



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas**

**Configuración de Proyectos: Comunicación Interna y  
Comunicación Externa para ROOTS**

**María Paz Albornoz Chiriboga**

**Gustavo Cusot, Máster en Comunicación, Director  
de Tesis**

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de  
Licenciada en Comunicación y Relaciones Públicas

Quito, Mayo de 2013

**Universidad San Francisco de Quito**  
**Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS**

**Configuración de Proyectos: Comunicación Interna y Comunicación Externa  
para ROOTS**

**María Paz Albornoz Chirboga**

Gustavo Cusot, Master en  
Comunicación Organizacional  
Director de Tesis .....

Gabriela Falconí, Master en  
Comunicación Organizacional  
Miembro del Comité de Tesis .....

Hugo Burgos, PHD en Comunicación  
Decano del Colegio de Comunicación  
y Artes Contemporáneas .....

Quito, mayo de 2013

© DERECHOS DE AUTOR

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

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

Firma: -----

Nombre: María Paz Albornoz Chiriboga

C. I.: 1712757069

Fecha: Mayo de 2013

## **DEDICATORIA**

Papi y mami gracias por siempre ser mi apoyo incondicional. Les quiero.

## **AGRADECIMIENTO**

Gaby y Gus gracias por todos estos años de enseñanzas y alegrías. Ha sido difícil, pero ha valido la pena.

## **ABSTRACT**

Communication is a large concept which influences every moment and actions in the course of life of a person. Therefore, this study was performed which encompasses all parameters that exist within communication and how it influences in the implementation of any and every organizations. Following the analysis of this research is done to understand how good communication brings success for people, organizations, the work environment, your image, like his success as a company. So it is concluded that without communication there is no progress.

## **RESUMEN**

La comunicación es un elemento muy amplio que influye en todo momento y acción en el transcurso de la vida de una persona. Por esto, se ha realizado esta investigación la cual abarca todos los parámetros que existen dentro y como estas influyen en la ejecución de las organizaciones. Tras el análisis de esta investigación se logra comprender como una buena comunicación trae éxito para las personas, las organizaciones, el clima laboral, su imagen, al igual que su éxito como empresa. De manera que se llega a la conclusión de que sin comunicación no hay progreso.

## **JUSTIFICACIÓN**

En las siguientes páginas se presentará una investigación extensa en formato de marco teórico acerca de la comunicación, enfocada en la comunicación organizacional. Esta investigación busca informar a todo aquel que necesite una guía acerca de lo que abarca dentro de la comunicación y como la comunicación es fundamental para la vida cotidiana y para la productividad de una organización.

**TABLA DE CONTENIDO**

<b>CARÁTULA.....</b>	<b>2</b>
<b>HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS.....</b>	<b>3</b>
<b>DERECHOS DE AUTOR.....</b>	<b>4</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>5</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>6</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>7</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>8</b>
<b>JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>9</b>
<b>TABLA DE CONTENIDO.....</b>	<b>10</b>
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>11</b>
<b>COMUNICACIÓN INTERNA.....</b>	<b>35</b>
LA EMPRESA.....	35
PROPUESTA DE CAMPAÑA.....	48
<b>COMUNICACIÓN EXTERNA.....</b>	<b>72</b>
PROPUESTA.....	80
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>109</b>

## 1. MARCO TEÓRICO

### 1.1 La Comunicación

¿Qué es la comunicación? La comunicación ha sido definida de distintas maneras por varios autores a lo largo de la historia; esto ha sido a causa de que es un concepto muy amplio que ha formado parte de nuestra vida cotidiana desde el principio de los tiempos. Teniendo esto en claro es esencial tener en mente que la comunicación va más allá de lo que uno comprende a primera instancia; ya que la comunicación es todo por lo que los seres humanos nos expresamos.

La comunicación, como el mundo en general lo percibe, es el acto de transmitir un mensaje de una persona a otra. Sin embargo, la comunicación va mucho más allá de eso. A continuación presentare varias definiciones y explicación sobre que es la comunicación para aclarar nuestras ideas. Por ejemplo, si tomamos la definición del Gran Diccionario Enciclopédico Visual, la comunicación es la “f. Acción de comunicar. || Enlace entre dos puntos. || pl. Correspondencia postal, telegráfica, telefónica. || Medios de enlace” (Lopez G., 1996). De la misma manera tenemos la definición de la palabra comunicación en latín. La palabra comunicación “deriva del latín *communicare*, que significa compartir algo, poner en común” (Definición.DE, 2013). Como podemos observar, la comunicación es más de lo que las personas perciben. La comunicación tiene un objetivo, una necesidad, un canal, un método, una dirección, y más elementos que estaremos repasando a lo largo de estas páginas.

## 1.2 Procesos de Comunicación

Para que exista la comunicación debe haber un proceso de comunicación.

Este proceso de comunicación tiene tres modelos los cuales tienen función de transmitir un mensaje de un emisor a un receptor. Cada modelo consiste de varios elementos claves para que la comunicación se dé correctamente. Por lo que es fundamental conocer estos elementos antes de explicar los tres modelos de la comunicación humana.

*Emisor:* la persona que busca transmitir una idea o pensamiento (Floyd, About Communication, 2010)

*Codificar:* poner una idea a un lenguaje o gesto (Floyd, About Communication, 2010)

*Receptor:* la persona que recibe e interpreta el mensaje (Floyd, About Communication, 2010)

*Descodificar:* interpretar el mensaje recibido (Floyd, About Communication, 2010)

*Mensaje:* comunicación verbal o no-verbal al cual las personas le asignan un significado (Floyd, About Communication, 2010)

*Canal:* vía por la cual los mensajes son transmitidos (Floyd, About Communication, 2010)

*Ruido:* cualquier cosa o elemento que interrumpa la codificación o decodificación del mensaje (Floyd, About Communication, 2010)

*Retroalimentación:* la respuesta verbal o no-verbal del mensaje

*Contexto:* el ambiente físico o psicológico en el que la comunicación ocurre (Floyd, About Communication, 2010)

Teniendo en claro estos conceptos presentados por Kory Floyd en el libro *Interpersonal Communication: The Whole Story*, vamos a poder comprender fácilmente los tres modelos del proceso de comunicación.

*Modelo 1: Comunicación como acción. (Énfasis en la transmisión de información).*

Este modelo representa a la comunicación unilateral. Es un modelo que constituye del proceso en que un emisor codifica y luego transmite un mensaje; luego un receptor la recibe y la decodifica. Esta información pasa a través de un canal, el cual es rodeado de ruido (Floyd, About Communication, 2010). Este modelo se distingue de los demás ya que en este caso, “el emisor es el único protagonista activo del procesos frente a un receptor pasivo” (Spinelli)

*Modelo 2: Comunicación como interacción. (Énfasis en los efectos)*

Este segundo modelo consiste de los mismos elementos que el primer modelo pero se distingue de dos maneras. Este modelo deja de pensar que la comunicación es unilateral y se vuelve bilateral. De igual manera se agregan dos elementos: el contexto y la retroalimentación. En este modelo existe la retroalimentación ya que como la comunicación se vuelve bilateral, exista la participación del receptor. Un ejemplo de retroalimentación es cuando la persona con la que estas conversando mueve la cabeza de arriba para abajo como afirmando que te está escuchando (Floyd, About Communication, 2010). De igual manera, como menciona Eleonora Spinelli en el artículo “Los Modelos de Comunicación”, este modelo a comparación con el anterior, tiene mayor participación del receptor a través de la retroalimentación. Sin embargo se debe tomar en cuenta que el mensaje y la retroalimentación no son lo mismo.

*Modelo 3: Comunicación como transacción. (Énfasis en el proceso intersubjetivo)*

El tercer y último modelo de procesos de comunicación contiene todos los elementos de los previamente mencionados modelos con una gran diferencia. Este modelo abarca de una manera más completa lo que es la comunicación en realidad en la vida cotidiana. Este modelo expresa que ambas personas participantes de una conversación son al mismo tiempo emisores y receptores. Ambas personas están constantemente mandando mensajes y retroalimentación a la otra persona con la cual están interactuando (Floyd, About Communication, 2010).

### 1.3 Modos de Comunicación

Dentro del mundo de la comunicación existen varias maneras de comunicarnos los unos con los otros. Tenemos el modo verbal y el modo no-verbal. Estos dos tipos de comunicación son de igual importancia al momento de transmitir un mensaje.

