (Costa. J. 2015, p.131). El autor explica además que en un principio se trae la vista, luego el tacto luego de esa satisfacción viene el placer del uso donde se llega a la experiencia emocional (2015, p.131) que define el vínculo entre el consumidor y la marca.

Otra dimensión de la identidad es la ambiental, la que de igual forma puede categorizarse bajo el ámbito visual. En otras palabras, esta identidad engloba los elementos físicos que componen la edificación de la empresa o su decoración, la infraestructura (Costa, J. 2005, p.132). Por ejemplo, es bien conocido que las oficinas de Google tienen muchos colores, pero, principalmente, que tiene distintos espacios recreativos y relajantes dependiendo de lo que el colaborador necesite. Dichas áreas también mandan un mensaje, puede ser que a la empresa le importa el bienestar del colaborador, que es un espacio creativo y profesional, entre otros. Es donde parte de sus públicos “vive la experiencia total” de la empresa (Costa, J. 2005, p.132), una oportunidad de la empresa para llegar efectivamente a los públicos ya que “es el lugar de la identidad, de experiencias emocionales y de vivencias únicas” (Costa, J. 2005, p.132).

Aparte de la infraestructura, es importante también considerar la presentación de la información, de los productos, y la de los colaboradores que tienen contacto directo con la clientela ya que el conjunto de ellos refleja la personalidad de la marca. Sin embargo, la identidad visual no es el único elemento que crea el carácter de una empresa. De hecho, la identidad visual se fundamenta en la filosofía de la empresa, la cual se forma a través de los rasgos culturales institucionales.

La identidad cultural es igual de importante que las otras dimensiones que se han nombrado, “los signos de percepción se empiezan a conjugar ahora con las experiencias emocionales” (Costa, J. 2005, p.130). Esta identidad es la parte humana de la empresa, está compuesta por la historia, la misión, la visión, las normas y los comportamientos que se dan

en este ambiente laboral en particular. Es decir, es la parte de la empresa que realmente permite crear lazos con sus públicos. La misión de una empresa es su función básica. La visión es su propósito a futuro, donde quiere llegar y lo que quiere llegar a ser. Una de las razones para detallar esta información es involucrar a los colaboradores para que se identifiquen y comprometan a trabajar por los mismos objetivos. Los valores, por otro lado, se concretan en principios. Ellos son los que guiarán los comportamientos dentro de la empresa, aquellas conductas observadas de forma regular en los individuos de la empresa, incluyendo sus rituales, costumbres y lenguaje. Sin embargo, estos no están regulados.

Por otro lado, existen ciertas conductas que sí están normadas a través de un reglamento; ellas condicionan a los integrantes de la institución y tienen la función de controlar su comportamiento. Para concluir la idea de la identidad se evidencia entonces que es necesario que todos los fragmentos de la identidad corporativa deben tener sinergia. La importancia radica en que todo lo que se ha mencionado previamente "...Técnicamente los llamamos en conjunto, identidad. Pero el público y la sociedad los integra en su imaginario y así devienen imagen" (Costa, J. 2005, p.132).

Michael Ritter explica que la imagen "se relaciona con una fotografía mental o una idea que es una analogía visual, sensorial o espacial de la realidad conformada mediante el procesamiento de una mezcla de hechos, creencias, actitudes y percepciones en un lapso relativamente corto de tiempo" (2005, p.1). En sí, la imagen mental de una empresa es la totalidad de una serie de impactos que la organización ha provocado sobre un individuo; es como la interpretación de un portafolio de fotografías. La imagen corporativa es el conjunto de interpretaciones subjetivas acerca de estereotipos sobre la empresa (Costa, J. 2009, p.53). Para esto, se debe tener en mente que "la imagen corporativa abarca todos los comportamientos de la empresa. No es sólo un hecho visual. Es la lectura que el público hace de ella" (Jijena Sánchez, R. 2011, p.81).

Se pueden hallar tres axiomas de la imagen. Está la autoimagen, que es el conjunto de atributos que la empresa se atribuye a sí misma y por las cuales se define. Existe la imagen intencional, que es aquella que se busca concebir en los públicos. Por último, la imagen real es todo lo que verdaderamente se piensa de la empresa. Entonces, es la percepción que el entorno, los públicos, tienen sobre la marca. Consecuentemente, hay que ser muy cauteloso cuando se considera la imagen de la institución ya que la interpretación se puede confundir con los distintos tipos de imagen y entonces fácilmente puede ser errónea. La relevancia de estar al tanto de ella es que “según la imagen que se tenga será la actitud de la gente hacia la organización y los productos: si ésta es favorable, la actitud será favorable y si es desfavorable, producirá rechazo” (Jijena Sánchez, R. 2011, p.85). Lo que entonces beneficia o perjudica en gran medida a la empresa. Por lo tanto, es muy importante desarrollar estudios y sondeos que permitan conocer verdaderamente cuál es la perspectiva de los públicos.

Es importante tener en cuenta que, de ser necesario, la imagen de una empresa puede ser modificada. De hecho, es una acción común en el mundo del Marketing. Los cambios en la identidad de la empresa y por tanto su imagen suelen ir de la mano de grandes cambios que se producen internamente en la organización. “La tarea de contemplar una identidad corporativa adecuada no es fácil desde un principio. Es por ello que muchas entidades se ven obligadas a realizar cambios una vez que ya están presentes en el mercado” (Véliz, M. 2016a). Por ejemplo, está el caso de la empresa que solía llamarse Psion Teklogix, ante lo cual su Director General explicó:

Descubrimos que la complejidad de ambos nombres de la empresa estaba afectando nuestro negocio y confundía a nuestros clientes, revendedores y otros interesados clave, especialmente en los nuevos mercados de Psion. También aprovechamos la oportunidad de renovar la marca para que refleje fielmente nuestra estrategia comercial y para trabajar mejor en el mundo digital. (Business Wire, 2011)

“La necesidad de remodelar la imagen se da, normalmente, por conveniencia. Es bueno que la empresa se adapte a los nuevos tiempos y forme parte de un todo dentro de la sociedad en

lugar de resaltar por su imagen anticuada o inapropiada” (Véliz, M. 2016a). Sin embargo, como ya se mencionó y se evidenció en el enunciado del Director General de Psion, es importante investigar antes de realizar cualquier modificación para asegurar que el desarrollo del nuevo concepto sea el indicado; el cambio debe estar fundamentado.

Ahora sí, para comprender cómo se forman las imágenes mentales es importante conocer procesos cognitivos del ser humano. Hay dos procesos clave que se relacionan con la imagen corporativa, la memoria y la percepción. La manera en la que se crean recuerdos es a través de la memoria, que depende de la capacidad de retención, almacenamiento de información y su recuperación. De esa manera las personas pueden crear conceptos acerca de diferentes temas y sujetos. Sin embargo, existe un posible problema en cuanto a la memoria. Puede haber un conflicto por descontextualización en el que no se comprenden las acciones o motivos de una empresa que pueden evocar sentimientos negativos.

Por otro lado, se puede dar un efecto halo, en la que se asumen ideas sobre un tema basándose en conocimientos previos, perjudicando también a la imagen de la empresa. Por esos posibles conflictos es que se debe ser cauteloso y procurar que la comunicación tenga, obligatoriamente, una estrategia bien planteada. Además de eso, la percepción es también bastante influenciable. Ella consiste en la decodificación de información que llega a través de los sentidos y su interpretación de acuerdo con experiencias pasadas, opiniones y ciertos conceptos. Es ahí donde entra la capacidad creativa del individuo y así logra segmentar o categorizar la información recibida.

Joan Costa resalta el hecho de que “la imagen es un valor global agregado que recubre y trasciende todas las realizaciones, producciones y comunicaciones de la empresa, a la que inyecta identidad, personalidad y significados propios y exclusivos” (2009, p.60). Por lo tanto, debe ser única y expresiva ya que es la mejor oportunidad que una empresa tiene para posicionarse, diferenciarse e incluso superar a su competencia. Para eso, Costa explica

también cuáles son las funciones de la imagen corporativa. Su lista incluye el resaltar las características diferenciadoras de la empresa, construir una personalidad y tendencia de la empresa, lo que lleva a definir adecuadamente la cultura organizacional.

La imagen refuerza la identidad de la empresa y la encamina, atrae a inversores y a futuros colaboradores, evita situaciones de crisis ya que se la puede plantear como una guía para desarrollar reacciones y respuestas. También potencializa la creación de nuevos productos y servicios de la compañía, entonces funciona como una catapulta tanto para los productos como la empresa, permite la creación de la opinión pública e incluso la reducción de rumores o comentarios negativos, basándose en que la imagen se debe controlar continuamente y planificar las estrategias a implementar, evitando que puedan perjudicarla. Mejora las inversiones en comunicación, fomenta la consolidación de una reputación, lo que puede abrir grandes puertas a futuro, también cautiva más clientela y crea y refuerza lazos con ellos. Finalmente, inventa y facilita el porvenir de la compañía (2009, pp. 62-69). Entonces, esas son las razones principales sobre por qué se necesita tener una buena imagen. Además de eso, como ya se explicó, la imagen es un filtro que determina si la empresa sobrevivirá o no en el mercado.

Actualmente, “la gestión empresarial moderna es una gestión basada en la gente, ya que su accionar para generar imagen positiva hace del factor humano un pilar fundamental” (Jijena Sánchez, R. 2011, p.82). La relación con los stakeholders ya no se limita a prestar un servicio que los satisfaga, sino que se debe lograr la involucración del público con la empresa y crear fidelidad de forma tal que, de ser posible, la empresa se convierta en una *lovemark*.

Consecuentemente, la empresa no solo debe tener una identidad bien determinada y con sus diferentes subdivisiones como la cultural, la ambiental, sino “también transmitirlos a través de planes de comunicación... Para la organización lograr ser únicos requiere acciones que demuestren: credibilidad para sus proveedores e inversores, confiabilidad para sus

empleados, responsabilidad para la comunidad y confianza para sus consumidores” (Jijena Sánchez, R. 2011, pp. 89-90). Los empresarios deben saber transmitir la identidad de la empresa para poder construir una imagen consolidada, fuerte y así crear una imagen positiva ante sus públicos. Para eso, es menester para una empresa que se emita un solo comunicado en lugar de varios, dado que puede resultar confuso para el público y, como se explicó anteriormente, se puede llegar a malentendidos fácilmente.

Costa aclara que “uno de los objetivos de la gestión de las comunicaciones es conseguir e implantar una única voz, una única imagen y un discurso única en la diversidad y la continuidad de la empresa” (Costa, J. 2009, p.240). Entonces, “La comunicación, que no siempre es verbal, siempre debe apearse a lo que la empresa es e intenta ser, a eso se le llama “estrategia unificada”” (Véliz, M. 2016b). Así, otros autores mantienen que “no sólo es hacer bien las cosas, sino también saber contarlas” (Buil Gazol, P. & Medina Aguerrebere, P. 2015, p.129), lo que refleja la importancia de la comunicación en el proceso de crear y fomentar la imagen de las instituciones.

Finalmente se aterriza sobre el concepto de reputación. Una vez más, lo mismo ocurre en el caso de las personas naturales y en el de las empresas. Así como un individuo debe cuidar su imagen para proteger su reputación, las corporaciones tienen el mismo deber. Si bien la identidad y la imagen empresarial son aspectos bastante importantes, es la reputación la que tendrá consecuencias trascendentales sobre la empresa.

La diferencia principal que contemplan la imagen y la reputación es la complejidad que requiere obtener una buena reputación por sobre una buena imagen. Una buena reputación no se consigue de un día a otro como se lo puede hacer con la imagen. Al contrario, ella requiere de un largo periodo de tiempo para consolidar su posición en la mente de los consumidores. “Una organización no puede construir su reputación con “humo”” (Buil Gazol, P. & Medina Aguerrebere, P. 2015, p.129), es así como aquel es un concepto por el

que se debe luchar y actuar de determinada forma siendo consistente a través del tiempo. No se lo puede alcanzar simplemente por el deseo de tenerlo, sino que se logrará únicamente cuando la empresa haya actuado de manera acertada y asertiva por un tiempo determinado. La reputación se gana a través de actos mientras que la imagen de la empresa se crea, se impone gracias a las estrategias que la empresa desarrolla e implementa. El caso es que, si ya existe una reputación consolidada, posiblemente ni las imágenes que se intentan proyectar van a alterarla vigorosamente, porque es muy difícil de modificar, contrario a la imagen.

La imagen puede controlarse y de hecho es controlada por la institución. En cambio, la edificación de la reputación queda en manos de los públicos y *stakeholders*. Consecuentemente, los públicos pueden captar y definir imágenes corporativas de distintas formas. Por otro lado, la reputación es normalmente consensuada. Ella tiene un origen interno y luego se transmite a los públicos externos, es un tema de cultura organizacional. Al contrario, la imagen se basa en lo sensorial, está directamente relacionada con estrategias de marketing y publicidad, se construye fuera de la organización.

Ahora, Van Riel y Fombrum definen a la reputación como “la reunión de percepciones por parte de los *stakeholders* con la cual definen la habilidad de la organización para llenar sus expectativas” (2007, p.43). Es la cristalización de la imagen corporativa de la empresa. En ese tema, el empleo de la palabra “cristalización” es bastante acertado dado que en efecto la reputación es tan frágil como el cristal. Ahí radica la necesidad de protegerla, porque una vez que se rompe es muy difícil reunir sus pedazos. Algunas empresas incluso se desintegran cuando un caso de crisis las afecta por cuanto un error puede convertirse en una catástrofe, menoscabar la reputación de una empresa, y por ende acabar con su vida.

Las condiciones para que se produzca la reputación buena y consolidada son tener una sólida dimensión de valores, un comportamiento corporativo comprometido y proactividad en la gestión reputacional. Entonces, luego de un consenso interno sobre quién es la empresa, se

decide si ella tiene o no la capacidad para brindar un servicio efectivo o no. Se consideran todos los elementos que se han mencionado hasta ahora, que son aquellos que se consideran representativos de la entidad a través de su imagen, para luego decidir qué tipo de reputación tiene la organización y cuál es su espacio en la sociedad actual. De esa forma, “al final, la reputación se basa en la coherencia” (Buil Gazol, P. & Medina Aguerrebere, 2015, p.133).

Michael Ritter propone una estrategia para mejorar las posibilidades de tener una buena reputación empresarial. Ella consiste en “integrar las funciones de las relaciones con los inversores, las relaciones públicas, el marketing, los recursos humanos, la investigación y el desarrollo para reforzar en forma coherente el prestigio...” (2004, p.4). Esto es, una vez más, reforzar a la empresa como un sistema y que cada una de sus partes actúe con sinergia y de forma tal que se garantice la transmisión intrínseca de un mismo mensaje y un mismo trabajo a beneficio de la sociedad con la que la empresa se relaciona. La importancia que tiene la sociedad para la empresa se basa en que “las últimas tendencias por todas partes apuntan a la empresa... como ente superior a las marcas y a los productos/servicios. La empresa como institución... Como responsable directa...” (Costa, J. 2005, p. 130).

Parte de la reputación de una empresa es ahora definida por su responsabilidad social. En una época de la vida en la que muchos aseguran se acerca el fin del mundo, con el calentamiento global y la crueldad a la que ha llegado el ser humano, las personas están cada vez más interesadas en proteger lo poco que se tiene. Consecuentemente las empresas, como representantes de las sociedades, se han visto obligadas a tomar acción sobre ciertos problemas con los que se están lidiando. Ellos pueden ser ambientales o sociales, y se realizan en representación de la empresa.

Además de la obligación ética que puede tener una empresa para implementar estrategias de Responsabilidad Social Corporativa, una de las razones principales por las que se sugiere que se implementen las acciones es para mejorar la imagen de la organización y

mejorar la reputación empresarial (p.50). A más de esto, los autores explican dos razones esenciales para invertir en mejorar la reputación. La primera es que “crea una reputación beneficiosa que mejora la situación de marketing financiero... Estudios empíricos... demuestran que una buena reputación social puede influenciar sobre la decisión de compra de los consumidores” (p.50). La segunda razón es el beneficio a nivel laboral. En otras palabras, los aplicantes a vacantes y los colaboradores oficiales sienten una motivación especial para trabajar, lo que beneficia su rendimiento y por su puesto a la empresa. Si bien se han discutido temas que posiblemente son en su mayoría relacionados a públicos externos, es hora de darle la importancia que se merece a los públicos y a la comunicación interna de una empresa.

Comunicación Interna

Michael Ritter anuncia que la comunicación interna “es tal vez la menos segura y respetada de todas las disciplinas internas... los comunicadores no miden lo que hacen y por lo tanto no tienen forma de demostrar la importancia de su trabajo” (2008, p. 44). Empero, Pedro Hortas, Director de Comunicación de PSA Peugeot Citroën en Vigo, explica que, de todas las áreas de comunicación en una empresa, la interna es la más importante, porque “¿Cómo podría una compañía ser competitiva sin cohesión interna?” (2014, p.18). Por lo tanto, se puede palpar el hecho de que no se debe dar por sentado el tener una cultura interna positiva y beneficiosa, sino que hay que asegurarla. Hay altas posibilidades de que la comunicación interna sea en realidad una debilidad de la empresa. Por lo tanto, ello limitará el desenvolvimiento de la organización en el mercado.

En el 2017 todavía hay una gran cantidad de personas que ni siquiera comprende la función de la comunicación interna. Para aclararlo entonces se puede referir a la siguiente cita que explica que uno de sus logros es:

... poner en conexión —por arriba, en los niveles jerárquicos superiores, pero también por abajo, en los procesos— a los diversos departamentos de la empresa, y dentro de cada departamento, de distribuir la información y el conocimiento disponibles a todos sus integrantes. (Gan Busto, F. y Triginé, J. 2012, p. 209)

Dicha gestión tiene una especial importancia ya que es sustancial que exista un consenso para poder trabajar adecuadamente. Michael Ritter indica que “es a través de ella [la comunicación] como las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones” (2008, p.8). No hay gestión exitosa a menos que se comparta información entre distintas áreas y departamentos ya que una empresa es un sistema, no funciona si no hay asociación entre las diferentes partes. Peor aún, si una falla.

A más de eso, una empresa tiene una identidad y una imagen que debe proyectar a todos sus públicos. En ese sentido, los públicos internos de una organización no solo son quienes la conforman y por ende crean la imagen y su reputación, sino que también unos de los que la pueden percibir. Es decir, ellos son tanto públicos internos como externos. Por lo tanto, el trabajo para crear y fomentar una buena imagen empieza con la comunicación interna, al llegar al primer público objetivo, los colaboradores. La comunicación permite que se llegue al consenso necesario para consolidar la imagen propuesta porque facilita la transmisión de información dentro de una institución y también permite la construcción de la cultura organizacional, por lo cual su importancia es igual o mayor a la de la producción de los servicios y productos de la empresa.

Los públicos internos

... además de ser los «representantes» de la organización, se les puede considerar (y de hecho se los considera así) como «expertos» acerca de la misma, y sus opiniones son tomadas como referencias válidas e importantes (como información «fidedigna y de peso») en relación con la organización (Capirotti, P. 2013, p. 72).

A raíz del enunciado de Capirotti se comprende entonces que el público interno no solo trata sobre los colaboradores, sino de hecho un público más que distribuirá ideas acerca de

empresa, ellos son embajadores; “cada empleado de la empresa representa a la empresa a los ojos del cliente” (Capodiagli, B. & Jackson, L. 2007, p.17). Es así como la importancia de una secretaria es menospreciada, pero en realidad puede ser definitoria en la relación de un individuo con la empresa porque ella es el primer contacto que los públicos externos tienen con la institución.

Por otro lado, la cultura organizacional es "...el conjunto de creencias y significados que han sido naturalizados por los miembros de la organización..." (Carrizosa De Francisco, N. 2014, p. 172-173). Entonces, “quiere decir que lo que la empresa defiende se va a convertir en un *modus operandi* y por tanto, *modus vivendi* de quienes forman parte de ella” (Véliz, M. 2016b). A pesar de lo sencilla y básica que suene, “la cultura organizacional y su complejidad es uno de los aspectos fundamentales para entender el éxito o fracaso de muchas organizaciones y una herramienta crítica para potenciar la competitividad de las empresas” (Ritter, M. 2004, p. 54). Es por eso que es menester procurar que se emplee la adecuada que permita el desarrollo de la empresa. Ella se relaciona con la comunicación interna ya que es a través de la comunicación que se puede crear la cultura de una organización.

Se pueden presentar cuatro dimensiones a tomar en cuenta cuando se pretende formar una cultura organizacional que funcione y actúe como un impulso para la empresa y, como es de imaginar, la comunicación interna tiene una gran responsabilidad en cuanto a cada una de ellas. Por lo tanto, cuatro objetivos de la comunicación interna de una empresa son: el vínculo, la efectividad, el orgullo y la identidad (Reyes, J. 2012, p.4).

El primero por profundizar es el vínculo que se deben crear. Se trata sobre un espacio emocional que busca vigorizar “el afecto que los colaboradores sienten hacia su empresa y, al mismo tiempo, que ellos sientan que la organización los valora y respeta simplemente por ser parte de esta comunidad” (Reyes, J. 2012, p.5). En esta dimensión se deben resaltar valores de reciprocidad y cuidado mutuo. Es decir, es importante que la empresa muestre interés por

el colaborador para que el otro, con más motivación, refleje los mismos intereses y cuidados por la empresa. Así, se resaltan valores de justicia, respeto y equidad (Reyes, J. 2012, p.5). Aquí, la comunicación tiene el rol de transmitir constantemente y recordarle al colaborador que es importante para la empresa. Eso no solo se lo logra a través de palabras y frases, sino también a través de acciones y beneficios para los funcionarios.

En segundo lugar, figura la efectividad. Ella consiste en la unificación de la misión y visión de los colaboradores con la de la empresa. De esa forma, todos trabajan por un mismo objetivo y la trayectoria se facilita y simplifica. “El principio comunicacional clave de esta dimensión es la construcción de sentido y de logro” (Reyes, J. 2012, p.6). El hecho de direccionar a las personas es una gran ayuda ya que eso es incluso lo que muchos buscan o necesitan para desempeñarse apropiadamente. Por consecuente, demostrar además cohesión para lograr un mismo fin crea un grupo y une a sus integrantes.

El orgullo, tercera dimensión, en cambio se centra en la gratificación experimentada por formar parte de la compañía. Esto puede ser por la imagen pública que ella tiene o por la gestión que realiza. En fin, trata sobre recordar y reforzar la idea de que la función de cada individuo es necesaria para que la empresa sea efectiva como se propuso en el párrafo anterior. Entonces, esta trata sobre la validación social, explica Julio (2012, p.8).

Aquellas compañías que trabajan por mejorar la calidad de su servicio no solo impactan a sus clientes y –eventualmente– los resultados de la empresa, sino que –al mismo tiempo– consiguen que sus colaboradores se sientan más orgullosos de ser parte de esa organización. Por este motivo, todas las iniciativas que impulsan mejoras en el producto o servicio en que se entregan tienen un alto impacto comunicacional interno (Reyes, J. 2012, p.8).

Una de las acciones que están incluidas en aquellas que generan orgullo empresarial son las de Responsabilidad Social Corporativa. Para los colaboradores no solo es necesario que la empresa donde trabajan tenga un buen futuro y sea bien reconocida, sino saber que es una buena empresa, humana, que busca el bien común; que el lucro no es lo único que la mueve. Devolver a la sociedad es importante para públicos internos como externos.

La última dimensión es la de identidad, la de sentirse parte de un grupo, el pertenecer a algo. La acción comunicativa con relación a esta dimensión es la de plantear y expandir la identidad corporativa a los funcionarios. Esta es la parte en la que más se palpa la influencia de la cultura organizacional, ya que se espera que los colaboradores compartan los mismos principios de la empresa. En este caso, el principal desafío de las comunicaciones internas es vincular y relacionar los distintos proyectos e iniciativas de negocios de la compañía con sus valores en el corto, mediano y largo plazo a través de todos sus canales (Reyes, J. 2012, p.10).

En resumen, “Básicamente, la cultura corporativa cumple tres funciones generales: función de integración, función de cohesión, función de implicación” (Scheinsohn, D. 1997, p. 74). Como es claro, cada uno de los elementos necesita de la comunicación interna ya que, sin una buena gestión, es muy complicado que se los alcance. Además, es evidente cómo la presencia de cada uno se relaciona con la del siguiente, por lo que un trabajo eficiente lograría sin mayor conflicto la obtención de una buena relación entre los colaboradores y la empresa.

En cuanto a qué tipo de comunicación se debe implementar para alcanzar los mencionados objetivos, existen distintas posibilidades que deben acoplarse a lo que se necesita. Se debe recordar que la comunicación interna “es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo” (Brandolini, A. & Gonzáles, M. 2009, p. 25). Dado el fin de la comunicación, es un trabajo que involucra a distintas áreas de una organización, “la comunicación es un trabajo en conjunto que nace en la directiva, es puesto en práctica por el personal de Talento Humano y finalmente transmitido por el área de comunicación para que el resto del personal pueda funcionar como receptor” (Véliz, M. 2016d).

La comunicación en las organizaciones se puede presentar en tres direcciones disímiles, éstas incluyen la dirección ascendente, descendente y la transversal. La dirección descendente “se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales, persigue el objetivo de que todos conozcan y entiendan los principios y metas de la organización.” o...” (Brandolini, A. & Gonzales Frígoli, M. 2009, p. 35). La ascendente: “dirigida de abajo hacia arriba dentro del organigrama de la empresa, los empleados tienen la posibilidad de expresar sus puntos de vista acerca del trabajo que realizan... Transversal: se da con las distintas áreas de la organización, las cuales comparten funciones, tienen el compromiso de modificar ciertos comportamientos, elevar el espíritu de trabajo en equipo, aumentar el rendimiento...” (Brandolini, A. & Gonzales Frígoli, M. 2009, p. 35-36). Lo más recomendado es la implementación de comunicación transversal. Como en el caso de la comunicación bidireccional, la comunicación transversal consiente la emisión de un mensaje desde las diferentes partes del proceso comunicacional. La importancia reside en que hay veces en que los colaboradores tienen información que puede ser provechosa para los gerentes, por lo que lo justo es que, como ellos también forman parte de la empresa, sean apreciados y puedan emitir ideas que beneficien a la empresa. Con este tipo de comunicación, no se los desmerece a los subordinados.

Para comunicar efectivamente se debe tener ciertos factores en mente. El primero es que la empresa, al tener una cultura, también va a desarrollar subculturas o subunidades, lo que beneficia a la gestión comunicativa porque segmenta los públicos internos y puede facilitar el flujo de información. Eso se presenta porque no se puede tratar a los públicos como una masa homogénea. El público interno converge hombres, mujeres, personas de 20 años, personas de 50 años, casados, solteros, personas con un alto nivel académico y personas con bajo nivel académico. Los colaboradores, al ser diferentes y tener distintos cargos, incluso tienen acceso a canales de comunicación diferentes. Entonces, un fruto positivo de la segmentación es que

facilita la emisión y transmisión de los mensajes para cada uno de los grupos. “Para la elección del canal (herramienta) es importante tener en cuenta cuál es el objetivo de lo que se desea comunicar y quiénes son los destinatarios” (Brandolini, A., Gonzáles Frígoli, M., Hopkins, N. 2009, p. 88).

Ahora bien, los canales que se emplean para transmitir información son también referidos como herramientas. De acuerdo con Brandolini, Gonzáles Frígoli e Hopkins, “es importante pensar en las potencialidades y desventajas de cada canal a la hora de comunicar determinado mensaje a cada público” (2009, p. 108). Por ejemplo, si se pretende informar al chofer de una empresa sobre un juego interno que se va a realizar, probablemente la mejor forma de contactarlo es llamándolo por teléfono e indicarle a su jefe la información que le debe transmitir. Al contrario, a una secretaria se la puede contactar únicamente a través de un correo electrónico que contenga los detalles de la participación. Sin embargo, lo recomendado es implementar un mix de medios de comunicación interna, los que darán paso a la sinergia. De esa forma se garantiza ambas la recepción y la comprensión del mensaje, todo eso desarrollado en base a un plan estratégico comunicacional (Brandolini, A., Gonzáles Frígoli, M., Hopkins, N. 2009, p. 108). Ellos también explican que hay una extensa lista de canales que se pueden implementar, y sus categorías más básicas son los tradicionales y los tecnológicos. Algunas de las que constituyen los medios tradicionales son los memos, folletos, capacitaciones, revista interna, reuniones de estrategia y el manual de políticas de RRHH. Por otro lado, los que componen las herramientas tecnológicas son la intranet, blogs, correos electrónicos, foros, portales de e-learning y demás (Véliz, M. 2016d).

“Toda empresa posee comunicación interna ya sea a través de un canal formal o informal, legitimadas o no dentro de su plan de comunicación” (Brandolini, A. & Gonzales Frígoli, M. 2009, p. 26). Es importante mencionar también que existen dos tipos de comunicación, la formal y la informal que, a su vez, pueden ser denominadas como

planificada y no planificada. Nuria Salo expone que “la comunicación informal consiste en aquellas acciones que no están planificadas y son el resultado de la interacción social, grupos, relaciones interpersonales, entre los miembros de una organización” (2006, p. 41). Por otro lado, la comunicación formal encierra los mensajes que se transmiten a través de medios oficiales de la empresa. Se diferencian principalmente porque los formales están estructurados consecuente a que se haya planificado su circulación. Mientras tanto, los informales pueden incluir información como rumores. La mayoría de veces una empresa va a sufrir la ocurrencia de rumores, eso ya que “todo vacío de comunicación de alguna forma será llenado” (Brandolini, A. & Gonzales Frígoli, M. 2009, p. 26).

En realidad, “la comunicación formal e informal son complemento una de la otra” (Ritter, M. 2008, p. 23). Es decir, cuando se difunde un primer mensaje, normalmente se va a tornar a la siguiente forma de comunicación para obtener más información acerca del tema. Es por eso que es importante brindar información consistente, actualizada y constante para evitar especulaciones y por tanto rumores que pueden perjudicar a la organización. Por lo tanto, se debe reconocer que los rumores no siempre son negativos, ellos pueden tener un impacto positivo. Michael Ritter expone algunas:

Tal vez la más importante de ellas es que constituyen un fuerte mecanismo de liberación del estrés, la angustia o la ansiedad... También es un hecho que a las personas les gusta hablar de su trabajo. La “Radio Pasillo” les facilita la tribuna para hacerlo... El efecto colateral es que al hacerlo los empleados terminan comprendiendo mejor las políticas... cuanto más se estrechan así los lazos personales entre los empleados, tanto mayor resulta el espíritu de trabajo en equipo existente dentro de la organización... Permite a los individuos prepararse para y reflexionar sobre los cambios o ajustes de los objetivos de la gerencia antes de que le llegue la comunicación formal al respecto. Esto aumenta los aportes de sugerencias, ideas y propuestas de los empleados. El rumor también les ayuda a mantener su eficiencia, en la medida en que rápidamente se propagan las noticias sobre acciones disciplinarias que son aplicadas a terceros... Revela los asuntos y problemas que los empleados están comentando y discutiendo... (2008, p.30-31).