#### *Comunicación verbal:*

La comunicación verbal es manera en la que nos comunicamos. Dentro de la comunicación verbal existe el modo verbal y el modo escrito. Estas forma de comunicarnos nos ayuda a expresarnos en palabras lo que queremos transmitir

#### *Comunicación no-verbal*

La comunicación no-verbal, como se define en el libro *Interpersonal Communication: The Whole Story*, “son esos comportamientos y características que transmiten algo sin la necesidad de utilizar palabras” (Floyd, *Nonverbal Communication*, 2010). Por lo tanto la comunicación no-verbal puede ser expresada de varias maneras; sea con la expresión facial, el tono de voz, la posición del cuerpo, los movimientos que uno hace al hablar o cuando se le es hablan, entre otras formas. Como dice Martha Graham “El cuerpo dice lo que las palabras no pueden” (Floyd, *Nonverbal Communication*, 2010).

Teniendo en claro todos los elementos que forman parte de la comunicación; los procesos, y los modos de comunicación, terminemos con

una pregunta importante: ¿para qué nos comunicamos? La comunicación es tan importante para el ser humano tanto como respirar. Además de que una persona se comunica desde el momento en el que nace hasta el momento en el que fallece, la comunicación satisface varias necesidades del ser humano. Como menciona el autor Kory Floyd, la comunicación satisface al menos cinco necesidades; empezando por las necesidades físicas. La comunicación nos ayuda a mantener al cuerpo sano mental y físicamente. También nos ayuda a comprendernos a nosotros mismos, a comprender nuestra propia identidad. Al igual que a expresar nuestros valores y pensamientos al resto de personas. De esta forma nos ayuda a relacionarnos con nuestro mundo personal y social. En fin, la comunicación nos ayuda a cumplir con nuestras actividades del día a día, sea en una reunión familiar o en una reunión de trabajo (Floyd, 2010).

## **2.1 La Comunicación Organizacional**

Luego de haber repasado los conceptos de lo que es la comunicación podemos pasar a comprender la comunicación organizacional. Como dice su nombre, la comunicación organizacional es la comunicación de una organización.

Pero, ¿en qué consiste la comunicación organizacional? Como explica Ana Beatriz Montalvan, la comunicación es algo que a los seres humanos nos sale de manera innata, la diferencia aquí es que la comunicación organizacional es más un conjunto de conocimientos sobre los que se quiere comunicar para cumplir con un objetivo empresarial. Por lo tanto a “la ordenación de sistemas de comunicación, a este manejo de

conocimientos bajo normas racionales y, muy particulares, a la obtención y logro de los objetivos previos, se conoce como comunicación organizacional” (Montalvan Gualpa, 2010). Por ende, la comunicación organizacional es, según varios estudios, “la esencia dentro de una organización” (Montalvan Gualpa, 2010).

Para poder comprender lo que es la comunicación organizacional de mejor manera, el escritor Horacio Andrade explica este concepto en tres formas distintas. Andrade dice que la primera forma de comunicación organizacional es como un proceso social. Cuando habla del proceso social, se refiere a que en este caso la comunicación organizacional “es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, entre ésta y sus diferentes públicos externos” (Andrade, 2005). Por lo tanto la Com. Org. es la manera en que las cosas se transmiten en una empresa; ya sea en el ámbito de trabajo o en el ámbito social, tanto dentro de los públicos internos como los públicos externos.

La segunda forma de Com. Org. es una disciplina. Esta forma analiza a la organización conjunto a la comunicación. Siendo específicos: “es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre éstas y su medio” (Andrade, 2005). Esta forma de comunicación organizacional está relacionada con la investigación y el resultado de la comunicación de una empresa; lo que luego se desarrolla en una auditoría de comunicación interna. Tema a tomarse posteriormente.

Como tercera y última forma presentada por el autor Horacio Andrade, tenemos a la comunicación organizacional como un conjunto de tácticas y actividades. En este caso la Com. Org. Está enfocada en realizar una serie de estrategias y tácticas hacia un objetivo obtenido luego de haber realizado una investigación a fondo. Los objetivos, en general, son desarrollar mejores maneras de comunicarse entre los colaboradores de la empresa al igual que con sus públicos externos. Esta forma abarca tanto la comunicación interna como la comunicación externa de una organización. (Andrade, 2005).

## **2.2 Canales de Comunicación**

Los canales de comunicación, como mencionamos previamente, son la vía por donde pasa el mensaje que uno quiere transmitir (el emisor), hacia la persona que uno quiere transmitirlo (el receptor). “El canal de comunicación es el vehículo que transporta los mensajes de la fuente al receptor, el eslabón físico entre quien envía el mensaje y el receptor del mismo” (EcuRed: Conocimiento con todos y para todos, 2013).

Como observamos, los canales de comunicación pueden ser varios. Sin embargo, a estos canales se les dividen en básicamente dos tipos de canales de comunicación dentro de la comunicación organizacional. Tenemos los canales formales y los canales informales.

*Canales Formales:*

Los canales formales son aquellos que son escogidos por la organización cuando se determina en qué dirección buscan que se transmita la información dentro de la empresa. Dentro de los canales formales tenemos a la comunicación vertical, a la comunicación horizontal y a la comunicación transversal. Estas tres formas de comunicación formal se sustentan conjunto al organigrama de una organización. Sin embargo, se distinguen en la forma de hacerlo.

- El canal vertical se comunica de se comunica, como dice su nombre, de manera vertical. Este puede ser de manera ascendente o de manera descendente; dependiendo de la preferencia de la organización.
- El canal horizontal se destaca por establecer comunicación de un mismo nivel dentro del organigrama organizacional. No existe comunicación entre superiores y sus subordinados.
- El canal transversal es la forma de comunicación donde las jerarquías no toman mucho poder. El canal transversal se destaca por tener comunicación tanto horizontal como vertical.

*Canales Informales:* “La comunicación informal es la que se establece entre los miembros de una organización por relaciones afectivas, identidad, simpatía que se produce entre ellos, independientemente del cargo o la posición que ocupe” (Zayas Agüero).

La comunicación informal puede ser vista de manera positiva o de manera negativa para la directiva de una empresa. La comunicación informal puede ser buena ya que facilita la colaboración entre los miembros de la empresa, al igual que crea amistad entre el personal. Sin embargo la comunicación informal puede ser extremadamente negativa también. La comunicación informal puede desarrollar el rumor y el chisme dentro de la organización creando una desestabilización en la empresa. “Esto ocurre cuando se propaga en forma de rumores malsanos, mentiras, informaciones inexactas que pueden tener consecuencias negativas para la moral de la empresa...” (Zayas Agüero).

- El rumor, por ende, es una herramienta de comunicación informal que influye de manera negativa a la organización. A pesar de que el rumor es un medio informal, es una herramienta que está presente constantemente en las organizaciones. Por este motivo, es fundamental que las organizaciones siempre se comuniquen de manera muy clara y directa con sus colaboradores, al igual que siempre estén preparadas con un plan de comunicación interna para solucionar cualquier tipo de problema o crisis comunicacional que ocasionen el rumor.

Luego de abarcar las maneras en que se transmite la comunicación organizacional, debemos llegar al fondo de lo que la comunicación organizacional busca comunicar. Dentro de la comunicación

organizacional, hay 3 temas específicos que la comunicación como sí pretende transmitir de la mejor manera posible. Estas son: la identidad corporativa, la imagen corporativa y la reputación de la organización.

### **2.3 La Identidad Corporativa**

La identidad corporativa de una organización es lo que la empresa es, no puede ser más claro que eso. LA identidad corporativa de una empresa indica todo lo que la empresa es, tanto en sus rasgos físicos como en sus rasgos culturales. ¿A que me refiero con rasgos físicos? Los rasgos físicos con aquellos rasgos que se pueden ver, son los rasgos que una persona externa puede observar sin necesariamente conocer la empresa a fondo. ¿Cuáles son los rasgos culturales? Los rasgos culturales son todos los rasgos que hacen ser a la empresa quien es. Son los rasgos que definen que hace la organización y como lo hace. Estos rasgos se vuelven parte de los colaboradores.

#### **2.3.1 Rasgos Físicos**

- Logo: “Se trata, pues, de una traducción visual del nombre legal o Marca, bajo la forma de un logotipo... Un logotipo es una palabra diseñada que puede ir junto a una imagen o no” (Gifreu Castells, 2012).
- Símbolo: el símbolo es el objeto visual de la organización que acostumbra a estar dentro del logo
- Slogan

- Tipografía: tipo de letra, tamaño y densidad, establecida para cada elemento visual y escrito de la organización
- Colores Corporativos: son los colores permitidos a utilizar en el logo y en los elementos escritos de la organización. “Los Colores identifican marcas” (Gifreu Castells, 2012).
- Papelería: diseño y presentación de todo elemento donde va algo escrito de la organización

**2.3.2 Rasgos Culturales:** “definen un estilo, un modo propio e inequívoco de comportamiento global, de modo de ser y hacer de una empresa” (Gifreu Castells, 2012).