Auditoría de comunicación

Una vez que se ha explicado cómo funciona la comunicación interna de una empresa, sus tipos, canales, importancia de su efectividad y funciones, es relevante comentar que se deben desarrollar auditorías de comunicación interna para conocer cómo se está manejando la comunicación dentro de una empresa y como declara Julio Reyes, “lo que no se mide no se puede mejorar” (2012, p.5). Por lo que el desarrollo de una auditoría de comunicación no solo es sugerido, sino que es un requisito. En palabras de Nuria Salo, “para delimitar la estrategia de comunicación es necesario realizar un estudio riguroso mediante informes o auditorías que permitan posicionarse explícitamente sobre el estado de la comunicación” (2006, p. 39). Este estudio “analiza y describe los procesos de comunicación interna actuales de una empresa, identifica cuál es su verdadero impacto y utilidad y así permite plantear nuevas propuestas que se adecuan más a la situación de la institución o mantiene mecanismos, todo con el fin de alcanzar una comunicación interna óptima” (Véliz, M. 2016c) ya que “la auditoría de comunicación interna permite conocer las debilidades y fortalezas del sistema de comunicación, y constituye un paso indispensable para el diseño de un plan estratégico consistente” (Brandolini, A. & Gonzales Frígoli, M. 2009, p.53).

Hay diferentes maneras de desarrollar una auditoría de comunicación interna. que se debe implementar, existen casos en los que bastará con tres, como propone Howard Greenbaum (1974, pp. 745 - 746). Alejandra Gonzáles y Martín Gonzales Frígoli proponen una serie de cinco pasos para desarrollar una auditoría exitosa. La secuencia y las gestiones que sugieren es “pre-diagnóstico, el diagnóstico, la planificación, la ejecución del plan y su seguimiento” (2009, p.38). El primer paso contempla el prediagnóstico de la situación de la comunicación interna de la empresa. La forma en la que dicho paso se desarrolla es a través de la observación del entorno, pero, principalmente, una conversación con uno de los responsables en la empresa. De esa forma, se puede conseguir una aproximación de cómo se

encuentra la comunicación en el presente, cómo se espera que sea e identificar elementos positivos o negativos en una primera instancia. El objetivo es, esencialmente, tantear el terreno dado que es de suma importancia que antes de realizar cualquier estudio se comprenda cómo funciona la empresa, cómo se relaciona con sus públicos, entre otros.

El segundo paso es el de diagnóstico. Esta vez, se realiza un análisis profundo sobre las herramientas, la dirección de la comunicación, el tipo de comunicación que generalmente se utiliza, el nivel de información que se transmite, entre otros factores que dependen de los objetivos que la empresa se ha planteado para desarrollar una auditoría. En este paso se “devela las falencias o aciertos que ofrece la comunicación interna dentro de una empresa u organización. Este diagnóstico surge a partir de la aplicación de un instrumento de medición” (Brandolini, A. & Gonzales Frígoli, M. 2009, p.39). Hay diversas maneras de implementar dicho instrumento, pero la más utilizada es la encuesta (Brandolini, A. & Gonzales Frígoli, M. 2009, p.55). La auditoría se basa principalmente en cuestionarios estructurados que normalmente son anónimos, pero incluyen información acerca del puesto de trabajo (Brandolini, A. & Gonzales Frígoli, M. 2009, p.49)

El tercer paso es la planificación. Ella consiste en que, según la información que hayan arrojado los resultados de la investigación cuali-cuantativa, se desarrolle un plan estratégico para mejorar los baches o las debilidades que tenga la empresa. Esto siempre considerando las características de la empresa, los objetivos y su cultura organizacional. Luego llega el momento de la ejecución. Como la palabra lo dice, se pone en práctica la estrategia sugerida y se empiezan a notar pequeños cambios en la cultura organizacional. Finalmente, la auditoría termina su ciclo con la etapa de seguimiento. En ella, se desarrolla un pequeño estudio para conocer cuál es la situación y posición de la organización en cuanto a los aspectos que se buscó mejorar. “Para evaluar resultados, los métodos más difundidos son las encuestas y sondeos de opinión interna. En esta instancia se evaluará no sólo el

resultado de la comunicación sino también la adaptación y los cambios de actitud de los empleados” (Brandolini, A. & Gonzales Frígoli, M. 2009, p.68). Así, se puede asegurar el progreso o se debe replantear un prediagnóstico para continuar mejorando el escenario de la empresa.

La auditoría de comunicación interna “puede implementarse antes y/o después de poner en funcionamiento un plan de comunicación” (Brandolini, A. & Gonzales Frígoli, M. 2009, p.52). Ella no tiene un verdadero tiempo definido ya que lo que va a hacer es analizar el nivel de efectividad que tiene la comunicación en el presente. Por lo tanto, puede ser la originaria de una nueva estrategia como su remediadora. Ahora bien, lo más conveniente sería hacerlo antes para evitar el incremento en costos por los arreglos a aplicar. Sin embargo, realizar una auditoría de control no estaría de más para asegurar la eficiencia y eficacia de la comunicación organizacional interna. Es importante reconocer que las modificaciones que la auditoría recomienda son sugeridas para ser trabajados a largo plazo, los cambios no se notarán de manera inmediata.

Algunas recomendaciones que Danny Goldberg expresa para el momento de hacer una auditoría es que es muy importante “saber leer a tu audiencia, saber quiénes son los auditados y poder establecer una buena relación con ellos” (2014). También anuncia que las personas pueden tenerle miedo al auditor, por lo cual se deben romper las barreras entre el público y los auditores para tratar de construir una buena relación personal entre ellos para poder ser efectivo con la gestión a realizar. Caso contrario, algunos problemas que pueden surgir es la falta de comunicación. Si se tiene un problema de comunicación, entonces los colaboradores pueden no estar disponibles para ser inquiridos o tal vez no se pueda conseguir la información requerida y necesaria de ellos. Si no se puede desarrollar una relación positiva con los auditados, entonces es muy difícil poder llevar a cabo una auditoría. Por otro lado, un pequeño consejo que Danny menciona es aprender a escuchar, no se interrumpe, se le permite

hablar al colaborador, expresarse. En la mayoría de las ocasiones las personas solo quieren ser escuchadas, por lo que hacerlo puede afianzar la relación entre el auditor e incluso beneficiar los resultados que se obtendrán del análisis porque pueden ser más sinceros (Goldberg, D. 2014).

Comunicación global: Comercial e institucional

Así como se ha venido afirmando, la comunicación es vital para el buen funcionamiento de las organizaciones. A través de la comunicación, “las compañías transmiten con mayor eficacia sus claves estratégicas y fortalecen, por tanto, su capacidad competitiva” (Hortas, P. 2014, p.14). Sin comunicación no hay comercio, no hay capitalismo. Los recursos comunicativos se empezaron a emplear hace siglos atrás con carteles indicando los productos que se vendían. La publicidad, el marketing, las relaciones públicas, todas se remiten a la comunicación para poder potenciar el posicionamiento de la corporación. La opinión pública ha sido, desde siempre, esencial para la prosperidad de una empresa, sea del tamaño que sea.

Edward Bernays presenta como base de la gestión de comunicación el que se comprenda la mente del individuo y del grupo para poder ejercer una gestión inteligente (1923, p.61). Conocer al público es necesario para así poder crear mensajes que lleguen a ellos y los incentive a querer a la empresa y lo que comercializa. Como dijo Michael Ritter, hay que “convertirlos de escépticos en defensores de la organización” (2008, p.12). Según él,

El equipaje mental del individuo promedio consiste en una masa de juicios de la mayoría de los temas que tocan su vida diaria física y mental. Estos juicios son las herramientas de su ser diario y aun así son sus juicios, no sobre una base investigativa y deducción lógica, sino en su mayoría expresiones dogmáticas aceptadas por autoridades... (1923, p. 61-62)

Además, Bernays expone luego de un análisis que la opinión pública es de hecho, fácilmente influenciable (1923, p.76). Es entonces a partir de ahí que se puede reconocer la utilidad de estrategias comunicacionales como la de las áreas de Marketing, Publicidad y

Comunicación. Además de atraer a las marcas, estas profesiones han desarrollado un nuevo interés, la creación de *lovemarks*. El término anglosajón hace referencia a un tipo de posicionamiento de marca, en él, la empresa debe impactar a los públicos de manera tal que se desarrolla un lazo afectivo entre ellos y “este amor por la marca hace que los consumidores incorporen sentimientos como el de perdonar fallos leves en el producto o en el servicio” (marketingdirecto.com, 2017). Esto dado que lo que las empresas persiguen en la actualidad es la fidelidad de los clientes, incluso más que atraer nuevos. Consecuentemente, la ciencia de la comunicación tiene como fin persuadir.

Como se ha podido demostrar, la comunicación tiene distintos públicos y, a pesar de que el interno es el más importante en una empresa para poder salir adelante, los externos son también de gran relevancia. Es así como el interés por los públicos ha llegado a ser lo que mueve a muchas de las empresas y entonces se han desarrollado distintas aproximaciones para lograr atraer al público e impactarlo de manera efectiva. Actualmente se ha concluido que una sola aproximación a veces no es la mejor opción, no es suficiente. Por lo tanto, se ha consolidado un conjunto de estrategias que se cohesionan fácilmente para lograr los objetivos en cuanto al público externo de las empresas.

Para poder comprender de mejor forma cómo funciona la cohesión, es necesario entender también de qué se trata cada ciencia. En primer lugar, el marketing es “el proceso de planeación y ejecución del concepto, precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para promover intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales” (Belch, G.A. & Belch, M.A. 2005, p.7). Para eso, la función más elemental del marketing es la combinación del *marketing mix*, que está compuesto por producto, plaza, precio y promoción. Por otro lado, la publicidad “se define como cualquier forma de comunicación impersonal acerca de una organización, producto, servicio o idea, pagada por un patrocinador identificado” (Belch, G.A. & Belch, M.A. 2005, p.18). Nestor Jaramillo

explica que aunque algunos digan que la publicidad ““sólo es una P más del Marketing Mix”...la publicidad es la herramienta más importante para lograr los resultados de marketing...” (2011, p.19). Finalmente, la comunicación, que ya se ve involucrada tanto con la publicidad como con el marketing en el sentido de que buscan emitir un mensaje, tiene otra vertiente que es de las Relaciones Públicas.

Las Relaciones Públicas son la ciencia que más se relaciona a la comunicación. La disciplina que se ocupa de los procesos de comunicación entre las organizaciones (o entre personas con proyección pública) y los públicos de los que depende su actividad, para establecer y mantener relaciones mutuamente beneficiosas entre ellos” (Xifra, J. 2008, p.7). Ellas son las que pretenden determinar una relación entre el público y el poder. Consecuentemente, toda entidad, sea pública, privada o incluso una persona, todos necesitan de las Relaciones Públicas. Es así como Fernando Fernández E. explica que ellas son “algo indispensable tanto para los gobiernos como para las empresas, los comerciantes, políticos o profesionales que quieran tener éxito” (Fernández E., F. 1989, p. 21). Las Relaciones Públicas logran que los públicos hablen bien de la empresa. Para comprender se mejor manera la diferencia y la relación entre las tres tendencias, se presenta la imagen 1.1 en la que se resumen los conceptos de cada una:



Gráfico 1.- Infografía (postal52.com, 2017)

De esa forma, se ha arribado al término “Comunicación Integral de Marketing” o “CIM”. Lo que el concepto acuña es la “coordinación e integración de todas las herramientas, vías y fuentes de comunicación de marketing de una empresa...que maximice el impacto sobre los clientes y otras partes interesadas a un costo mínimo” (Clow, K.E. & Baack, D. 2010, p.8). Para eso, el CIM incluye todos los elementos del marketing mix, la publicidad y por supuesto la comunicación. Philip Kotler, el padre del Marketing, admitió que “ha sido un error restringirse únicamente hacia las herramientas tradicionales, ya que el uso de la publicidad se ha exagerado y las Relaciones Públicas se han subestimado” (miespacio.com).

La bondad más importante de las Relaciones Públicas se centra en que es una de las formas más sinceras de promover una marca o empresa. En un mundo con poca credibilidad para con las marcas y las empresas, el método boca a boca es esencial para las organizaciones. El hecho de que una persona en quien se tiene confianza recomiende o hable positivamente de una entidad es entonces una catapulta para ella. Como mantiene la Asociación Española de Estudios de Mercado, Marketing y Opinión, el consumidor actual es más exigente y “cree más en la recomendación de otro consumidor” (s.f.). El beneficio se refuerza cuando se recuerda que la gestión fue realizada de forma totalmente gratuita.

Si bien los medios de comunicación ofrecen un servicio que facilita el conocimiento común de información, un análisis desarrollado por Edward Bernays indicó que, normalmente, las personas que tienen un alto nivel intelectual no se apoyan en ellos para formar su opinión. Es decir, no son fácilmente influenciables a través de medios informativos. Si ese es el caso, entonces es comprensible que la publicidad tenga vacíos en su formación. Además de eso, la comunicación

... constituía una necesidad, con el objeto de integrarse en el todo social, pero manteniendo el oportuno equilibrio entre sus puntos de vista y las exigencias de la ciudadanía. A la vez, dicha participación garantizaba en alguna medida que los discursos sociales dominantes no quedaran en poder exclusivo de los medios de comunicación. (p.47)

Finalmente, vale la pena aclarar que los acercamientos mencionados son unos que se han venido desarrollando con el tiempo. Sin embargo, el día de hoy tienen una aplicación un tanto diferente tras el ingreso de la Web y el efecto que ha llegado a tener en la comunicación. Esto es, forzando a todas las antiguas plataformas a adaptarse a ella. En palabras de Ximena Ferro:

Tanto el ser humano como la comunicación cambiaron con él. A su vez el marketing y la publicidad cambiaron a raíz del nacimiento de esta tecnología. Las estrategias de venta y de conexión evolucionaron de tal manera que aspectos como el tiempo y el espacio son percibidos de una manera distinta por las nuevas generaciones. Aquellas generaciones que nacieron y crecieron con Internet (millennials y centennials) tienen una forma de percibir la vida de una manera distinta a la de sus predecesores (2018, p.204).

Como resultado de la actualización, los públicos también cambiaron y se han convertido en consumidores tecnológicos, que hacen todo a través de medios digitales. Otro tipo de consumidor es el super consumidor, el que tiene acceso a tanta información que es extremadamente exigente y sabe lo que quiere. Por último, los clientes se han convertido en prosumidores. Este nuevo término hace referencia a los consumidores que reciben contenido de parte de empresas y son también quienes la crean. Entonces, se puede palpar una relación mucho más próxima pero mucho más cambiante, según los resultados del análisis de un balance costo beneficio. Para las marcas, la exigencia de los Súper Consumidores puede ser un beneficio o una desventaja ya que, al tener tantos requisitos para su tranquilidad, obliga a las empresas a desarrollar estrategias que lo satisfagan. En ese caso y por las circunstancias que está atravesando el mundo, las empresas deben contemplar estrategias que tengan efectos positivos sobre la sociedad. Es decir, las estrategias de responsabilidad social corporativa son un requisito en la actualidad. Ya en los años '90 “distintas organizaciones empiezan a integrar contenidos sociales en su gestión e incorporarlos en sus estrategias de marketing y comunicación a través de informes sociales” (Casado Cañeque, F. 2006, p.24). Con el paso

del tiempo, la RSE ha llegado, incluso, a figurar en el marco legal como parte de los deberes que tienen las corporaciones.

A raíz del desarrollo tecnológico surgió la comunicación 2.0. Este tipo de estrategias se acoplan a la nueva tendencia tecnológica e incorpora a las empresas en un mundo digital. Es así que las redes sociales o *Social Media* son una parte de extrema importancia en las organizaciones. La existencia de una marca incluso se llega a cuestionar si es que no se la encuentra en plataformas en línea. Por lo tanto, es ahí donde las marcas se han dirigido. Ellas están creando una comunidad en dichos espacios para permitir poder trascender y ser un participante activo de la sociedad. Incluso se ha debido crear un nuevo puesto en las áreas de comunicación de las empresas, las del *Community Manager*, el encargado de dinamizar la comunidad de sus públicos objetivos que se ha reunido en la web para así reforzar relaciones y apariciones. Está de más entonces mencionar que sin duda, las estrategias de publicidad, marketing y relaciones públicas no solo bastan con ser ejecutadas en el mundo real. En la actualidad, es menester que ellas estén presentes en el mundo virtual. Incluso hay marcas que realizan sus lanzamientos en línea y no físicamente, porque están conscientes de que aquel es el espacio más efectivo para llegar a ciertos públicos de interés (Angulo, S. 2017).