- Historia: Como, cuando donde, quien fundó la empresa. Como la empresa a llegado a ser lo que es ahora.
- Misión:
- Visión
- Valores: son principios que definen la manera de ser y de actuar de la organización
- Filosofía: es el porqué de los valores
- Normas: sin los lineamientos establecidos de la organización
- Comportamientos: son cosas habituales que forman parte de la organización que no son reglamentos

## **2.4 La Imagen Corporativa**

La imagen corporativa es como los públicos perciben a la organización. A diferencia de la identidad corporativa, la imagen corporativa no se basa en

lo que la empresa dice ser, sino en lo que el público dice que la empresa es. Como explica Arnau Gifreu, la imagen corporativa “equivale a la lectura de una institución, la interpretación que la sociedad o cada uno de sus grupos, sectores o colectivos, tiene o construye de modo intencional o espontáneo” (Gifreu Castells, 2012). Por ende, cuando una empresa habla de qué espera tener como imagen corporativa, se busca “proyectar una imagen favorable y consistente de la empresa y de sus productos y servicios entre sus públicos internos, que sea congruente con la que se maneja hacia el exterior” (Andrade, 2005).

Teniendo esto en cuenta, podemos llegar a la conclusión que al igual que es importante tener una identidad clara y transparente de nuestra organización, es imprescindible que logremos transmitir esto a los públicos de la empresa para que la imagen y la identidad sean las mismas.

## **2.5 La Reputación**

¿Qué es la reputación? La reputación es, como define el Gran Diccionario Enciclopédico Visual, la reputación es: “f. Fama, opinión común sobre alguien o algo” (López G., 1996). En el caso de una organización, la reputación es la fama que la empresa tiene dentro de su mercado y entre sus públicos.

La reputación es de gran importancia para una organización. Tener una buena reputación es beneficioso para la empresa, como tener mala reputación puede causar varios problemas. La mala reputación puede

causar no solo una mala imagen pero también, dando como consecuencia, una declive en ventas.

De igual manera, la reputación es un tema frágil el cual debe estar constantemente vigilado por el área de relacione públicas de la empresa. Al igual que cuando pensamos en la reputación personal, cuando uno comete un pequeño erro, por más de que tus actos anteriores hayan sido de admirar, un error te puede llevar a tener una mala reputación. Lo mismo pasa dentro de una empresa. El problema en este caso es que los medios de comunicación tienen el poder de hacer llegar esto a todos los públicos, pudiendo ocasionar una caída en la imagen de la empresa difícil de recuperar.

### **3.1. La Comunicación Interna**

La comunicación interna, como la define el autor Horacio Andrade en su libro *Comunicación Organizacional: procesos, disciplina y tácticas*, es un “conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros... para contribuir con su trabajo al logro los objetivos organizacionales” (Andrade, 2005). Por ende se comprende de esta área de trabajo como un área de trabajo que motiva, como dice su nombre, a tener la mejor comunicación entre los públicos internos de una empresa.

De igual manera, se le percibe a la comunicación interna como “una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica”

(Brandolini & Gonzalez, 2009). Las tácticas de la comunicación interna buscan maneras de que el mensaje que se quiera transmitir sea recibido y comprendido de la mejor manera por todos los públicos al cual este mensaje fue dirigido. Las tácticas de comunicación interna pueden ser transmitidas por distintos canales y varios medios de comunicación, de los cuales se hablará posteriormente. (Brandolini & Gonzalez, 2009)

Dentro de la comunicación interna existen varios públicos y maneras por las cuales se comunican las personas internamente. La Com. Interna abarca varios temas dentro de una empresa, ya sea la comunicación personal entre empleados, las relaciones interpersonales como las interpersonales, el clima laboral, el proceso de producción, al igual que normas y comportamientos que influyeran tanto en la relación interna de la empresa, al igual que influyen en el resultado del producto o servicio que la empresa brinde.

Por este motivo es importante abarcar todos los conceptos que se encuentran dentro del proceso de comunicación interna y también los que se benefician de esta.

Es importante tomar en cuenta los cuatro rasgos de la comunicación interna que mencionan Brandolini y Gonzalez. El primer rasgo es: el promover a los empleados a trabajar en equipo para lograr un mismo objetivo; los objetivos empresariales. El segundo rasgo: promueve la comunicación entre empleados a nivel bilateral para que no existan discrepancias entre los colaboradores. El tercer rasgo fomenta el cambio

de actitud; busca implementar una actitud positiva en el clima laboral de la empresa. El cuarto y último rasgo mencionado por los autores, es mejorar la productividad. Mencionan que al tener una comunicación interna exitosa se puede lograr un mayor desempeño en el trabajo y por ende se crea una mejora en el producto/servicio que brinda la organización. (Brandolini & Gonzalez, 2009).

### **3.2. Públicos Internos**

La comunicación interna está dirigida a los públicos internos de una organización. Dentro del público interno existen varios subpublicos que son públicos internos algunos de manera directa al igual que otros de manera indirecta.

Teniendo en claro que personas y grupos forman parte del público interno de una organización podemos tener una noción de porqué estos públicos son tan importantes dentro de la comunicación organización. ¿Cuál crees tú que es la razón?

Los públicos internos son de gran importancia dentro de la comunicación organizacional ya que en su mayoría, las personas que son parte del público interno son parte del público externo también. ¿Por qué es esto? Si tomamos como ejemplo a los empleados de planta de la X organización, es claro que ellos forman parte del público interno de tal organización. Pero, estos trabajadores también son personas que viven fuera de la empresa, que tienen sus familias, ven la televisión, ven los productos desde afuera.

El personal de una organización ve a la organización tanto de manera interna como de manera externa.

Otro punto importante de porqué los públicos internos son de gran importancia es porque ellos son los principales voceros de una organización. Los empleados de la empresa son los voceros más importantes ya que las personas buscan a personas cercanas de la empresa que les puedan brindar información sobre ella; por lo tanto todo lo que dicen los públicos internos va a ser escuchado por los públicos externos. Por este motivo es importante siempre estar trabajando conjunto a los públicos internos para que la información dada en la empresa sea correctamente comprendida y de igual manera buscar satisfacer a las necesidades de los empleados siempre y estén respetando las leyes de la empresa. (Brandolini & Gonzalez, 2009).

Ahora continuando con la distinción entre los públicos internos directos y los públicos internos indirectos.

*Públicos Internos directos:* dentro de los públicos internos directos tenemos a las personas que trabajan internamente de la organización. Son el personal que sigue el Manual de Identidad Visual, los que siguen las normas empresariales.

- Empleados
- Directorio

- Socios
- Accionistas

*Públicos Internos indirectos:* dentro de los públicos internos indirectos están los empleados y las personas afectadas por las decisiones de la empresa por una tercera persona.

- Empleados
- Familia de los empleados
- Allegados de los empleados
- Empleados terciarios
- Distribuidores

(Brandolini & Gonzalez, 2009)

### **3.3. Comunicación**

La gestión de comunicación interna lo que busca es la comunicar. ¿Pero cómo comunican a través de la comunicación? La comunicación interna de una empresa es comunicación bilateral. Esta comunicación es una comunicación de emisión de mensaje pero también de retroalimentación. Estamos hablando del segundo proceso de comunicación que mencionamos previamente; el modelo de comunicación como interacción. Refrescando nuestra memoria, el modelo de comunicación como interacción es un proceso el cual se distingue por el envío de un mensaje por parte del emisor hacia el receptor y que el receptor mande retroalimentación acerca del mensaje. Sin dejar a un lado la importancia de

la etapa de codificación y decodificación del mensaje. (Floyd, About Communication, 2010).

Como se menciona en el libro Comunicación Interna, “una buena política de comunicación interna debe ser comprendida como una comunicación de dos vías” (Brandolini & Gonzalez, 2009). Es por esto que es muy importante siempre guiarse con el segundo modelo de procesos de comunicación.

En conclusión, como resumen los autores Brandolini y Gonzalez, la comunicación dentro de la comunicación interna “es un proceso continuo porque se reciben y envían mensajes en forma permanente. Porque el público interno está dando impresiones sobre su empresa ante todas las personas con quienes se relaciona, todos los días, a cada minuto” (Brandolini & Gonzalez, 2009).