Responsabilidad Social Empresarial

La moral es el “conjunto de principios, valores, patrones de conducta, prohibiciones e ideales de vida buena que conforman un sistema, propio de un colectivo humano concreto en un determinado momento histórico” (Martínez, H. 2010, p.1). En el mismo enunciado, el autor explica que la moral no es únicamente empresarial, sino también personal. Por otro lado, la ética “es la ciencia que estudia de una manera reflexiva la conducta humana... La ética debe guiar el desarrollo de las personas y del colectivo social” (Martínez, H. 2010, p.1-2). Lo que se puede resumir de ambos enunciados es que la ética y la moral mantienen una correlación y ambos persiguen una vida en individual y en comunión que sean colaboradora y amena.

Luego del análisis realizado a lo largo del presente proyecto hasta este momento, se entiende fácilmente que los públicos de las organizaciones son igual o más importantes para ella que su producción. Por lo tanto, la mayoría de los recursos deben destinarse a la satisfacción de los consumidores y los potenciales clientes para poder crear fidelidad y así alargar la vida de la empresa en el mercado. Una de las características de los nuevos usuarios es su exigencia para con las compañías. Actualmente es bastante común encontrarse con clientes de tipo Super consumidores, el tipo de público que cree tener soberanía sobre los productos que compra quien, al considerarlo, tiene razón. Este tipo de consumidores está más informado, por lo que tiene bases para exigir ciertos detalles o funciones que considera requisitos para su satisfacción. Es “más activo, demanda calidad, quiere un buen trato y un buen servicio, libertad, variabilidad, accesibilidad e inmediatez” (Asociación Española de Estudios de Mercado, Marketing y Opinión).

Florina Arredondo, Verónica del Carmen Maldonado y Jorge De la Garza condujeron un estudio en el país de México con relación al consumidor y a una de sus grandes exigencias: la responsabilidad social empresarial. Uno de los primeros descubrimientos que realizaron fue que existen dos tipos de compra; la primera es la consciente, con la cual el cliente busca conocer más sobre el producto y por tanto busca asesoría. La segunda, en cambio, es la compra de rutina, la que el cliente se ve obligado a hacer por lo que ya conoce lo que busca y pretende conseguir de la forma más fácil para no interferir con sus actividades. Luego de esto, los autores explican que la mayoría de los procesos de compra empiezan con indagación.

A continuación, “una vez que el consumidor opta por un producto que ha sido fabricado de manera responsable, entonces pudiera formar parte del proceso de compra de rutina” (2011, p.288). De esta porción, además de un proceso de evaluación empírica, se puede inferir que uno de los aspectos a considerar cuando se compra un producto es el

impacto que tanto la marca como el producto tienen sobre factores ambientales y sociales.

Así, hace seis años atrás, en el 2011, ya se percibían tendencias en las que “los consumidores están cambiando hacia empresas que proporcionan productos y servicios que son social y medioambientalmente responsables” (Arredondo Trapero, F.G. Maldonado De Lozada, V.C. & De la Garza García, J. p.288).

Existen distintos postulados que justifican el apoyo a empresas que tienen buenas prácticas de Responsabilidad Social por parte del cliente. Unos sostienen que la razón por la que se adquieren los bienes de esas compañías es porque el consumidor tiene vínculos con asociaciones voluntarias, otros lo explican que es por buscar un sentido de pertenencia o porque se quiere aportar de alguna forma a la sociedad a la cual se pertenece (Arredondo Trapero, F.G. Maldonado De Lozada, V.C. & De la Garza García, J. 2011, p.289-290). A pesar de que no haya un consenso, se puede decir que el consumidor recibe un cierto nivel de satisfacción en apoyar a una empresa que tiene fines honestos y solidarios, y el consumidor exigente no se contentará si no consigue esa complacencia. “El consumidor socialmente responsable se define como el consumidor ciudadano que no solo se interesa por satisfacer sus necesidades, sino que integra en sus decisiones de compra su preocupación por el medio ambiente y por las causas sociales” (Arredondo Trapero, F.G. Maldonado De Lozada, V.C. & De la Garza García, J. 2011, p.287). Es una cuestión de humanidad.

Uno de los motivos por los cuales se recomienda desarrollar Responsabilidad Social Corporativa es que se puede fomentar una buena relación con los públicos. Michael Porter, un ejecutivo, explica que las personas necesitan a las empresas para poder implementar y ayudar a la sociedad porque existen tácticas que ellos no pueden efectuar por sí solos. Entonces, la limitación de los seres humanos como individuos al tratar de mejorar un problema social es un tropiezo, por lo que se debe recurrir a empresas grandes que puedan costear y trabajar sobre estos problemas. Las organizaciones son las que pueden crear

recursos para mejorar una situación, las que permitirán la presencia de una verdadera diferencia sobre ella (07/10/2013). Por lo tanto, se evidencia una necesidad que provoca una relación entre individuos y empresas.

Si bien hasta el momento se ha relacionado a las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial con acciones beneficiosas para la sociedad y el medio ambiente, ellas son generalizaciones, ya que, a menor escala, las acciones que una empresa puede implementar son vastas,

El concepto RSE abarca muchos aspectos e implica, directa o indirectamente, todo lo relacionado con la empresa. En sus contenidos no sólo confluyen áreas tan variadas como la seguridad laboral, la ética empresarial, los derechos humanos, las inversiones sociales o aspectos medioambientales, sino que afecta también a la productividad, la gestión de fondos y al proceso de toma de decisiones. (Casado Cañeque, F. 2006, p.36)

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), también llamada Responsabilidad Social Corporativa (RSC) nació en los años noventa como una estrategia de marketing, pero ella ha perdurado a través del tiempo y sus efectos y presencia han sido más y más aclamados. En primer lugar, una de las razones por las que puede resultar atractivo implementar estrategias de RSE es que así “los límites de la organización se expanden y con ellos su comunicación y relacionamiento con más públicos y, por ende, su responsabilidad hacia estos” (Orjuela Córdoba, S. 2011, p.138). Es como un ciclo en el que la empresa llega cada vez a más públicos y mantiene una relación cortés y bondadosa con ellos, mejorando su reputación. Entonces, más personas se involucran y la empresa colabora más con la sociedad y así sucesivamente.

En un sentido más empresarial y menos humano de la RSE, la importancia de gestionar dicho tipo de estrategias es que

las empresas pueden ser castigadas por consumidores defensores de las políticas de rsc. Cuando el consumidor se ve decepcionado por esta falta de compromiso hacia la rsc, no se mantiene sin actuar, sino que en mayor o menor medida (particularmente cuando el mercado consumidor es la mujer adulta) toma acciones concretas en contra de la empresa. Por otra parte, el consumidor defensor de la rsc elegirá comprar

productos que fueron fabricados por empresas que son socialmente responsables ya que están dispuestos a cambiar de marca. (Arredondo Trapero, F.G. Maldonado De Lozada, V.C. & De la Garza García, J. 2011, p.302)

Aparte de eso, otros beneficios económicos pueden llegar al por ejemplo implementar estrategias que reduzcan ciertos gastos o al incrementar el involucramiento del cliente con la compañía, creando una mejor reputación y convocando a más personas tanto a unirse a la marca como a optar por ella, mejorando las ganancias de la empresa. En congruencia con dicha información, Michael Porter indica que, en cuanto a ganancias, la sabiduría convencional mantiene que mientras peor sean las condiciones de un trabajo, es más barato para la empresa, mientras mejor, entonces más le cuesta. Pero no es así, pasa todo lo contrario. En realidad, ser responsable y consciente es más beneficioso ya que implica que la marca es buena, además de ser menos costoso que tener que pagar por accidentes y enmendar acciones, las evitan y crean una buena reputación. Eso, sin pensar en el beneficio al ambiente laboral. Por lo tanto, ser responsable es la mejor estrategia para un negocio (Véliz, M. 2017). Es importante que la directiva perciba la RSC como una forma de presentarse como un “tipo de "salvador" ante la sociedad y adquirirá un mejor nivel en su imagen, con esto, en vez de gasto, para ella representara una inversión, tal vez a largo plazo” (del Socorro de la Peña, A. & Amezcua, J.B. 2012, p.65).

Empero, principalmente, una empresa puede buscar desarrollar estrategias de RSC porque la vida ya no es igual que antes, todos los factores y elementos que se han mencionado a lo largo de la presenta investigación como la globalización, el desarrollo, la conciencia, el interés y el sentido de comunidad provoca que las empresas concienticen sobre el hecho de que ellas “no pueden seguir trabajando sólo por un rendimiento económico... su operación afecta directamente al medio ambiente, al entorno que lo rodea y a todas las personas con las que se contacta” (Orjuela Córdoba, S. pp. 138-139). Por lo tanto, ellas deben tomar acción sobre sus acciones y buscar alcanzar el mayor aporte a la sociedad.

Antonio Argadoña resalta el hecho de que la Responsabilidad Social no es una acción filantrópica de la empresa, esas acciones son “las mismas responsabilidades que resultan de su actividad (o de sus omisiones)” (2012, p.3). Es decir, la Responsabilidad Social Empresarial es una consecuencia al tipo de trabajo que se realiza. Por ejemplo, sería contradictorio que una empresa que fabrique ropa para bebé done pasteles a personas de edad avanzada. Lo lógico sería que colabore con orfanatos o cree programas de ayuda a madres y padres solteros, por ejemplo. Siempre se debe guardar coherencia en las gestiones que se realice. Antonio también aclara que las acciones de RSC le dan vida y razón a ciertas gestiones que se desarrolla en nombre de la empresa. Además, que las actividades por implementar son variadas, y que no solo un departamento las debería llevar a cabo, sino que los integrantes de la empresa se deberían unir para hacer un trabajo un conjunto, entre otras sugerencias (2011, pp. 3-4). El autor también explica cómo la RSE puede resultar en beneficios económicos para una entidad al convertirse en una ventaja competitiva (2011, p.6).

A pesar de la expansión y profundización sobre ciertos elementos de la Responsabilidad Social Empresarial, todavía no se ha planteado una definición de ella. Según Alicia del Socorro de la Peña y Juan Bernardo Amezcua, la RSC es “una visión de negocios que integra a la gestión de la empresa, el respeto por: los valores y principios éticos, los trabajadores, la comunidad y el medio ambiente” (2012, p.14). Un artículo de la Revista Líderes publicó algunas formas en las que se puede ejercer RSE, “erradicar el trabajo infantil, realizar actividades para mantener una buena vecindad con los barrios cercanos a empresas o plantas de producción, dictar charlas del buen uso de las tecnologías a niños y jóvenes que no tienen acceso a Internet y trabajar con las comunidades sobre el buen manejo de alimentos” (s.f.).

La transparencia es un importante soporte de la responsabilidad social. Inés Manzano, abogada con especialización en Derechos Humanos, explica que las empresas, “al trabajar

proyectos sociales es importante que ... empiecen siendo sinceras con las comunidades y den a conocer las actividades que realiza la compañía” (Revista líderes, s.f.). Está de más decir que la transparencia que una empresa pueda ofrecer al público es ampliamente apreciada. La honestidad crea confianza, lo que mejora la imagen y por ende colabora a una reputación positiva. La responsabilidad social es un pequeño granito para cambiar el mundo y hacerlo un lugar mejor. Toda acción, por pequeña que sea ayuda, y hay que reconocer que una empresa, al tener un impacto más fuerte sobre la sociedad que lo que puede tener una persona natural, pueden hacer un gran cambio si se lo proponen.

Centro Comercial Condado Shopping

Historia

El Condado Shopping es uno de los tres centros comerciales ubicados en Quito que son manejados por Shopping Managements Operadora S.A. Inició sus actividades comerciales en el año 2007, ofreciendo al público un área de más de 37 mil metros cuadrados que acunó una inmensa variedad de locales que incluyen la presentación de productos y servicios para el hogar, moda, deporte, supermercados, bancos, farmacias, alimentos e incluso vehículos y talleres. Por su ventajosa acomodación, ofrecen al cliente una experiencia distinta al momento de comprar. Su ubicación ha posicionado al Condado Shopping como el único centro comercial ubicado en el norte de la capital, por lo que, complementando con su variedad, logra alcanzar un promedio de visitas anuales de más de 22'000.000.

Misión

Ser el Centro de Comercio y Entretenimiento modelo por buenas prácticas en manejo, variedad, calidad, prestaciones y servicio, y un satisfactor de necesidades socialmente responsable; que brinda mayor seguridad, comodidad y diversión y mejora la calidad de vida de nuestros

colaboradores, clientes y asociados, respaldados con tecnología de punta y diferenciación por ser un concepto integral de oferta de servicios.

Visión

Posicionar al Condado Shopping como referente en calidad de servicio, entretenimiento, y opciones de compra, convirtiéndolo en el Centro de Entretenimiento personal y familiar preferido por los clientes; y lograr un alto grado de fidelidad y recurrencia que consigan una participación de mercado creciente, y niveles de ventas incrementales y sostenidas a través del tiempo.

Valores

Los representantes comentaron que no tienen ni se manejan a través de valores, ellos simplemente persiguen los objetivos de su misión y visión.

Filosofía

Ser la empresa líder en innovación comercial que aporta ideas diferenciadoras para posicionar al Condado Shopping como único dentro de su industria. Crear un ambiente de trabajo cuyo pilar sea el talento humano y el bienestar de la gente involucrada en la empresa. Adoptar buenas prácticas de manejo de centros comerciales, cumpliendo estándares de calidad, tanto en servicio al cliente como en conservación del medio ambiente; apoyando de esta forma, el desarrollo integral de la comunidad.

Normas y comportamientos

Las normas de los concesionarios en el Condado Shopping forman parte de la información confidencial de la empresa. Sin embargo, los comportamientos que se identificaron fueron:

- Siempre hay un colaborador en el local.

- Algunos jefes de local tienen un diferente horario al de los colaboradores comunes, su hora de entrada es más tarde y la de salida más temprano.
- El personal limpia los locales antes de la apertura o después del cierre del Centro Comercial.
- El personal es puntual.