### **3.4. Objetivos de la Comunicación Interna**

Como mencionaba el profesor Gustavo Cusot en las clases de Comunicación Interna dadas en la Universidad San Francisco de Quito, la comunicación interna tiene como objetivo: comunicar de manera eficaz. Dentro de esto abarcan temas como: dar a conocer la identidad corporativa a todos los colaboradores, guiar a todos el personal por los mismos objetivos empresariales, conseguir una imagen positiva, tener y mantener un clima laboral adecuado en el área de trabajo, al igual que dar a conocer las noticias e información importante a todos los colaboradores de manera concisa y sin riesgo a malinterpretaciones. Por ende, como se señala en el

capítulo 2 del libro Comunicación Interna por Brandolini y Gonzales, la comunicación interna, o también conocida como CI, tiene 4 objetivos básicos. Los cuatro objetivos que nos presentan en el libro son en este orden, armonizar, implicar, mejorar, crecer. (Brandolini & Gonzalez, 2009).

Dentro de los objetivos de la gestión de la comunicación interna es realizar un plan de comunicación. El plan de comunicación consiste de campaña de comunicación que ayudan a mejorar la comunicación interpersonal e intergrupala dentro de una empresa o a mantenerlas. El plan trabaja en torno a un objetivo, encontrado luego de la realización de una auditoría interna. Dentro de las campañas se encuentran varios medios de comunicación y herramientas siendo utilizadas para difundir un mensaje. En las siguientes páginas encontrarán estos conceptos a mayor detalle.

#### **4.1. Auditoría de Comunicación interna**

Como fue mencionado anteriormente, dentro de los propósitos de la comunicación interna esta implementar un plan de comunicación para tener la mejor comunicación interna dentro de una organización. Sin embargo, antes de realizar un plan de comunicación es fundamental realizar una auditoría interna dentro de la empresa.

¿Qué es la auditoría interna? Mauricio León Lefcovich cita en su trabajo al Instituto de Auditores Internos de los Estados Unidos que dicen que la auditoría interna es: “una actividad independiente que tiene lugar dentro de la empresa y que está encaminada a la revisión de operaciones contables

y de otra naturaleza, con la finalidad de presentar un servicio a la dirección” (León Lefcovich, 2003). La auditoría como tal se aplica en una organización para medir los procesos de comunicación previamente aplicados dentro de la organización. Lo que se busca encontrar son las cosas buenas y las cosas malas que esta están pasando dentro de la organización. Busca definir un qué, un porqué y un donde. (León Lefcovich, 2003).

Para realizar una auditoría interna es importante tener conocimiento de la identidad de la organización a la cual uno le va a realizar la auditoría. De igual manera es bueno tener una idea de lo que están buscando obtener a través de la auditoría. Por ejemplo, si uno busca saber si los empleados de la empresa saben cuál es la misión de la organización, el auditor debe saber esta respuesta para poder realizar el cuestionar. De igual manera, es esencial que la auditoría sea realizada a todas las áreas de la empresa. Esto es porque la auditoría busca medir el flujo de la comunicación de toda la empresa y esta es la mejor manera de hacerlo.

Una recomendación por mi parte es realizar con un cierto tiempo, no muy distante, una auditoría interna dentro de tu empresa. Siempre es bueno estar informados de cómo está fluyendo la comunicación dentro de tu empresa. Como explicamos previamente, el público interno es el representate de la empresa. Si los empleados están contentos, ellos trabajan bien, si ellos trabajan bien hay productividad, por ende hay mejora en la calidad del producto/servicio, más ventas y mayor ingresos.

Luego de haber realizado la auditoría interna dentro de una organización, viene la parte complicada. La planificación de un plan de comunicación interno.

#### **4.2. Plan de Comunicación Interno**

El plan de comunicación interno se realiza luego de haber obtenido los resultados de la auditoría interna. Con la auditoría interna se logran encontrar los problemas comunicacionales que existen dentro de la empresa y el porqué de ellos. Con esta información se realiza un plan de comunicación.

El plan de comunicación consiste en plantear un objetivo general y varios objetivos específicos que uno quiere lograr luego de realizar las campañas que se van a plantear. Cada campaña debe tener tres etapas que se deben cumplir. La primera etapa es la de expectativa, la segunda etapa es la informativa, y la tercera etapa es la de recordación. Cada etapa debe estar conformada por una estrategia y una táctica que ayudará a cumplir con el mensaje que busca comunicar. La estrategia es que quieres hacer para transmitir tu mensaje. La estrategia es como lo vas a hacer.

Al finalizar las campañas se debe tener un método de verificación de que el plan comunicacional haya dado los resultados esperados. En el caso de que no hayan cumplido se realizará otra auditoría y así consecutivamente se realizará otro plan de comunicación.

### **5.1. Comunicación Global**

La comunicación global o externa es una gestión que forma parte de la comunicación organización. A diferencia de la comunicación interna, la comunicación global se enfoca en comunicar a sus públicos externos de la empresa. Como nos cuenta el autor Horacio Andrade, la comunicación externa es un "conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios" (Andrade, 2005). Por lo tanto la comunicación externa se puede dar de manera comercial como institucional.

### **5.2. Comunicación Global Comercial e Institucional**

Dentro de la gestión de comunicación global también se realizan planes de comunicación. Los planes de comunicación pueden estar centrados en dos ejes muy distintos. Se pueden realizar campañas institucionales como comerciales.

La diferencia entre una campaña de comunicación comercial y una comunicación institucional es muy simple; sus objetivos.

*La comunicación externa comercial:* lo que busca es, como dice su nombre, comercializarse.

*La comunicación institucional:* tiene como objetivo "presentar el papel de la organización o institución, para afirmar su identidad e imagen; poner en

conocimiento el conjunto de sus actividades y acompañar la política de la institución” (Báez Evertsz, 2000)

En ambos casos, aquí es donde se encuentra la publicidad y las relaciones públicas.

### **5.3. Públicos Externos**

Los públicos externos de un empresa son las personas o institución que son influenciados de alguna manera por la empresa, sus productos o servicios.

- Clientes
- Intermediarios
- Entorno Social
- La comunidad
- Posibles Clientes
- Proveedores

### **6.1. Conclusiones**

Luego de haber terminado con esta investigación podemos llegar a la conclusión de que la comunicación va mucho más allá de lo que la gente lo percibe. La comunicación es el medio por el que nos comunicamos, por el cuales nos expresamos de manera verbal o no verbal, de manera formal o informal. Podemos ver que la comunicación no solo influye en nuestra vida cotidiana pero influye en cómo las personas trabajan, en la productividad de una organización, y en la imagen que los públicos internos y externos tienen de tal organización.

## **2. COMUNICACIÓN INTERNA**

### **I. AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA Y PROPUESTA**

#### **LA EMPRESA**

##### **1. Antecedentes históricos**

ROOTS es la empresa que brinda productos naturales y orgánicos al mercado ecuatoriano. La idea nació en el año 2002, luego de que Mariuxi Rovayo, gerente de la empresa, tuvo la oportunidad de trabajar en una finca orgánica al norte de California donde se utilizaba esta dinámica natural y sana de alimentación. “Me emocionó y motivó el ver como la gente de la ciudad se comprometía a apoyar el duro e importante trabajo en el campo a través de la compra de cajitas de frutas y vegetales. Pensé que ese concepto lo podríamos implementar en el Ecuador y es así como en el año 2004 empezamos ROOTS junto con una amiga.” (Mariuxi Rovayo, [www.rootsecuador.com](http://www.rootsecuador.com)).

Debido a que la idea de construir una empresa de oferta de productos orgánicos y naturales nació en Estados Unidos, país de habla inglesa, el nombre de la organización está descrito en inglés. ROOTS, que significa raíces, representa “la importancia de estar en contacto con la tierra y empezar desde lo más básico hasta crecer y dar frutos.” ([www.rootsecuador.com](http://www.rootsecuador.com)).

ROOTS es una empresa familiar que cuenta con el apoyo de más de 100 familias. El objetivo es contribuir a una alimentación más sana, consiente y natural en la población ecuatoriana. Por esta razón, el slogan de la compañía es ¡Sé Natural! La empresa entrega sus productos a domicilio en varios puntos: Nayón, Tanda, Cumbayá, Tumbaco y Quito.

ROOTS actúa como un puente de conexión entre pequeños productores orgánicos con los consumidores finales preocupados por un consumo responsable. El problema que enfrentan los productores orgánicos es que “no logran producir cantidades suficientes para ofertar sus productos en supermercados por lo que ROOTS compra estas pequeñas cantidades de varios productores para limpiar, empaclar y entregar a nuestros clientes.” ([www.rootsecuador.com](http://www.rootsecuador.com)). Es así como, ROOTS “trabaja en asociación con productores orgánicos, buscando siempre nuevos productos y proyectos por desarrollar.” ([www.rootsecuador.com](http://www.rootsecuador.com)).

De igual manera, ROOTS es una empresa ambientalmente responsable, para lo cual se compromete en informar adecuadamente a sus consumidores sobre las mejores maneras de consumir alimentos que benefician al ser humano y pagar un precio justo a los productores orgánicos. Adicionalmente, ROOTS se compromete en brindar al público los alimentos más sanos y frescos. Cada semana la empresa ofrece cuatro variedades de canastas con los diversos productos. Los objetivos por los que se varían los productos son dos importantes: (1) “promover una producción en campo más diversa que permita el manejo orgánico de los cultivos” y (2) “promover una alimentación más balanceada para sus familias.” ([www.rootsecuador.com](http://www.rootsecuador.com)).

## **2. Misión**

Somos una conexión entre pequeños y medianos productores y consumidores comprometidos con la sociedad y el ambiente, en busca de una alimentación más sana. Ofrecemos productos frescos y procesados, orgánicos, de comercio justo, artesanales y de especialidad, con entrega a domicilio.

## **3. Visión**

Convertirnos en el principal canal de distribución de productos relacionados a la salud, medio ambiente y sociedad.

#### **4. Valores**

Los valores con los que se identifica la empresa son tres básicos y esenciales que deben estar presentes en toda acción y comportamiento de los miembros de la misma. Estos son: Honestidad, Respeto y Justicia.

#### **5. Filosofía**

En ROOTS no existe una filosofía que lidere las acciones de sus colaboradores. La empresa basa sus actividades en los valores esenciales mencionados anteriormente.

#### **6. Sistema normativo**

ROOTS no posee un sistema normativo escrito y legalizado, sin embargo entre las normas y leyes que se pueden destacar dentro de los procesos de la organización son:

- Los días Miércoles y Jueves la hora de entrada es a las 7am.
- Se debe utilizar uniforme los días de repartición (Miércoles y Jueves).
  - Gorra café
  - Camiseta tomate los Miércoles
  - Camiseta café los Jueves
- Se debe utilizar mandil y gorro al momento de armar las canastas.
- Mantener limpios los espacios de trabajo.
- Todo debe estar respaldado vía email.

#### **7. Comportamientos**

Se entiende como comportamientos a las actitudes no normadas que conforman la identidad de la empresa y crean el clima laboral dentro de la misma. En ROOTS los comportamientos que se desarrollan son:

- Mantener un estilo de vida saludable y sano en cuanto a los alimentos ingeridos y a las actividades realizadas dentro y fuera de la empresa.

- Velar por el bienestar y salud de los compañeros de trabajo y colaboradores de la organización al ser responsables con el medio ambiente y la comunidad.
- Mantener una buena relación con los públicos internos y externos, basada en respeto, compromiso, honestidad y amistad.
- Realizar una cena de Navidad en las instalaciones y juegos típicos.

## 8. Análisis FODA

<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del mercado orgánico.</li> <li>• Conocimiento de productores orgánicos en Ecuador.</li> <li>• Red social de personas interesadas en un consumo más sano y con capacidad de compra.</li> <li>• Conocimiento y cercanía a mercados orgánicos internacionales.</li> <li>• Entrega a domicilio.</li> <li>• Relacionados con el ambiente y sociedad.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado orgánico es nuevo en Ecuador.</li> <li>• La gente no tiene tiempo de comprar.</li> <li>• Nueva tendencia de consumo sano.</li> <li>• Nuevos restaurantes o proyectos con la idea de incluir orgánico.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe un control de la producción.</li> <li>• No cuentan con un sistema de transporte adecuado para perecibles.</li> <li>• Los productos no se ajustan a todas las necesidades del consumidor.</li> <li>• Dificultad de comunicar y promocionar los productos.</li> <li>• No llega todo el producto fresco.</li> <li>• El producto se maltrata en el camino.</li> <li>• Falta de exposición de marca.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El mercado no conoce aún sobre orgánico.</li> <li>• Precios no son competitivos contra productos no orgánicos.</li> </ul>

## 9. Identidad visual

### 9.1. Manual de identidad visual

ROOTS no cuenta propiamente con un Manual de Identidad Visual, sin embargo posee un documento en el cual se exponen los usos de los rasgos físicos de la empresa. Por medio de este, ROOTS cuida su imagen externa e interna unificando y sistematizando la marca. La imagen de la organización es manejada por la empresa de publicidad Latin Brands. El documento en donde se ilustra los usos del logo es el siguiente:



### 9.2. Logo



### 9.3. Slogan

# Se Natural

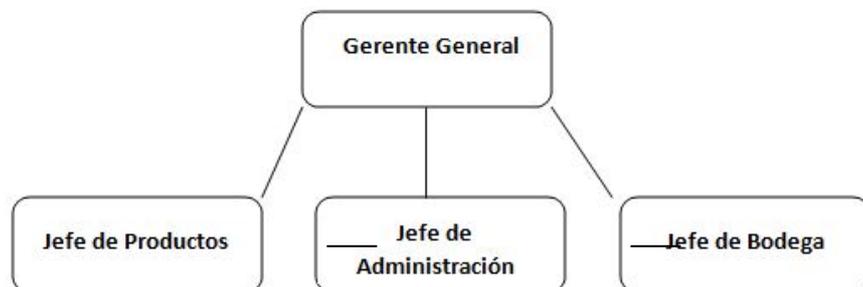
### 9.4. Pantone



## 10. Mapa de públicos

### 10.1. Mapa de público interno

El público interno de ROOTS está definido por los colaboradores de la empresa. Los empleados son cuatro y están divididos y organizados de la siguiente manera:



- Gerente General: María Auxiliadora Rovayo
- Jefe de Producción: Nicolás Borja
- Jefe de Administración: María Auxiliadora Imbaquingo
- Jefe de Bodega: Daniel Portilla

## 10.2. Mapa de públicos externos

<b>Públicos Externos</b>	<b>Sub-Públicos</b>	<b>Modo de Relación</b>
Proveedores	Proveedores de frutas Proveedores de verduras Proveedores de chocolate Proveedores de mermeladas Proveedores de ají Proveedores de sales Proveedores de té Proveedores de condimentos	La relación que tiene ROOTS con sus productores es positiva, ya que son el canal de distribución de sus productos. Mantienen un diálogo abierto y constante con cada uno de ellos, garantizando una buena relación. Además, se aseguran por medio del diálogo activo que los proveedores brinden diferente variedad en sus productos para realizar las canastas de frutas y verduras y los pedidos de productos adicionales.
Clientes/ Consumidores	Público inmediato caracterizado por una preocupación por la comida sana y saludable (orgánica).	Son los consumidores directos del servicio que ofrece ROOTS y por ende su público principal. Influyen directamente en el crecimiento de la empresa.

Accionistas	Socios que aportan con capital.	Se considera a los accionistas un público externo porque no se encuentran involucrados con las acciones de la empresa y aportan únicamente un capital financiero. Los socios de ROOTS son importantes por el capital que brindan a la compañía y la relación que se establece con ellos es positiva.
Comunidad	Comunidad de Nayón y sus alrededores	La relación con la comunidad es importante para mantener una buena imagen, reputación y prestigio dentro de la zona de trabajo. La relación con la comunidad es neutra ya que recién se encuentra ubicada la empresa en este sector.

### 10.2.1. Detalle de clientes/consumidores

- Nivel socio económico: media y media-alta.
- Sectores: Nayón, Cumbaya, Tumbaco, Quito.
- Edades: 25-40, 60-70 años.
- Género: femenino, exceptuando 5 clientes hombres.
- Clientes especiales: Varios clientes de ROOTS tienen un trato especial, por ejemplo los consumidores que padecen de ciertas enfermedades como cáncer y por eso requieren de extra cuidado en su alimentación. ROOTS se ha convertido en aliado de muchas personas al brindarles varios alimentos libres de químicos con un servicio personalizado y sano.

## 11. Estrategia y herramientas de comunicación

ROOTS no posee por el momento ninguna herramienta de comunicación interna hacia su público interno (empleados). Sin embargo, las herramientas de comunicación externas existentes en la empresa son:

- Página Web
- Página de fans en Facebook
- Tarjetas personales
- Canasta de entrega de productos con el isologotipo de la empresa.
- Hojas volantes con información de la empresa.
- Tarjeta de regalo
- Tarjeta de Navidad para los clientes
- Mail con el detalle del producto, el mismo que es impreso y se entrega conjuntamente con el pedido a domicilio.