Sistema de identidad visual

El Manual de Identidad Visual y su sistema forma parte de la información confidencial de la empresa. Sin embargo, a continuación, se presenta el isologotipo de la empresa



Gráfico 2.- Logo Condado Shopping

Siendo el isotipo la funda de compras y el logotipo las palabras Condado Shopping. Además, se localizó su slogan que es “Todo lo que te imaginas y más”. Una de sus presentaciones alternativas es



Gráfico 3.- Alternativa de logo Condado Shopping

Estructura organizacional

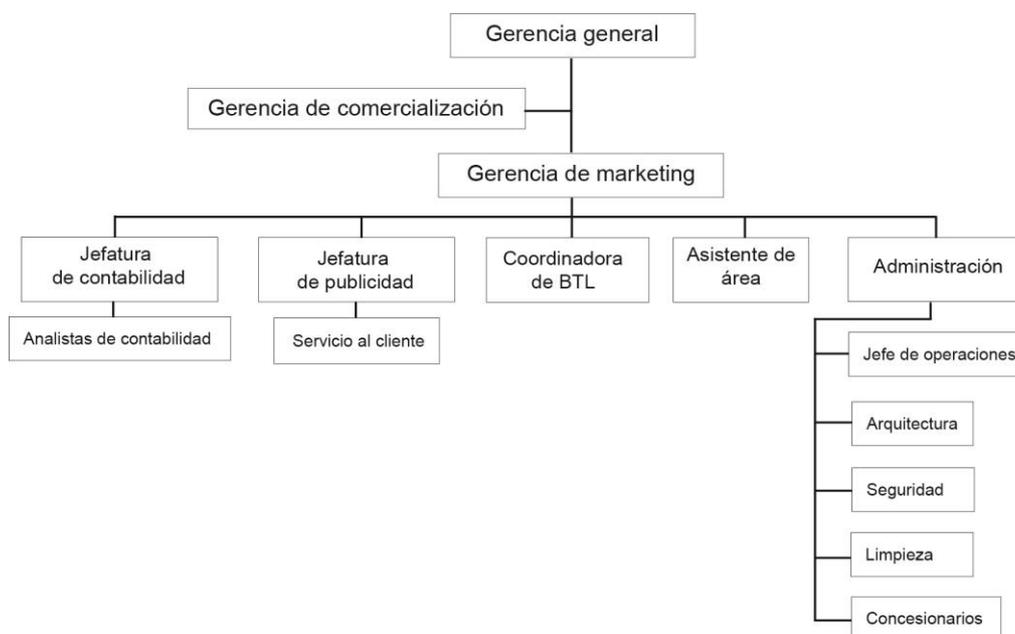


Gráfico 4.- Mapa de público interno Condado Shopping

Mapa de públicos

Nivel de Relación	Stakeholder	Meta	Comunicación	Naturaleza de Relación
Responsabilidad	- Accionistas - Entidades reguladoras - Proveedores - Directivos - Jefaturas	Fidelizar convenios directos para progresar las metas comerciales.	Bilateral	Relación a largo plazo
Directa	- Concesionarios - Accionistas - Administradores - Colaboradores - Coordinadores - Administración	Incentivar y priorizar la comunicación estratégica para ventas dentro del centro comercial	Bilateral	Relación a largo plazo
Indirecta	- Clientes varios	Aumentar el flujo de personas al centro comercial.	Bilateral limitada	Relación a largo plazo

Tabla 1.- Mapa de Públicos - Nivel de Relación

Fichero de comunicación

 <p>Gráfico 5.- Herramienta 1</p>	Nombre: Grupo en Whatsapp
	Público al que va dirigido: Encargados de locales grandes del centro comercial y área administrativa.
	Descripción técnica: Conversación o mensajería permanente con tres o más participantes dentro de la aplicación de celular que almacena números de celulares y contactos y facilita conversaciones que funciona a través de internet y disponible todos los días de la semana, a todas horas.
	Frecuencia de uso: Diario.
 <p>Gráfico 6.- Herramienta 2</p>	Descripción comunicacional: Medio de comunicación que facilita una conversación grupal sobre determinado tema con apoyo de audios, videos y fotos.
	Nombre: Correo electrónico
	Público al que va dirigido: Encargados de locales y área administrativa.
	Descripción técnica: Servicio de red que permite el envío de mensajes textuales a través del internet.
	Frecuencia de uso: Prácticamente no es empleado.
	Descripción comunicacional: Forma de comunicación utilizada para indagar y resolver dudas o solicitudes informales.
	Nombre: Teléfono convencional
Público al que va dirigido: Encargados de locales y área administrativa.	
Descripción técnica:	

 <p>Gráfico 7.- Herramienta 3</p>	<p>Dispositivo de comunicación con cable, botones con números, micrófono, audífono y una línea telefónica fija.</p>
	<p>Frecuencia de uso: se lo emplea normalmente cuando los reclamos son urgentes, pero no a diario. No es tan empleado por los jefes de local para contactar a la administración ni viceversa.</p>
	<p>Descripción comunicacional: Medio de comunicación de uso disponible para contactar y conversar con personas con el mismo dispositivo o uno parecido en distintas partes.</p>
 <p>Gráfico 8.- Herramienta 4</p>	<p>Nombre: Circulares</p>
	<p>Público al que va dirigido: Encargados de locales.</p>
	<p>Descripción técnica: Hoja de papel bond en blanco y negro con un escrito.</p>
	<p>Frecuencia de uso: Herramienta principal</p>
<p>Descripción comunicacional: El comunicado es un medio oficial a través del cual la administración notifica información relevante para los concesionarios.</p>	

Tabla 2.- Herramientas de comunicación Condado Shopping

Estrategias comunicacionales

Condado Shopping no ha aplicado estrategias de comunicación con los concesionarios además de las indicaciones que se dan cuando la empresa ingresa al Centro Comercial. Su comunicación se basa casi exclusivamente en la repartición de circulares y la contestación a solicitudes que presentan los jefes de local.

Auditoría de comunicación interna

Objetivos.

Objetivo general.

- Identificar por medio de una encuesta y entrevistas personales el nivel de eficacia y de satisfacción que tienen los concesionarios con las herramientas y canales de comunicación de la Administración del Centro Comercial.

Objetivos específicos.

- Calcular y obtener una muestra representativa de los concesionarios.
- Indagar la información requerida con los jefes de cada local.
- Reconocer causas y consecuencias de los problemas mencionados por los jefes de cada local.
- Identificar tendencias y costumbres de los colaboradores de los locales en relación con el Centro Comercial.

Aspectos por considerar.

Por pedido del cliente, la encuesta se enfocó únicamente en canales y herramientas de comunicación. Además, la empresa no aceptó la aplicación de recomendaciones por parte de los concesionarios sobre el sistema de comunicación. Finalmente, la empresa tiene una estricta política de confidencialidad, lo que impidió el acceso por parte del presente equipo a cierta información.

Metodología de investigación.

Determinación de universo y muestra.

El cliente del Condado Shopping solicitó que se trabaje con una sección de su público interno, los concesionarios o locales. Al momento de realizar la auditoría de comunicación interna, 201 locales se encontraban en uso y representaban únicamente a una empresa. Por lo tanto, se

concluyó que 201 sería el universo y se consideró un nivel de confianza de 95% y un margen de error de 4.5%.

El resultado de dicha operación indica un tamaño de muestra de 142 concesionarios, los que fueron seleccionados de manera aleatoria estratificada asegurando que sea representativa en cuanto al tipo de local y el tipo de servicio que ofrece. Con la muestra definida, se emplearon métodos cuantitativos y cualitativos para conocer la situación actual de la comunicación interna del Centro Comercial.

Método cuantitativo.

Por un lado, se ejecutaron encuestas con siete preguntas cerradas de opción múltiple y se las aplicaron a la selección de 142 concesionarios del Centro Comercial en un período de tres días. Revisar modelo de encuesta en anexo A.

Método cualitativo.

Una vez culminada la encuesta, se procedía a pedir comentarios con respecto al funcionamiento de la comunicación, a lo cual cada encuestado nos indicaba experiencias y opiniones.

Resultados de investigación.

Cuantitativa.

Pregunta 1

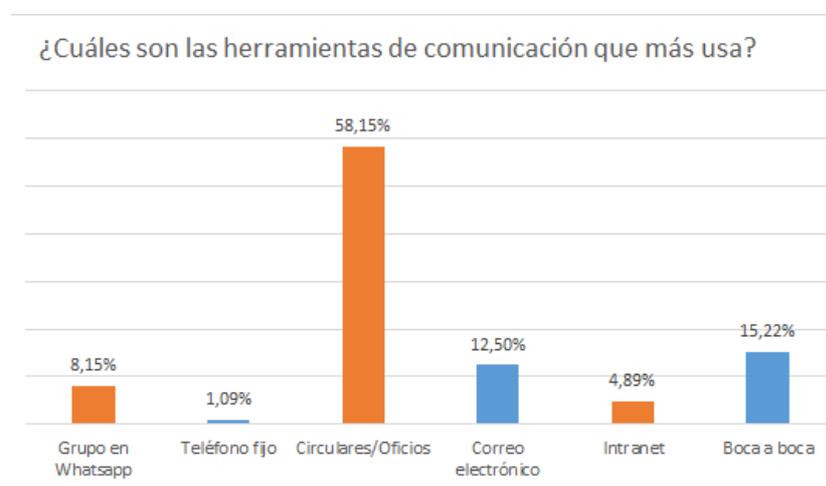


Gráfico 9.- Resultado 1

Se solicitó a los encuestados escoger las tres herramientas que más se utilicen para enterarse de los cambios o eventos que la administración propone. Las respuestas señalan que más de la mitad, el 58,15%, consideró a las circulares como uno de los métodos más importantes. El segundo con mayor frecuencia es boca a boca con 15.22% y el tercero el correo electrónico con 12.5%. Finalmente, los tres con menor presencia fueron, en orden descendente, el grupo de Whatsapp (8.15%), el intranet (4.89%) y finalmente el teléfono fijo (1.09%). Esto señala que las herramientas comunicacionales más efectivas son las circulares y los correos electrónicos. Además, resalta algo propio de las subculturas empresariales, la incidencia e importancia de la comunicación no oficial, la cual en este caso es el segundo método más popular.

Pregunta 2

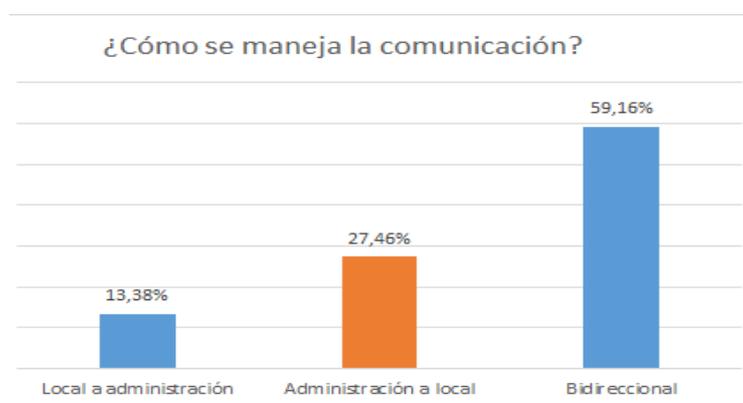


Gráfico 10.- Resultado 2

Se puede identificar que el 59.16% de los representantes de locales en el Centro Comercial reconocen que tanto ellos como la Administración pueden ser emisores y receptores de mensajes, la comunicación es bidireccional. Sin embargo, hay un 27.46% que considera que la comunicación es exclusivamente de Administración a local y un 13.38% que es de local a administración. Por lo tanto, se percibe que la mayoría siente libertad para comunicarse, pero

el 40,84% percibe una limitación. Incluso, el 27,46% del mencionado 40,84% siente que no tiene una voz.

Pregunta 3

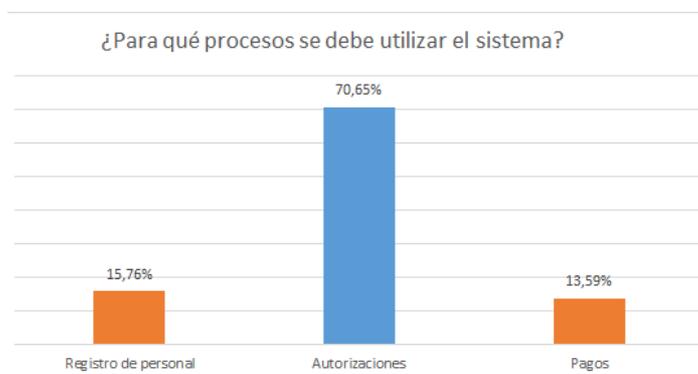


Gráfico 11.- Resultado 3

En el centro comercial Condado Shopping emplean una herramienta de comunicación especial para que los jefes de locales puedan enviar diferentes tipos de solicitudes a la administración, quien decide aceptarlas o rechazarlas. El 70,65% de los encuestados reconoció que el sistema se utiliza para solicitar autorizaciones, pero un 29,35% considera que también se pueden realizar procesos ajenos al sistema como son el registro de personal y pagos, lo cual no es correcto.

Pregunta 4

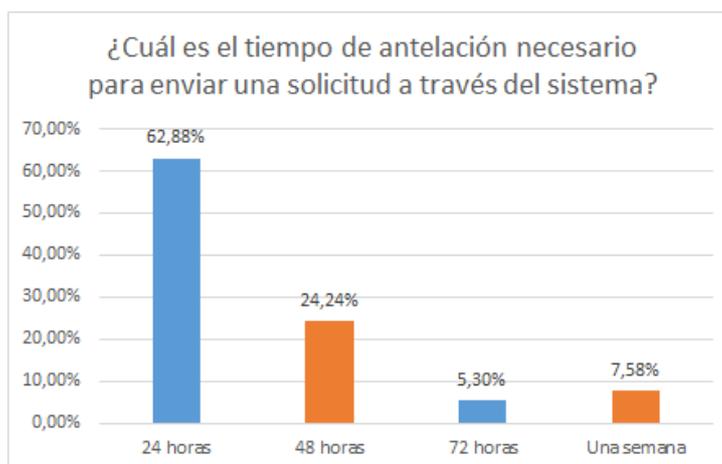


Gráfico 12.- Resultado 4

A continuación de la pregunta anterior, se preguntó cómo se utiliza el Sistema propuesto por la Administración para poder conocer si, en efecto, conocen cómo utilizarlo.

La pregunta se da plantea para saber si los encuestados saben en qué momento deben enviar las solicitudes y se les presentaron cuatro opciones. La mayoría, el 62,88% de encuestados, notificaron que se lo debe realizar con 24 horas de antelación, lo cual es incorrecto. Según lo establecido por la administración, el 24,24% acertó al indicar que se debe realizar con 48 horas de anticipación. Además, existe cierta cantidad que respondió que el requisito es de 72 horas previas (5,30%) e incluso que ese período es de una semana (7,58%). Por lo tanto, si bien los concesionarios conocen sobre la utilidad del sistema, no lo saben utilizar apropiadamente.

Pregunta 5

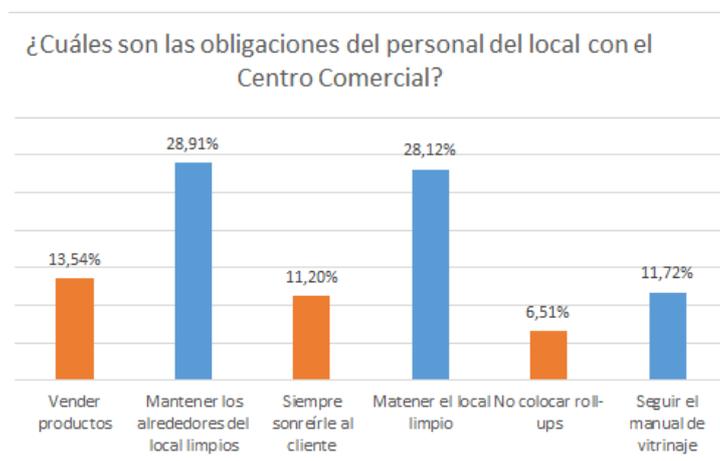


Gráfico 13.- Resultado 5

En la actual pregunta se identifican las obligaciones que tienen los locales con la administración del centro comercial. A pesar de que “mantener los alrededores del local limpios” (28.91%) y vender productos (13,54%) estén entre las tres respuestas más comunes, ellas no son las correctas, lo que señala que los concesionarios no tienen conocimiento certero sobre sus obligaciones en el Centro Comercial. 11,72% señala que un porcentaje bajo de encargados de local conocen que el manual de vitrinaje es una de las condiciones más importantes para el Condado Shopping. Por otro lado, un 6,51% seleccionó el “no colocar roll-ups”, revelando que el 88.28% de los colaboradores no conoce otro de los requisitos del Centro Comercial. Finalmente, “mantener el local limpio” es la segunda obligación más

común para ellos, lo cual se podría mejorar considerando que ello es una exigencia, y no lo es mantener los alrededores limpios, que ocupa el lugar de la obligación más popular a pesar de ser inexistente. Además, si solo el 28,12% lo reconoce, quiere decir que la mayoría de los jefes no lo consideran relevante a pesar de que es una de sus principales obligaciones.

Pregunta 6

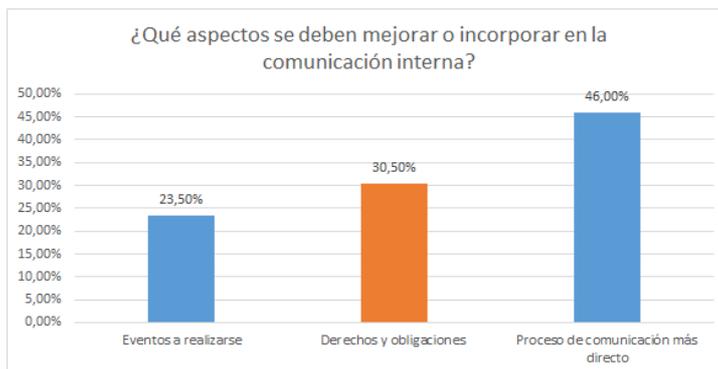


Gráfico 14.- Resultado 6

La comunicación podría mejorar completamente con un buen manejo de estrategias, como se logra ver en el gráfico que los porcentajes son completamente variados y tienen una tendencia a que los procesos de comunicación sean más directos con la administración (46%). Por otro lado, también existe un 30,5% que está interesado en la información de sus derechos y obligaciones, por lo que se percibe un interés de parte de los concesionarios por mejorar su presencia en el Centro Comercial. Representados por una porción de 23,5%, distintos representantes solicitan informarse acerca de los eventos que se realiza o autoriza la administración, un insight identificado es que buscan conocer acerca de ellos ya que, al salir de la rutina, pretender prepararse para que no sea un inconveniente cuando ocurran.

Pregunta 7

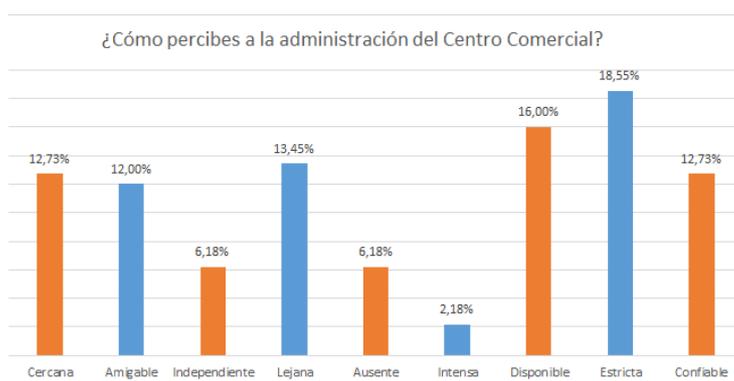


Gráfico 15.- Resultado 7

Se puede demostrar que las cualidades establecidas por los individuos encuestados tienen una gran variedad. El 18,55% considera que la administración es estricta, eso se puede entender por las diferentes multas que el Centro Comercial realiza cuando los locales están en mal funcionamiento. El 16% opina que la administración está disponible cuando se requiere de su atención, pero se reconoce que no es una idea consensuada ya que una parte de la muestra, 13,45%, indica que la siente lejana. Por lo tanto, la muestra se divide en dos tendencias representativas, entre las tres opciones más populares, se encuentran ideas paralelas como que la administración siempre está disponible y que la sienten lejana. Empero, se identifica que la mayoría de las características más habituales son positivas, disponible (16%), confiable y cercana (12,73%). Además, lo lidera la categoría de “estricta” (18,55%) que es neutra y tiene una consideración negativa, lejana (13,45%).

Cualitativa.

La investigación cualitativa se formó en base a diferentes entrevistas con individuos que laboran en los locales del Centro Comercial Condado Shopping. Se realizaron dos preguntas base: ¿Cómo se sienten con la administración general del Centro Comercial? y ¿Tiene algún comentario sobre cómo se maneja la comunicación entre usted como local y administración del Centro Comercial? La investigación cualitativa fue muy importante para poder indagar de

mejor forma lo que piensan y sienten los públicos internos y así comprender las respuestas de las encuestas.

Los comentarios recibidos variaron según las diferentes necesidades de los locales. Sin embargo, una de las ideas más comunes fue que la administración era muy estricta al momento de aprobar o negar permisos y también a la hora de multar. Luego de investigar, se concluyó que varios de los inconvenientes sucedían porque los colaboradores no habían seguido los requisitos establecidos. Los colaboradores reclaman que reciben una respuesta inmediata o, en ciertos casos, antes de que sea la fecha de ejecución, pero se identificó que ocurría cuando no enviaban la solicitud con 48 horas de antelación, o porque no acataban ciertas obligaciones propuestas por la administración.

Por otro lado, se comentaba que la administración no tiene un contacto directo con los locales, que tan solo existe la información a través de oficios o circulares. Además, una queja común dependiendo del sector donde los locales se ubican es que existe una incertidumbre en cuanto al desarrollo de diferentes eventos dentro del centro comercial. Distintos jefes de locales sienten que son perjudicados por los eventos y, al no ser notificados, deben atenerse a las circunstancias de imprevisto, sin opciones a prepararse para ello o encontrar una solución con anticipación.

En las entrevistas se comprendió que los concesionarios no tienen conocimiento sobre un manual de vitrinas, sino que supone que, si existe uno, deben acatarlo. Ellos expresaron que no conocen de él porque no se han realizado capacitaciones en las que se comparta información básica, algo importante ya que la rotación del personal en los locales es constante por lo que pocos llegan a conocer verdaderamente el Condado Shopping como su espacio de trabajo por un largo periodo de tiempo.

Finalmente, se identificó un problema de comunicación interno en cuanto a la información que reciben los guardias de seguridad y en muchos casos la arbitrariedad que

tienen. En muchas ocasiones son quienes provocan problemas para algunos de los concesionarios y crean malestar no solo con el sistema de guardianía sino también con la imagen de la administración del Centro Comercial.

Conclusiones.

Los resultados de la auditoría fueron relevantes para constatar algunos problemas de comunicación interna que tiene el Condado Shopping, desde ese punto de vista se deben efectuar nuevas estrategias de comunicación para promover un mayor flujo de información. Uno de los problemas más graves es que hay pocas herramientas de comunicación, es así como la pregunta uno revela con un mayor porcentaje en que el mensaje llega a través de una circular o un oficio. Por lo tanto, la comunicación no es dinámica al solo mantener una herramienta en uso constante, considerando que otras herramientas como llamadas telefónicas, correo electrónico y grupos de Whatsapp no funcionan o no están habilitadas para todos. Por lo general, los resultados de las encuestas son relativamente dispersos, lo que señala que no hay una similitud de pensamientos o tendencias a una sola respuesta. Pero se mantiene que la administración debería ser más comunicativa con los locales para que las relaciones y la misma comunicación, más cercana, fluya de la mejor manera.

Dentro de los aspectos positivos, se puede enmarcar que tienen un conocimiento de existencia del sistema del Centro Comercial, solo se necesita reforzar su forma de uso. Dicha herramienta es importante porque desde ahí se pueden enviar autorizaciones para cualquier tipo de evento o requerimiento que necesite un local, pero hay que manifestar que, por el cambio de personal recurrente, muchas veces se está desactualizado y por eso existe una desvinculación con el sistema, lo que puede causar molestias a ambas partes.

La última pregunta de la encuesta corresponde a las características que se perciben a la administración, en ellas se puede reflejar que el Condado Shopping es una empresa seria y por eso la catalogan como estricta, ya que los procesos y normas son rígidas para todos los

locales. Sin embargo, un porcentaje alto se mantiene en que la administración es lejana y que no hay interés por una cercanía adecuada, muchos concesionarios se sienten, hasta cierto punto, abandonados. Por otro lado, existen quienes consideran que la administración se maneja adecuadamente y es un constante apoyo.

Las entrevistas cualitativas fueron de gran ayuda para conocer diferentes problemas y necesidades que se presentaban en distintos locales. Aunque cada interés es diferente, se puede identificar que existen problemas que son de índole similar, creando una oportunidad para crear soluciones complementarias.

A través de la auditoría se pudieron detectar varios problemas determinados por la falta de canales y herramientas que el Condado Shopping carecen o no las emplean en su totalidad. Se logra resumir que es necesario colocar diferentes campañas de comunicación interna para que tanto los locales como el Centro Comercial puedan cumplir su identidad corporativa por medio de su meta comercial compartida.

Campañas internas

Problema 1.

Desconocimiento sobre el funcionamiento y la utilidad del sistema de la administración.

Fundamento del problema

Revisar gráficos 11 y 12; a partir de los resultados de estas dos preguntas, se reconoce que solo un 70,65% de los jefes de locales conocen la función del Sistema. Por otro lado, solo un 24,24% conoce cómo utilizar el sistema adecuadamente, lo que entonces provoca un malestar tanto para los colaboradores de la administración del Condado Shopping como para los concesionarios a quienes se les dificulta la comunicación con la administración por falta de conocimiento mas no por un limitado acceso o poca disponibilidad de parte de dicho departamento.

Objetivo

Generar conocimiento sobre el correcto uso del Sistema de la Administración en los jefes de locales del Condado Shopping.

Tema de campaña

Nombre: Permiso, por favor

Eje conceptual: dar acceso a todos los jefes de locales a la información básica del funcionamiento del sistema, logrando presencia y recordación del protocolo indistintamente de la rotación de personal que los locales puedan tener.

Mensaje: el sistema tiene un protocolo de funcionamiento que debe ser acatado para poder obtener los resultados esperados.

Campaña informativa:

Estrategia: comunicar información clave sobre el protocolo de uso del sistema de autorizaciones.

Públicos: jefes de locales

Táctica: entrega de afiche que contenga información básica sobre el procedimiento y forma de uso del sistema. Se debe indicar que dicho afiche debe estar siempre en la parte interna del *counter* o en la oficina del jefe del local.

Sistema de Autorizaciones

El sistema es una plataforma que permite realizar solicitudes a la administración.

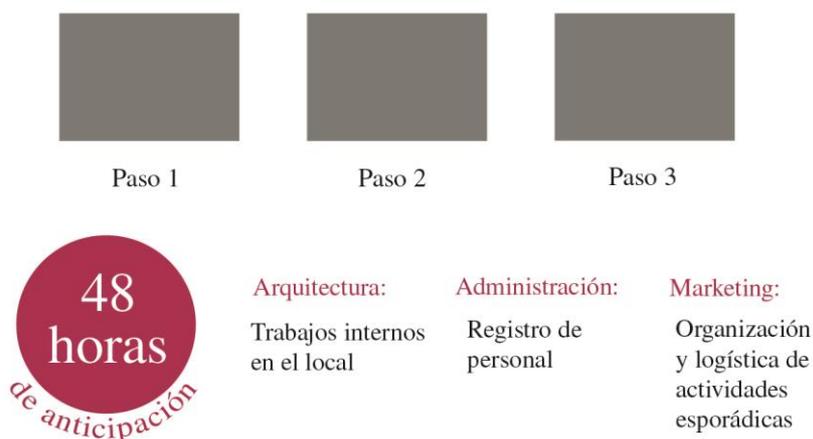


Gráfico 16.- Sistema de autorizaciones

Campaña de recordación:

Estrategia: garantizar la constancia de la información necesaria para utilizar el sistema de forma adecuada.

Públicos: jefes de locales.

Táctica: la utilización del sistema por parte de los jefes de locales garantiza recordación sobre la existencia de un protocolo para obtener autorizaciones.

Sin embargo, para reforzar la existencia e importancia del procedimiento establecido, un mes luego de la ejecución de la etapa informativa los guardias deberán solicitar ver el afiche para asegurar que los jefes de locales lo tengan.

En el caso de que no dispongan de uno, el guardia deberá entregarles otro.

Esta revisión se puede realizar esporádicamente durante su primer año de aplicación.



Gráfico 17.- Retiro

Presupuesto

Cantidad	Ítem	Campaña	Costo por Unidad	Costo total
125	A4 de cartulina	Informativa	\$1	\$125
Total				\$125

Tabla 3.- Presupuesto problema 1

Cronograma

Campaña	Fecha	Duración	Actividad
Informativa	7 de mayo	2 días	Entrega de afiche
Recordación	5 de junio	1 día	Presentación y entrega de afiche
Recordación	1 de agosto	1 día	Presentación y entrega de afiche

Tabla 4.- Cronograma problema 1

Problema 2.

Se evidenció desconocimiento sobre la existencia de un manual de vitrinaje, el cual deberían acatar para mantener la buena imagen del Centro Comercial y evitar problemas con la administración.

Fundamento del problema

Revisar gráfico 13; de acuerdo con la investigación cuantitativa y la cualitativa se encontró que, en su mayoría, existe un desconocimiento sobre la existencia de un Manual de vitrinaje al que los concesionarios del Centro Comercial deben atenerse. Además, más del 80% no creyó necesario cumplir con lo estipulado dentro de él. Este problema provoca malestar tanto para los locales, que son multados a su parecer de forma injustificada, y para la administración, quien tiene problemas de imagen tanto con los visitantes como con los concesionarios ya que deben tomar acción sobre la falta que se comete.

Objetivo

Divulgar el manual de vitrinaje entre los concesionarios del Condado Shopping.

Tema de campaña

Nombre: Ponte el uniforme

Eje conceptual: comunicar efectivamente la normativa estética que las marcas deben adecuar en sus locales para mantener la armonía en el Centro Comercial.

Mensaje: el Centro Comercial debe presentar uniformidad placentera que transmita la ideología del Condado Shopping ante los ojos de sus visitantes.

Campaña informativa:

Estrategia: comunicar el manual de vitrinaje.

Públicos: jefes de local

Táctica: todos los departamentos que tienen contacto con jefes de local tendrán brochures del Manual de vitrinaje para poder entregar. Dichos brochures contienen información resumida sobre indicaciones del Manual y expresa la importancia de acatarlo.



Gráfico 18.- Brochure

Campaña de recordación:

No amerita una campaña de recordación dado que existe el incentivo sobre evitar una multa. Sin embargo, los brochures quedarán siempre a la disposición del concesionario y deberá ser actualizado cuando sea pertinente.



Gráfico 19.- Aplicación de brochure

Presupuesto:

Cantidad	Ítem	Campaña	Costo por Unidad	Costo total
200	Brochures	Informativa	\$0.80	\$160
Total				\$160

Tabla 5.- Presupuesto problema 2

Cronograma:

Campaña	Fecha	Duración	Actividad
Informativa	5 de mayo	Indefinido	Entrega de brochure

*Tabla 6.- Cronograma problema 2***Problema 3.**

Los concesionarios no conocen las actividades a realizarse dentro del Centro Comercial.

Fundamento del problema

Revisar gráfico 14; el 23,5% de los concesionarios admitió que les gustaría conocer sobre los eventos a realizarse dentro del Centro Comercial ya que en ciertos casos deben prepararse y adaptarse a ellos. En otras situaciones les gustaría aprovechar el incremento de flujo de gente y alinearse al evento por venir, entre otras estrategias, pero normalmente ignoran las actividades hasta que ocurren.

Objetivo

Comunicar con mayor frecuencia sobre las actividades a realizarse dentro del Centro Comercial ya sean propias de la institución o espacios brindados a otras marcas.

Tema de campaña

Nombre: Condado Shopping te informa

Eje conceptual: integrar a los concesionarios con el Centro Comercial y deben estar informados sobre las actividades que se realizarán en su lugar de trabajo.

Mensaje: los concesionarios forman parte del Condado Shopping y las actividades que se realizan les compete.

Campaña de expectativa:

Estrategia: crear expectativa sobre una nueva herramienta de comunicación.

Público: colaboradores que ingresan por la entrada de peatones.

Táctica: presentar una cartelera próxima a ser empleada, que diga “tú formas el Condado Shopping, eres parte de nosotros”.