Todas las herramientas mencionadas están dirigidas al consumidor/cliente o a los potenciales consumidores/clientes. Las tácticas utilizadas por ROOTS responden a la estrategia de promocionarse y hacer conocido el concepto de la comida orgánica y saludable en los públicos externos, siendo los clientes/consumidores y los posibles clientes/consumidores su principal target de enfoque. Además, cabe mencionar los objetivos de la empresa para sus diferentes públicos:

- Liderar el mercado orgánico en el Ecuador.
- Promocionar el concepto de comida orgánica y saludable.
- Trabajar en alianzas estratégicas.
- Ajustarse a las necesidades del consumidor.
- Crear alianzas con productores.
- Contar con la logística apropiada.
- Ampliar la red de distribución.

### 11.1. Descripción de las herramientas utilizadas:

Página Web	
	<p><b>Objetivo:</b> Transmitir información acerca de la empresa, lo que hace y lo que ofrece, novedades, productos, contacto.</p>
	<p><b>Público:</b> Clientes/ consumidores y potenciales clientes/ consumidores</p>
	<p><b>Descripción técnica:</b> Página Web con 6 secciones, utiliza los colores corporativos y la dinámica de lo natural y sano.</p>
	<p><b>Descripción de contenido:</b> Las secciones son: inicio, empresa, productos, noticias, galería y contacto.</p>

Página de fans de Facebook	
	<p><b>Objetivo:</b> Transmitir información acerca de la empresa, lo que hace y lo que ofrece, novedades, productos y fotos.</p>
	<p><b>Público:</b> Clientes/ consumidores y potenciales clientes/ consumidores</p>
	<p><b>Descripción técnica:</b> La página tiene 572 "likes". Los colores utilizados no siempre son los corporativos (foto de perfil errónea).</p>
	<p><b>Descripción de contenido:</b> En la página se presenta información y fotografías de la empresa y publicaciones de recetas.</p>

Canasta de entrega	
	<p><b>Objetivo:</b> Promoción de la empresa por medio de la entrega de productos.</p>
	<p><b>Público:</b> Clientes/ consumidores</p>
	<p><b>Descripción técnica:</b> Canastas reutilizables blancas con stickers del isologotipo de la empresa.</p>
	<p><b>Descripción de contenido:</b> Stickers promocionales.</p>

Mail de productos	
	<p><b>Objetivo:</b> Promocionar los productos que ofrece ROOTS al mercado.</p>
	<p><b>Público:</b> Clientes/ consumidores</p>
	<p><b>Descripción técnica:</b> El documento es un A4 que se envía por mail o se entrega físicamente en los pedidos.</p>
	<p><b>Descripción de contenido:</b> El documento con productos presenta las diversas canastas ofertadas con verduras y frutas.</p>

Hojas volantes	
	<p><b>Objetivo:</b> Promoción de la empresa con información sobre la misma, los productos que ofrece y el contacto.</p>
	<p><b>Público:</b> Clientes/ consumidores y potenciales clientes/ consumidores</p>
	<p><b>Descripción técnica:</b> El flyer mide 21 cm. X 15 cm. Está realizado en papel reciclado.</p>
	<p><b>Descripción de contenido:</b> El mensaje que se desea transmitir es "Regreso a lo natural"</p>

Tarjetas personales	
	<p><b>Objetivo:</b> Promoción de la empresa por medio del contacto con los empleados de la misma.</p>
	<p><b>Público:</b> Clientes/ consumidores y potenciales clientes/ consumidores</p>
	<p><b>Descripción técnica:</b> La tarjeta mide 9 cm. X 5.5 cm., medida estándar para tarjetas personales. Esta se encuentra realizada de material reciclado.</p>
	<p><b>Descripción de contenido:</b> En la tarjeta se especifica el nombre de la empresa, los números de contacto, el mail y la dirección anterior.</p>

Tarjeta de Navidad	
	<p><b>Objetivo:</b> Promoción de la empresa por medio de la emoción y sentimiento de afiliación.</p>
	<p><b>Público:</b> Clientes/ consumidores</p>
	<p><b>Descripción técnica:</b> La tarjeta de Navidad tiene varios tamaños y está realizada de material reciclado.</p> <p><b>Descripción de contenido:</b> En la tarjeta de Navidad la empresa transmite sus mejores deseos y consejos para una vida más sana y saludable.</p>

Tarjeta de regalo	
	<p><b>Objetivo:</b> Promoción de la empresa por medio de la emoción y sentimiento de afiliación.</p>
	<p><b>Público:</b> Clientes/ consumidores</p>
	<p><b>Descripción técnica:</b> La tarjeta de regalo mide 9 cm. X 5.5 cm. Esta se encuentra realizada de material reciclado.</p> <p><b>Descripción de contenido:</b> Por medio de esta tarjeta una persona puede regalar a otra una canasta o productos de la empresa. Herramienta utilizada en el 2012.</p>

## PROPUESTA DE CAMPAÑA DE AUDITORÍA

### 1. Objetivos comunicacionales

#### a. General

Crear una identidad organizacional sólida en los colaboradores de ROOTS que traiga como consecuencia la fidelidad, compromiso y apego por la organización, al mismo tiempo que se promueva una mejor comunicación por el bienestar y productividad de ROOTS, en el lapso total de 1 año.

#### b. Específicos

- Incrementar el *awareness* de la identidad de la empresa en el personal de ROOTS en un 100%.
- Implementar diferentes herramientas comunicacionales con el fin de mejorar la comunicación interna en un 100%.
- Se busca crear nuevas metodologías de orden y coordinación de las tareas y labores que cada empleado debe desarrollar con el fin de optimizar el tiempo y aprovechar el potencial del recurso humano en un 100%.
- Ejecutar actividades y programas recreacionales direccionadas al trabajo con el fin de motivar y comprometer a los empleados de ROOTS con la organización en un 100% en un lapso de 6 meses.

### 2. Tema general de campañas internas



Nuestra campaña “Fotosíntesis: Alimentando el crecimiento”, es una campaña que busca, como dice su slogan: el crecimiento de ROOTS. Pero, ¿Qué tiene que ver la fotosíntesis con ROOTS y nuestro plan de comunicación? Fotosíntesis es el proceso por el que las plantas verdes pasan para entrar en la etapa de crecimiento. Por lo tanto, lo que queremos es utilizar el concepto de fotosíntesis como una metáfora de crecimiento e implementarla en ROOTS. ROOTS es una empresa pequeña pero con mucho potencial y grandes características para ser una empresa “top of mind” en el Ecuador. Sin embargo, lo que necesita es empezar a crecer y qué mejor manera de empezar que empezar desde su raíz, conjunto a sus públicos internos.

### **3. Campañas de comunicación interna**

#### **9.1. Campaña 1: Semilla**

**Objetivo:** Incrementar el *awareness* de la identidad de la empresa en el personal de ROOTS en un 100%.

##### **a) Fase de expectativa**

**Estrategia:** Queremos transmitir la importancia de saber lo que es la identidad organizacional de una empresa y sus elementos que conllevan dentro de este.

**Táctica:** Se entregaran pequeños frascos transparentes con semillas adentro donde irán colgadas preguntas acerca de elementos que van dentro de una identidad organizacional.

##### **Pasos a seguir:**

- Cada empleado deberá contestar las siguientes preguntas antes de empezar su día laboral. Las respuestas serán archivadas para realizar un análisis y para continuar con una retroalimentación en la etapa de información.

**Preguntas:**

¿Qué es misión?

¿Qué es visión?

¿Para que sirven los valores?

¿Para que sirve la filosofía?

¿Qué representa un logo en una empresa?

¿Qué representa un slogan en una empresa?

**Cronograma entrega de frascos**

DÍA	PREGUNTA	PREGUNTA
Lunes	1. ¿Qué es la misión?	2. ¿Qué es la visión?
Jueves	3. ¿Para qué sirven los valores?	4. ¿Para qué sirve la filosofía?
Viernes	5. ¿Qué representa un logo en una empresa?	6. ¿Qué representa un slogan en una empresa?

**Duración:** 1 semana



**b) Fase de información**

**Estrategia:** Se busca posicionar la identidad organizacional de ROOTS en la mente de los colaboradores y expresarles el porqué de ellos para tener un mayor entendimiento de ello.