Gráfico 20.- Cartelera

Campaña informativa:

Estrategia: presentar cómo se distribuirá la cartelera permitiendo la fácil comprensión e identificación de la información publicada.

Públicos: colaboradores que ingresan por la entrada de peatones.

Táctica: colocar títulos que dividan la cartelera según las secciones adecuadas al tipo de noticias que se publicarán y empezar a exponerlas de esa forma.



Gráfico 21.- Información en cartelera

Campaña recordación:

No requiere campaña de recordación por su uso continuo y su ubicación vistosa. Es necesario que ello se actualice quincenalmente.

Presupuesto

Cantidad	Item	Campaña	Costo por Unidad	Costo total
1	Cartelera de corcho	Expectativa	\$60	\$60
1	Impresión	Expectativa	\$1	\$61
2	Impresión	Informativa	\$1	\$2
1	Caja de tachuelas	Informativa	\$2	\$2
Total				\$65

Tabla 7.- Presupuesto problema 3

Cronograma

Campaña	Fecha	Duración	Actividad
Expectativa	2 de mayo	2 días	Exposición de cartelera
Informativa	4 de mayo	Indefinido	Incorporación de información

Tabla 8.- Cronograma problema 3

Problema 4.

Los guardias no están actualizados sobre lo que ocurre con los concesionarios y tienen una mala relación con ellos.

Fundamento del problema

Los resultados de las entrevistas realizadas a los concesionarios indicaron que existe un malestar en cuanto a la desactualización de lo que ocurre entre los locales y la administración

y, en ciertos casos, el comportamiento de los guardias de seguridad a raíz del problema que haya surgido.

Objetivo

Agilizar la comunicación con los guardias y mantenerlos actualizados para evitar el agrandamiento de conflictos y posibles roces con los jefes de local.

Tema de campaña

Nombre: Flash informativo

Eje conceptual: crear un sistema de comunicación ágil, fidedigno y completo que mejore la comunicación entre jefes de locales y guardias de seguridad.

Mensaje: los guardias únicamente cumplen órdenes creadas para el bien común del centro comercial y sus concesionarios.

Campaña informativa:

Estrategia: informar ágilmente cuando exista un caso extraordinario en cuanto al funcionamiento de un local.

Públicos: jefes de locales y guardias de seguridad

Táctica: cuando existan casos extraordinarios que han sido solucionados, entonces el respectivo integrante del departamento administrativo entregará una cartilla donde se exponga el tema solucionado, la hora, la fecha y la firma, al jefe de local. Sucesivamente, el jefe deberá mostrarlo al guardia de su área cuando regrese al almacén.

Campañas globales

Matriz de públicos externos a tratar.

Sub público	Modo de relación	Meta	Comunicación	Naturaleza de la realidad
Medios de comunicación	Por Influencia	Posicionamiento de marca.	Bilateral	A largo plazo
Policía Metropolitana	Por Dependencia	Posicionamiento, imagen y reputación.	Bilateral complementaria	A largo plazo
Comunidad	Por Responsabilidad e Influencia	Responsabilidad social, imagen, reputación y posicionamiento.	Bilateral complementaria	A largo plazo

Tabla 11.- Mapa de públicos externos a tratar

Campañas de comunicación.

Eje: Familia.

Para esta campaña se aprovechará el periodo de regreso a clases, por lo que va dirigida a representantes de estudiantes y niños que están a punto de entrar a clases.

Investigación

Durante una de las reuniones mantenidas María José, mencionó que la época de regreso a clases es una de las tres más importantes para el Centro Comercial. Además, de eso, es importante tener en cuenta que el Condado Shopping se encarga de crear experiencias para sus visitantes. Es por eso que uniendo ambos datos, se decidió crear una campaña.

Tema de la campaña

Nombre: Toda la lista lleva al Condado Shopping

Eje conceptual: incentivar a los padres de familia y a los estudiantes que inician clases a ir al Condado Shopping a comprar su lista de útiles escolares y demás elementos para el inicio de clases.

Mensaje: todo lo que se puede necesitar para prepararse adecuadamente para el inicio de clases, está en el Condado Shopping.

Público: padres de familia y niños

Estrategia:

- Se realizará una convocatoria a las marcas relacionadas para crear recordación del Condado Shopping.

-Se ofrecerá una experiencia amena para los niños y sus representantes.

-Habrá un reconocimiento de marca y ubicación de locales durante el juego de búsqueda del tesoro, lo que beneficiará tanto a las marcas participantes como al Condado Shopping.

Campaña de expectativa

La semana anterior a la actividad, se repartirán globos a niños con serigrafía en las que se anunciará “¡El 1 de agosto te espera un tesoro en el Condado Shopping!”. Además, se pegaran vinilos de pirata en los espejos de los baños del centro comercial en los que los niños se podrán tomar fotos con su reflejo. Ahí se anunciará la fecha y el lugar donde deberán ir para jugar. Finalmente, se hará promoción en redes sociales y con el mismo arte se trabajará en medios de comunicación.



Gráfico 23. Post en redes sociales



Gráfico 24. Globo



Gráfico 25. Viniles en espejos

Campaña informativa

Luego de realizar alianzas con concesionarios del Centro Comercial, máximo 5, se implementará la búsqueda del tesoro. La actividad iniciará en el óvalo central del Condado Shopping; ahí, los niños se inscribirán en el juego al indicar su nombre, edad, y colegio al que asisten. Luego de eso, se les entregará un pañuelo que identifique que están participando y se les dirá una adivinanza; así, la búsqueda empieza. La respuesta de la adivinanza los conducirá a un elemento por el que el local es conocido. Por ejemplo, un cuaderno representará a Super Paco, una mochila, Totto, y así sucesivamente. Al responder la adivinanza en cada lugar, se les dará un ítem diferente o un elemento de *merchandising*. Por ejemplo, en Pinto se les entregará un pin de la marca. Al final, el estudiante deberá regresar al óvalo central del Condado Shopping donde su representante llenará un papel con sus datos para participar en el sorteo de tres kits estudiantiles compuestos por productos de las marcas participantes. Las marcas a quienes se acercará el Condado Shopping con esta campaña son: SuperPaco, Supermaxi, Totto, Pinto y Payless Shoes.



Gráfico 26. La actividad

Campaña de recordación

Se comunicarán los ganadores y fotos del desarrollo de las actividades en redes sociales.



Gráfico 27. Anuncio de ganadores

Cronograma

Etapa	Fecha	
	Inicio	Fin
Expectativa	26 de julio	31 de julio
Informativa	1 de agosto	1 agosto
Recordación	6 de agosto	15 de septiembre

Tabla 12.- Cronograma campaña 1

Presupuesto

Producto	Cantidad	Total
Pañuelo	120	28
Ánfora	1	30
Viniles	4	9
Ticket para sorteo	120	4
Globos con serigrafía	300	120
Total		191

Tabla 13.- Presupuesto campaña 1

Eje: Comunidad - Responsabilidad Social Corporativa.

Para la siguiente campaña se solicitó como público a la comunidad, pero también se pidió darle un enfoque sobre responsabilidad social empresarial.

Investigación

No se realizó investigación para esta campaña. Sin embargo, se tomó en cuenta una época en la que el sentimiento general es de dádiva y cuando también hay un gran flujo de visitantes en el Centro Comercial, lo que asegura la visibilidad de la campaña.

Tema de la campaña

Nombre: Querer ayudar me lleva al Condado Shopping

Eje conceptual: humanizar al Centro Comercial.

Mensaje: Condado Shopping no solo busca recibir sino también dar.

Estrategia:

- Mejorar la imagen del Centro Comercial en cuestiones de responsabilidad corporativa.
- Condado Shopping se percibirá y sentirá como más cercano a su público y a la sociedad quiteña.
- Refuerza lazos con los públicos al crear algo que el Centro Comercial y ellos tienen en común.

Campaña informativa

Por la época de Navidad, el Condado Shopping será receptor de donaciones voluntarias. Se instalarán ánforas en el óvalo central del Centro Comercial y se recibirá ropa y comida perecible. Una vez culminado el período de recepción de donaciones, se las repartirá a Fundaciones de Quito y, en el camino, a personas que no tienen hogar. Para esto, se realizarán alianzas con Fundaciones como el Muchacho Trabajador y Fundación Campamento Cristiano Esperanza. La forma en la que se lo comunicará será a través de redes sociales, afiches dentro del ascensor y volanteo en los locales ancla del Centro Comercial.



Gráfico 28.- Arte recolección benéfica

Campaña de recordación

Se subirán imágenes de lo suscitado durante la recolección y la entrega de las donaciones a redes sociales y *free press* en medios de comunicación.



Gráfico 29. Publicación entrega

Cronograma

Etapa	Fecha	
	Inicio	Fin
Informativa	10 de diciembre	21 de diciembre
Recordación	25 de diciembre	6 de enero

Tabla 14.- Cronograma campaña 2

Presupuesto

Producto	Cantidad	Total
Gasolina	1	10
Volantes	1000	60
Viniles	4	10
Total		80

Tabla 15.- Presupuesto campaña 2

Eje: Policía Metropolitana.

Los alrededores del Centro Comercial suelen estar bastante congestionados, por lo que se solicita a la Policía Metropolitana tomar control del espacio para direccionar el tráfico peatonal y vehicular.

Investigación

Se recopilieron testimonios a transeúntes y conductores del sector y se evidenció un malestar en cuanto al tráfico. Los peatones, los taxistas y los buses son los principales causantes del

Tema de la campaña

Nombre: todo el tráfico lleva al Condado Shopping

Eje conceptual: el Condado quiere trabajar en reducir el tráfico del sector.

Mensaje: el Centro Comercial está dispuesto a colaborar con la Policía Metropolitana por mejorar el tráfico del sector.

Estrategia:

- Se afianzará la relación entre el Centro Comercial y la Policía Metropolitana.
- Demostración de interés por colaborar.
- Toma de primer paso en una relación bilateral y de dependencia.

Campaña informativa

Convocar al jefe de tránsito a una reunión en el Condado Shopping durante un tiempo en el que comúnmente haya tráfico y no haya un policía. Así, él experimentará el tráfico del sector y sentirá un malestar ya que llegará tarde. Se mantendrá una reunión con el jefe indicando la voluntad del centro comercial por colaborar con ellos para mejorar el tráfico del sector. Además, se creará un video con testimonios de los transeúntes para que comenten al respecto y se evidencia que no solo lo pide la administración sino los clientes también.



Gráfico 30. Video

Campaña de recordación

Se realizará una capacitación al público que asiste al Centro Comercial para informar y recordar las normas de tránsito para peatones y para vehículos.

Cronograma

Etapa	Fecha	
	Inicio	Fin
Informativa	4 de julio	4 de julio
Recordación	5 de agosto	5 de agosto

Tabla 16.- Cronograma campaña 3

Presupuesto

Producto	Cantidad	Total
Video	200	200
Total		200

Tabla 17.- Presupuesto campaña 3

Eje: Comunidad.

En base al inconveniente identificado con el local Yamaha durante la auditoría interna realizada, la presente campaña será dedicada a los motociclistas y consistirá en una actividad que requiera una alianza con la misma empresa.

Investigación

Se basó en la información recabada durante la auditoría interna para identificar el problema con Yamaha, uno de los concesionarios del Condado Shopping. Además, se entrevistó a un grupo de aficionados de motocicletas para conocer qué tipo de evento gustarían ver en cuestión de una marca de motos, a lo que respondieron sin titubear que una exhibición de motos sería ideal.

Tema de la campaña

Nombre: todas las rutas llevan al Condado Shopping

Eje conceptual: Condado Shopping reconoce y celebra a la subcultura de motociclistas que asisten a sus instalaciones.

Mensaje: Condado Shopping presta atención a todos sus sub públicos.

Estrategia:

- Afianzar la relación con uno de los concesionarios.
- Atraer y posicionar al Condado Shopping en un mercado masculino.
- Concretar la atracción de potenciales clientes y lograr que se conviertan en clientes del Centro Comercial.

Campaña de expectativa

Se instalarán invitaciones al evento de Yamaha en los parqueaderos de motocicletas, que además están ubicadas estratégicamente, en un hablador afuera de la tienda de Yamaha y cerca del sector del Supermaxi; en redes sociales de Yamaha y del Condado Shopping, en grupos de Facebook con intereses en motos, y además se aprovechará el boca a boca. Finalmente, se hará volanteo dentro del Centro Comercial.



Gráfico 31. Invitación exhibición

Campaña informativa

Se realizará un evento de exhibición de motos, de la indumentaria y accesorios Yamaha. Los modelos de las motos incluirán clásicos. Además, habrá un espacio de asesoramiento de motos por parte de personal de Yamaha. Durante el evento también se mostrarán fotografías de paisajes tomados durante viajes o trayectos hechos con una Yamaha y se incentivará a los visitantes a subir una foto así con el hashtag del evento, #YamahaEnCondadoShopping; así, ellos tendrán la oportunidad de ser retuiteados.

Campaña de recordación

Se subirán fotos del evento a las redes sociales del Condado Shopping, además se retuitearán las mejores fotos que suban los motociclistas.



Gráfico 32.- Posts para redes sociales

Cronograma

Etapa	Fecha	
	Inicio	Fin
Expectativa	6 de junio	13 de junio
Informativa	14 de junio	14 de junio
Recordación	16 de junio	16 de junio

Tabla 18.- Cronograma campaña 4

Presupuesto

Producto	Cantidad	Total
Impresiones varias	1050	150
Total		150

Tabla 19.- Presupuesto campaña 4

Eje: Medios de comunicación.

La empresa ya tiene una buena relación con los medios de comunicación. Sin embargo, con la presente campaña se procurará afianzar lazos y posicionar al Centro Comercial Condado Shopping como un generador de buenas experiencias para sus públicos.

Investigación

Para este público no se requirió el desarrollo de una investigación.

Tema de la campaña

Nombre: todo el Condado Shopping te lleva a disfrutar

Eje conceptual: crear una relación, o amenizar, aquella entre periodistas y el Centro Comercial para que cubrir sus eventos o actividades no sea una carga sino que lo hagan con gusto; hacer experimentar a los periodistas los amenos eventos y actividades que ofrece el Centro Comercial.

Mensaje: el Centro Comercial Condado Shopping genera buenas experiencias.

Estrategias:

- Posicionar al Condado Shopping como un generador de experiencias.
- Construir una relación y atraer al público de periodistas.
- Alcanzar mayor cobertura de actividades o facilitarla.

Campaña informativa

Por el día del periodista, se enviará una caja a un grupo selecto de periodistas compuesto por los 10 periodistas cuya relación beneficie más al Centro Comercial en cuestiones de publicaciones y trabajos que deban exponerse en medios de comunicación para facilitar el acceso a *free press*. Así se anunciará que pueden participar en un sorteo para ganar un fin de semana a San Andrés, todo pagado más un acompañante. Para esto, se realizará una alianza con la agencia Sky Travel. Se pedirá a los periodistas que, si desean participar, envíen un correo con el Asunto “Quiero pasar un fin de semana en San Andrés” y automáticamente estarán inscritos. El sorteo se realizará a través de un generador de sorteos en la web. Se enviará un correo anunciando al ganador a todos los que participaron, con el *copy* “Condado Shopping tiene más sorpresas para ti ¡no te las pierdas!



Gráfico 33. Caja de regalo

PENSAMOS QUE LA MEJOR FORMA DE CELEBRARTE ES DARTÉ UN MEREcido DESCANSO, POR LO QUE PROPONEMOS QUE PARTICIPES EN EL SORTEO DE UN VIAJE A SAN ANDRES CON UN ACOMPAÑANTE, TODO PAGADO!

ENVIA UN MENSAJE A MMONTUFAR@SMO.COM CON EL ASUNTO "QUIERO PASAR UN FDS EN SAN ANDRES" Y YA ESTAS PARTICIPANDO! ANUNCIAREMOS EL GANADOR DEL SORTEO EL 5 DE ENERO DEL 2019 A TRAVES DE UN CORREO ELECTRONICO.

Gráfico 34. Explicación

Campaña de recordación

Se continuarán generando experiencias para periodistas. Cuando no se necesite que un periodista cubra alguna actividad, entonces se lo invitará como individuo para que disfrute de los eventos que hace el Centro Comercial y busque asistir aun cuando sea invitado como periodista. Las actividades a las que serán invitados, por ejemplo, son: inauguraciones, ocasiones especiales donde sea pertinente, preestrenos, entre otros.

Y el ganador es...



¡Felicitaciones Romina Vásquez!
Eres la ganadora de un viaje a San Andrés con un acompañante, todo pagado!
Quiénes no ganaron, sigan atentos a las futuras experiencias que hemos preparado para ustedes
Saludos,
María José Montufar

Gráfico 35.- Anuncio de ganador



Gráfico 36.- Recordación

Cronograma

Etapa	Fecha	
	Inicio	Fin
Informativa	7 de enero de 2019	7 de enero de 2019
Recordación	1 de febrero	1 de febrero

Tabla 20.- Cronograma campaña 5

Se enviará el regalo el día 7 dado que el 5 de enero cae en fin de semana. Además, las fechas de recordación variarán según los eventos que se organicen durante esa época.

Presupuesto:

Producto	Cantidad	Total
Cajas	10	9
Impresiones	10	7
Papel crepé	2	1,6
Total		17,60

Tabla 21.- Presupuesto campaña 5

Presupuesto general.

Campaña	Costo
Toda la lista lleva al Condado Shopping	191
Querer ayudar me lleva al Condado Shopping	80
Todo el tráfico lleva al Condado Shopping	200
Todas las rutas llevan al Condado Shopping	150
Todo el Condado Shopping te lleva a disfrutar	17.60
Total	638.6

Tabla 22.- Presupuesto general

Cronograma general.

Año 2018 - 2019	Jun.	Ju.	Agos.	Sept.	.	Dic.	Ene.	Feb.
Toda la lista lleva al Condado Shopping		X	X	X	.			
Querer ayudar me lleva al Condado Shopping						X		
Todo el tráfico lleva al Condado Shopping		X	X					
Todas las rutas llevan al Condado Shopping	X							
Todo el Condado Shopping te lleva a disfrutar							X	X

Tabla 23.- Cronograma general

CONCLUSIONES

La comunicación dentro de una empresa es igual de importante que el producto o servicio que se comercializa. Además de eso, es igual de inevitable que la comunicación interpersonal. Una organización tiene distintos tipos de públicos, cada uno juega un rol diferente pero elemental con relación a la existencia de la empresa dentro de un mercado competitivo. La importancia reside en que los públicos son quienes están a cargo de crear la reputación de una empresa.

La comunicación es la principal estrategia que las empresas pueden emplear para otorgar bloques de información positiva que resulten en una imagen y reputación beneficiosa. Dicho filtro social es vital ya que, si el público tiene una percepción negativa de la empresa, eso puede fácilmente acabar con ella. La comunicación también tiene ramificaciones, que fueron utilizadas en el actual trabajo, para crear estrategias complementarias que provoquen un verdadero impacto sobre el público. Si bien la comunicación externa es sustancial, es importante recordar que nunca se debe descuidar al público interno ya que ellos son quienes más credibilidad tienen y, además, son embajadores de la empresa. En una corporación, las gestiones deben empezar de adentro para afuera.

El presente trabajado es una gran demostración de la importancia de la comunicación en una empresa y evidencia, asimismo, la complejidad que puede contemplar realizarlo. La investigación previa al desarrollo de cualquier gestión dentro de una organización es menester para crear algo que tenga un verdadero propósito y sea eficaz. El Condado Shopping fue, sin duda, un reto por la diversidad de públicos que contempla en su matriz. Sin embargo, se demostró que se pueden obtener excelentes resultados si se identifica la raíz del problema y se conoce el objetivo final de la campaña comunicacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Angulo, s. (2017) el 'influencer', un aliado de la publicidad para posicionar las marcas y productos de las empresas. Diario expreso. Recuperado de <http://www.Expreso.ec/vivir/influencer-publicidad-marcas-productos-empresas-di1802959>
- Argadoña, A. (2012) *¿Qué es y qué no es la Responsabilidad Social?* Recuperado de <http://www.iese.edu/research/pdfs/OP-0199.pdf>
- Arredondo Trapero, F.G. Maldonado De Lozada, V.C. & De la Garza García, J. (2011) El consumidor ante la responsabilidad social corporativa. Actitudes según edad y género. *Cuadernos de Administración*. 24 (43): 285-305. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v24n43/v24n43a14.pdf>
- Asociación Española de Estudios de Mercado, Marketing y Opinión (s.f.) *El nuevo mercado y el nuevo consumidor*. [Documento PDF] Recuperado de http://www.aneimo.com/docsnoticias/10-06-14-133814_EL%20NUEVO%20CONSUMIDOR.pdf
- Belch, G. & Belch, M.A. (2005) *Publicidad y Promoción: Perspectiva de la Comunicación Intergal de Marketing*. México: McGraw-Hill.
- Baudrillard, J. (2001). *El otro por sí mismo*. Barcelona: Editorial Anagrama.
- Bernays, E. (1923) *Crystallizing Public Opinion*. [Documento PDF] Recuperado de <http://sttpml.org/wp-content/uploads/2014/06/5369599-Crystallizing-Public-Opinion-Edward-Bernays.pdf>
- Brandolini, A. & Gonzales Frígoli, M. (2009) *Comunicación Interna*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Brandolini, A., Gonzáles Frígoli, M., Hopkins, N. (2009) *Comunicación interna: claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La Crujía.

- Buil Gazol, P. & Medina Aguerrebere, P. (2015) *Dircom Comunicar para Transformar*. España: Pirámide.
- Business Wire (2011) *Psion elimina el nombre "teklogix" y renueva su identidad corporativa*. Recuperado de <https://www.estrategiasdeinversion.com/actualidad/noticias/empresas/psion-elimina-la-palabra-teklogix-de-su-nombre-n-132175>
- Capodagli, B y Jackson, L. (2007) *La gestión al estilo Disney*. Deusto.
- Capriotti, P. (2013) *Planificación estratégica de la Imagen corporativa*. Málaga: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Casado Cañeque, F. (2006) *La RSE ante el espejo: carencias, complejos y expectativas de la empresa responsable en el siglo XXI*. Recuperado de <http://www.digitaliapublishing.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/visor/2160>
- Carrizosa De Francisco, N. (2014) *Plan Campañas de Comunicación Interna y Global Para "La Brujita"*. [Tesis de grado] Recuperado de Universidad San Francisco de Quito.
- Costa, J. (1992) *Identidad corporativa y estrategia de empresa*. España: CEAC.
- Costa, J. (2005). *DirCom on line*. Barcelona: Grupo Editorial Design.
- Costa, J. (2009) *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía.
- Danny Goldberg [The Institute of Internal Auditors] (19/03/2014) *Key Communications Tips for Internal Auditor's*. [Video] Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=RqZKzLgYzsk>
- De Fleur, M. L., & Ball-Rokeach, S. J. (1993). *Teoría de la comunicación de masas*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- del Socorro de la Peña, A. & Amezcua, J.B. (2012) *Responsabilidad social empresarial: casos y estrategias de éxito en México*, Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibusfqsp/detail.action?docID=3218391>.

- Díez Freijeiro, S. (2010) *Técnicas de comunicación*. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=IW6-sADnRZMC&dq=manual+de+identidad+corporativa+es&source=gbs_navlinks_s
- Di Genova, A.E. (2012) Manual de relaciones públicas e institucionales: estrategias de comunicación y tácticas relacionales. Recuperado <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibusfqsp/detail.action?docID=3204518>.
- Enrique, A.M, & Morales, F. (2015) *Somos estrategias: Dirección de comunicación empresarial e institucional*. España: Editorial Gedisa.
- Fernández Escalante, F.M. (1989) *Ciencia de la Información y Relaciones Públicas*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Fernández López, S. (2013) *Cómo gestionar la comunicación*. Colombia: Ediciones de la U.
- Ferro, X. (2016) Clase de Tipos de Consumidor. Colección personal de Ximena Ferro. Universidad San Francisco de Quito, Quito, Ecuador.
- Ferro Aldunate, X. (2018) Conexiones emocionales a través del Marketing de Contenidos: Marcas que enamoran. *Reflexión Académica de Diseño y Comunicación*. (pp. 203-210) Recuperado de http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/////publicacionesdc/archivos/685_libro.pdf
- Greenbaum, h.h. (1974). The audit of organizational communication. *The academy of management journal*. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/255650>
- Grunig J. Y Repper, F. (1992) *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Estados Unidos: Hillsdale.
- Gruning, J. & Hunt, T. (2000) Dirección de Relaciones Públicas. España: Ediciones Gestión 2000.

- Hortas, P. (2014) La comunicación interna en la empresa. En Túnuez López, M. & Costa-Sánchez, C. (Eds.) *Comunicación corporativa : claves y escenarios*. (pp. 14-30) Recuperado de <http://www.digitaliapublishing.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/visor/36922>
- Jaramillo, N. (2011) *La otra P*. Ecuador: Televisa Editorial.
- Losada Díaz, J.C. (2004) *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. España: Editorial Ariel S.A.
- Jijena Sánchez, R. (2011) *Imagen profesional y corporativa: cómo mejorarla, sostenerla o revertirla. Tomo II*. Recuperada de <http://www.digitaliapublishing.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/a/34282/imagen-profesional-y-corporativa---como-mejorarla--sostenerla-o-revertirla.-tomo-ii>
- Martínez, H. (2010) *Responsabilidad social y ética empresarial*. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibusfqsp/detail.action?docID=3197358>.
- Miespacio.com (s.f.) Marketing y Relaciones Públicas: Una Visión Integradora. Recuperado de http://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_la_Trinchera/marketing_y_relaciones_publicas_una_vision_integradora.html#.Wjg4Bd-WbIV
- Orjuela Córdova, S. (2011) La Comunicación en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial. [Documento PDF] Recuperado de <http://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/Attachments/779/La%20comunicaci%C3%B3n%20en%20la%20gesti%C3%B3n%20de%20la%20Responsabilidad%20Social%20Empresarial.pdf>
- Paetzold, K. (2010) *Corporate Social Responsibility (CSR): an International Marketing Approach*. Recuperado de ProQuest Ebook Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/usfq/detail.action?docID=595333>.
- Paredes, M.F. (2015) *Mapa de públicos*. [Presentación de Powerpoint] Universidad San Francisco de Quito.

- Porter, m. [ted] (07/10/2013) *Michael Porter: why business can be good at solving social problems* [video] recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=0ih5yydr2o>
- Postal52.com (2017) Diferencia entre mercadotecnia, publicidad, RP y branding. Recuperado de <http://www.postal52.com/blog/la-diferencia-entre-mercadotecnia-publicidad-rp-y-branding/>
- Revista Líderes (s.f.) Las empresas se integran a la responsabilidad social corporativa. *Revista Líderes*. Recuperado de <http://www.revistalideres.ec/lideres/empresas-integran-responsabilidad-social-corporativa.html>
- Reyes, J. (2012). Las Cuatro Dimensiones de la Comunicación Interna. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*, (40), 127-138. Recuperado de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-35232012000200012&lng=es&tlng=es.
- Ritter, M. (2004). *Imagen y Reputación*. [Documento PDF] Recuperado de <http://es.slideshare.net/guillermobertoldi/imagen-y-reputacion-michael-ritter>
- Salo, N. (2006) La comunicación Interna, instrumento fundamental de la función directiva. Barcelona: Paidós.
- Schmitt-Beck, R. (2003). Mass Communication, Personal Communication and Vote Choice: The Filter Hypothesis of Media Influence in Comparative Perspective. *British Journal of Political Science*, 33(2), 233-259. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/4092340>
- Sotelo, C. (2009) Historia de la gestión de la comunicación en las organizaciones. En Losada Díaz, J.C. *Gestión de la comunicación de las organizaciones*. España: Editorial Ariel S.A.

- Universidad Católica de Eichstaett-Ingolstadt. (s.f.) *Comunicación de masas*. [Documento PDF] Recuperado de http://www.periodismoonline.de/comunicacion/Comunicacion_de_masas.pdf
- Van Riel, C.B.M. (1997) *Comunicación corporativa*. España: Prentice Hall.
- Van Riel, C. & Frombrum, C. (2007) *Essentials of Corporate Communication*. Oxford: Routledge.
- Véliz, M. (2015) *Las Empresas y los Públicos*. Manuscrito sin publicar. Universidad San Francisco de Quito.
- Véliz, M. (2016a) *Cambio de imagen de J.W. Marriott*. Manuscrito sin publicar. Universidad San Francisco de Quito.
- (2016b) *Comunicación interna e identidad corporativa*. Manuscrito sin publicar. Universidad San Francisco de Quito.
- (2016c) *Las Auditorías de Comunicación Interna*. Manuscrito sin publicar. Universidad San Francisco de Quito.
- (2016d) *La Vitalidad de la Comunicación Interna en Empresas*. Manuscrito sin publicar. Universidad San Francisco de Quito.
- Véliz, M. (2017) Trabajo de Titulación sobre Comunicación: Estado del Arte. Manuscrito sin publicar. Universidad San Francisco de Quito.
- Xifra Triadú, J. y Chias, J. (2008) Las relaciones públicas y El márketing. Recuperado de <http://site.ebrary.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/lib/bibusfqsp/reader.action?docID=10646123&ppg=1>

ANEXO A: MODELO DE ENCUESTA

AYÚDANOS A MEJORAR

La presente encuesta es anónima y confidencial. La información proporcionada será utilizada para alcanzar el objetivo de evaluar y posteriormente mejorar la comunicación interna del Condado Shopping.

Completar la encuesta toma aproximadamente 5 minutos.

Nombre del local: _____

Nombre de su superior administrativo en la empresa: _____

Cargo de su superior administrativo en la empresa: _____

1. Señale con una x las tres principales formas en las que usted normalmente se entera de modificaciones o actividades presentadas por la administración del centro comercial:

- a. ___ Grupo oficial en Whatsapp c. ___ Circulares/Oficios e. ___ Intranet
 b. ___ Teléfono fijo d. ___ Correo electrónico f. ___ Boca a boca

2. ¿De qué manera se maneja la comunicación entre el área administrativa del centro comercial y el personal de locales? Solo escoja una.

- a. ___ De local a administración b. ___ De administración a local c. ___ Ambas

3. ¿Para qué procesos se debe utilizar el Sistema de la Administración?

- a. ___ Registro de personal b. ___ Autorizaciones c. ___ Pagos

4. ¿Con cuánto tiempo de anticipación se debe enviar una solicitud a través del sistema?

- a. ___ 24 horas b. ___ 48 horas c. ___ 72 horas d. ___ Una semana

5. Señale con una X cuáles son las obligaciones del personal del local para con el Centro Comercial.

- a. Vender productos o servicios
b. Mantener los alrededores del local limpios
c. Siempre sonreírle al cliente
d. Mantener el local limpio
e. No colocar roll-ups
f. Seguir el manual de vitrinaje

6. Indique con una X qué aspectos le gustaría mejorar o incorporar en la comunicación entre el área Administrativa y el personal de locales.

- a. Notificaciones de eventos a realizarse.
b. Informar sobre los derechos y obligaciones del personal de local en el c.c.
c. Implementar un proceso de comunicación más directo.

7. Señale 2 características que describan a la administración del Centro Comercial.

- a. Cercana
b. Amigable
c. Independiente
d. Lejana
e. Ausente
f. Intensa
g. Disponible
h. Estricta