**Táctica:** Se devolverán los frascos utilizados en la etapa de expectativa, pero con las etiquetas cambiadas. Estas nuevas

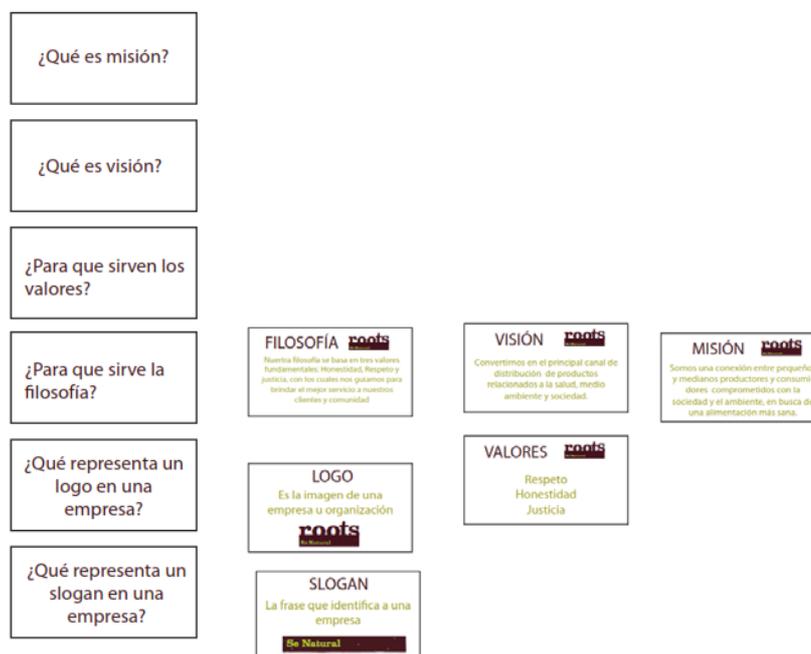
etiquetas contestarán a las preguntas hechas la semana anterior basadas en la identidad organizacional de ROOTS.

De igual manera se realizara un Manual de Identidad Organizacional de ROOTS el cual será entregado a todos los colaboradores.

### Pasos a Seguir:

- Se entregará el Manual de Identidad Organizacional de ROOTS a todos los colaboradores.
- A partir de la entrega del manual, cada semana se repasarán dos de las preguntas y sus respuestas respectivas que estaban en los frascos y que de igual manera van dentro del manual. Esto tiene como objetivo informar a profundidad y con mayor comprensión de los empleados sobre la identidad de ROOTS.

### Preguntas y Respuestas:



### Cronograma:

DÍA	RESPUESTA	RESPUESTA
LUNES	Pregunta 1	Pregunta 2
JUEVES	Pregunta 3	Pregunta 4
VIERNES	Pregunta 5	Pregunta 6

**Duración:** 1 semana



**Manual de Identidad Organizacional**



Guía de identidad corporativa 2013

**c) Fase de recordación**

**Estrategia:** Se busca posicionar la identidad de ROOTS en la mente de los colaboradores; que tengan a la identidad de su empresa como algo naturalmente suyo.

**Táctica:** Se colocarán sticker en figura de frutas y vegetal con información de la identidad de ROOTS alrededor de las oficinas de trabajo.

**Duración:** indefinido



## 9.2. Campaña 2: Agua

**Objetivo:** Implementar diferentes herramientas comunicacionales con el fin de mejorar la comunicación interna en un 100%.

### a) Fase de expectativa

**Estrategia:** Dar a conocer los defectos de la comunicación “boca a boca” dentro de una empresa.

**Táctica:** Actividad del Teléfono Dañado

**Objetivo:** Esta actividad esta planificada con el fin de resaltar la importancia de las herramientas e comunicación.

**Pasos a seguir:**

- Los participantes no estarán informados de que esta actividad se llevara acabo
- Una mediadora debe realizar la actividad siguiendo las instrucciones presentadas en la hoja de instrucciones adjunta.

**Duración:** 1 semana



## Teléfono dañado- Hoja de instrucción para el moderador

- **Objetivo:** Esta actividad está planificada con el fin de resaltar la importancia de las herramientas de comunicación; resaltando que con el uso del "boca a boca" se arriesga a perder información.
- **Pasos a seguir:**
  - o El día lunes se le dirá a Nicolás que pase información acerca de un nuevo cambio en la misión de la empresa (ficticio) a Daniel.
  - o Luego, el día miércoles se le pedirá a Daniel que pase esta información a Mari.
  - o Al día siguiente, Mari debe poner esta información en papel y pasarla a Mariuxi
  - o El día viernes se evaluará el resultado de la actividad y se compartirá la misma con los colaboradores. El propósito es enfatizar la importancia de las herramientas de comunicación y como el "boca a boca" puede ser un riesgo de pérdida o distorsión de información importante para la empresa; la cual puede llevar a afectar la productividad en ROOTS.

¡Buena suerte!



### b) Fase de información

**Estrategia:** Establecer varias herramientas de comunicación fijas para ser utilizadas como medio de comunicación entre los colaboradores de ROOTS.

**Táctica:** Se implementará una reunión semanal todos los días viernes a las 10am llamadas "Círculo de Calidad". En las reuniones se tratarán temas importantes de la empresa como: ventas,

clientes, proveedores, las canastas, observaciones, quejas y/o recomendaciones. De igual manera, se implementara un nuevo “Corcho ROOTS” el cual estará designado para restablecer la información conversada en la reunión la semana anterior y crear recordación de las actividades a mejorar y/o mantener la semana que viene.

**Duración:** indefinido.



## Reuniones círculo de calidad

Estimados todos,

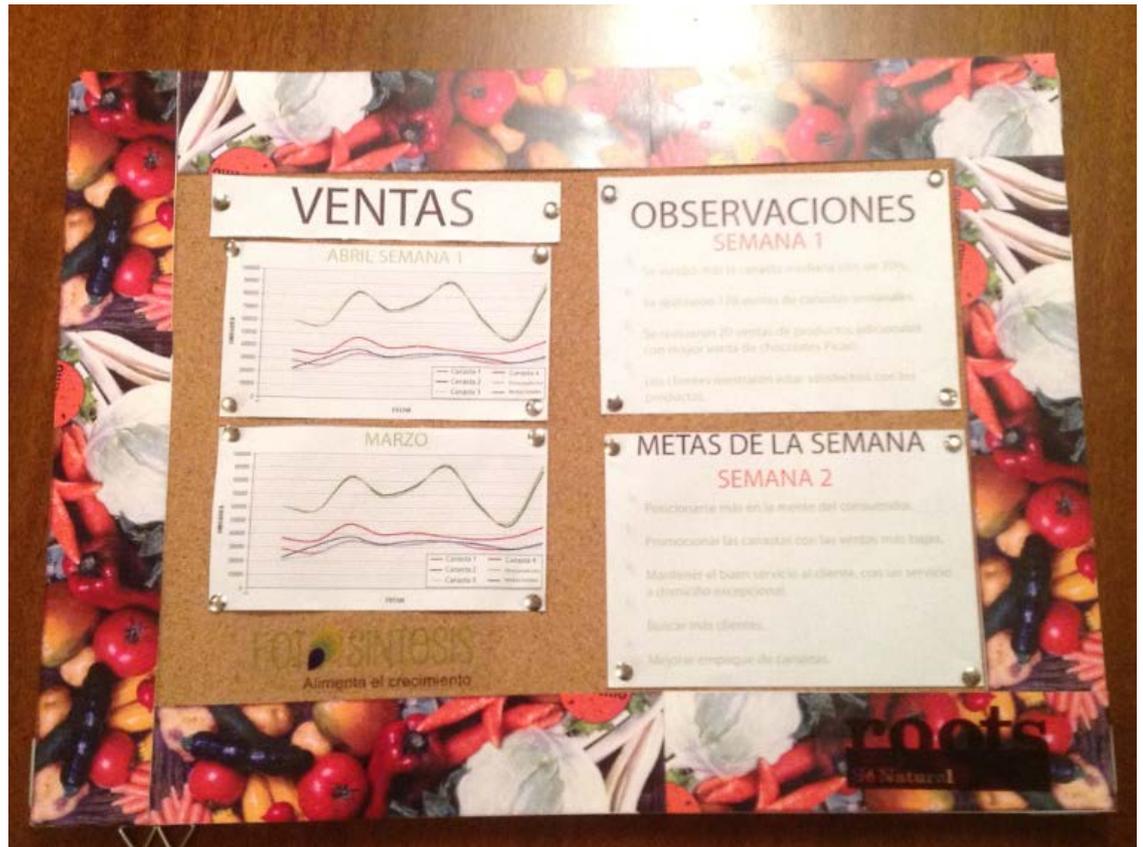
Se les informa que a partir del mes de julio se realizaran reuniones semanales las cuales requieren de su presencia obligatoria.

Las reuniones, las cuales se realizaran los días viernes a las diez horas, se ejecutarán con el fin de dialogar temas importantes acerca de ROOTS: productos, proveedores, clientes, ventas, actividades a realizarse, observaciones del desempeño laboral y recomendaciones o quejas que se encuentren necesarias topar.

Saludos cordiales,  
Mariuxi Rovayo  
Gerente General



**roots**  
So Natural



### c) Fase de recordación

**Estrategia:** Todo con comunicación funciona mejor

**Táctica:** Actividad: ROOTS en familia. Esta actividad esta designada para enfatizar la importancia de una buena comunicación dentro de un equipo de trabajo. Por lo tanto, se ha creado el día ROOTS en familia. Este día es un día donde se realizar juegos en equipo donde es esencial tener buena comunicación para tener éxito y ganar la actividad.

Se busca implementar este día dentro de las normas de ROOTS como una actividad de todos los años.

**Duración:** 1 día



## ROOTS en familia

Estimado Nicolás Borja,

Fuera de nuestra agrado contar con su presencia y la de su familia en el evento a realizarse el día sábado 20 de Julio del presente año a las diez horas y treinta minutos en la hacienda Casiganda, para celebrar el día "ROOTS en familia".

Este será un día en el que se compartirán risas, emociones y actividades a realizarse en equipo que nos permitirán conocernos un poco más entre los colaboradores de ROOTS.

Esperamos contar con tu presencia.  
Saludos cordiales,

Mariuxi Rovayo  
Gerente General

The logo consists of the word "roots" in a bold, lowercase, sans-serif font. Below it, the tagline "Se Natural" is written in a smaller, white, sans-serif font on a dark rectangular background.

**roots**  
Se Natural



## Itinerario "ROOTS en familia"

10:30-11:00	Llegan invitados a Hacienda Casiganda
11:00- 11:15	Orientación junto a bebidas soft
11:15- 12:00	Yincana
12:00-13:00	"Sé los ojos de tú pareja"- Actividad donde se debe pasar por diferentes obstáculo vendado los ojos mientras la pareja le guía.
13:00-14:00	Almuerzo
14:00-15:00	Juego de mesa: Pictionary
15:00-15:30	Premiación al equipo con mayor comunicación
15:30	Fin del evento

¡ROOTS les desea un gran día!



### 9.3. Campaña 3: Tierra

**Objetivo:** Crear nuevas metodologías de orden y coordinación de las tareas y labores que cada empleado debe desarrollar con el fin de optimizar el tiempo y aprovechar el potencial del recurso humano en un 100%.

#### a) Fase de expectativa

**Estrategia:** Sin organización no se llega a la meta.

**Táctica:** Actividad: Construye un huerto. Se realizara este actividad donde se les dará a los participantes materiales para hacer un

huerto pero no se les dira como hacerlo ni quien debe hacer qué. El propósito es incentivar a que trabajen como equipo y busquen una manera de distribuirse las actividades para poder terminar el huerto a tiempo. De igual manera, serán calificados por su trabajo en 8 semanas cuando se vean frutos y de esta manera poder ver si el huerto fue bien plantado o no.

**Duración:** 2 horas.



## Construye un huerto

Te invitamos el día de hoy a construir el huerto de ROOTS.

- **Objetivo:** Construir un huerto desde cero con los materiales designados. Deben trabajar en equipo para que este huerto sea exitoso y se puedan obtener frutos de ello.
- **Materiales:**
  - o Madera
  - o Clavos
  - o Martillo
  - o Agua
  - o Tierra
  - o Abono
  - o Pala
  - o Semilla de tomate
- **Duración:**
  - o 2 horas para construir el huerto
  - o 8 semanas para ver frutos
- **Expectativa:** ver frutos

¡Buena suerte!

**roots**  
Se Natural

**b) Fase de información**

**Estrategia:** El orden lleva al éxito.

**Táctica:** Se realizara una pizarra en la cual estarán establecidas las tareas y actividades que cada integrante de ROOTS debe hacer durante la semana.

**Duración:** indefinido.

MES:				
LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES

**c) Fase de recordación**

**Estrategia:** La retroalimentación mejora la productividad.

**Táctica:** En esta etapa de recordación buscamos enfatizar la importancia de tener establecidas las actividades de cada individuo y lo importante que es hacerlas de la forma adecuada. Esto lo haremos a través de dialogar y analizar con cada uno de los colaboradores su desempeño en la semana (durante las reuniones de "Circulo de Calidad"). Tras haber conversado de los resultados, se pondrán observaciones en el mismo pizarrón de actividades, sean buenas o malas, para luego poder revisarlas a la siguiente semana y poder ver los cambios hechos.

MES:					
LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	OBSERVACIONES

#### 9.4. Campaña 4: Luz

- **Objetivo:** Ejecutar actividades y programas recreacionales direccionadas al trabajo con el fin de motivar y comprometer a los empleados de ROOTS con la organización en un 100%.

##### a) Fase de expectativa

**Estrategia:** “Piensa fuera de la burbuja”.

**Táctica:** Actividad: “¿Dónde va la zanahoria?”. Esta actividad busca incitar al personal a pensar de manera diferente. Se trata de que vean más allá de lo que pueden ver. Que hagan más de lo que ya saben hacer.

**Duración:** 30 minutos

**Hoja de instrucciones:**



## ¿Dónde va la zanahoria?

El día de hoy les proponemos una actividad diferente. Cada uno de ustedes será entregado una zanahoria la cual ustedes tendrán que colocarla en el lugar donde ustedes creen que esta crecería mejor.

Objetivo: Ver su pensamiento y creatividad.

Duración: 30 minutos

¡Buena suerte!

The logo consists of the word "roots" in a bold, lowercase, sans-serif font. Below it, the phrase "Se Natural" is written in a smaller, uppercase, sans-serif font. The entire logo is set against a dark green rectangular background.

**roots**  
Se Natural

**Hoja de instrucciones para moderador:**



## ¿Dónde va la zanahoria?

¡Buenos días!

El día de hoy se elaborará una actividad diferente. Cada uno de los colaboradores será entregado una zanahoria la cual tendrán que colocarla en el lugar donde ellos creen que esta crecería mejor.

- Los materiales que se les entregaran serán:
  - Un huerto
  - Una estructura de un huerto
  - Una bolsa de tierra
  - Zanahorias
- Objetivo: Ver su pensamiento y creatividad.
- Duración: 30 minutos.
- Objetivo: El propósito de esta actividad es que los participantes piensen fuera de la burbuja.
- Retroalimentación: Lo esperado es que los participantes coloquen su zanahoria dentro del huerto ya armado, pero lo que aspiramos de ellos es que tengan la iniciativa de coger la estructura del huerto, llenarla de tierra y que coloquen la zanahoria ahí.
- Al terminar la actividad se debe explicar a los participantes, conjunto a una charla motivacional, la importancia de pensar fuera de la burbuja. Se debe motivar a los participantes al enseñarles la opción de armar un nuevo huerto donde colocar la zanahoria en vez de colocarla dentro del huerto previamente ya armado.

¡Buena suerte!



### b) Fase de información

**Estrategia:** ¿Cuáles son tus metas personales dentro de nuestra empresa y cómo podemos lograrlas juntos?

**Táctica:** Involucramiento. En esta fase buscamos conversar con nuestros colaboradores y que nos cuenten sus metas personales dentro de ROOTS. Lo importante aquí es llegar a explorar nuevos proyectos e ideas que provienen de nuestros mismos empleados para poder unirnos y lograr esa meta. Al momento de saber cada

meta que tienen nuestros empleados, se extenderá una conversación/debate acerca de que tema es más interesante para más personas, cual lo consideran con mayor importancia en cuestión a tiempo, y de esta manera priorizar las actividades pendientes que queremos hacer en ROOTS como equipo.

**Duración:** 1 semana; 3 días de reuniones informales

### c) Fase de recordación

**Estrategia:** Plantearse una meta personal es la mejor manera de motivarse.

**Táctica:** Actividad: “Jeopardy ROOTS”. Se realizara una réplica del juego Jeopardy. Jeopardy ROOTS será con tema: ROOTS y tendrá 3 subtemas que serán: mantenimiento de productos, productos y canastas e identidad organizacional ROOTS.

**Objetivo:** Observar cuál de los participantes sabe más acerca de ROOTS y a su vez motivarles a conocer su empresa a través de un juego entretenido y una competencia sana.

**Duración:** 1 hora.

**Esquema del juego:**

Nivel de dificultad	Mantenimiento de productos	Productos y canastas ROOTS	Identidad Organizacional ROOTS
1			
2			
3			
4			

**Puntajes:**



**Preguntas:**

<b>Nivel de dificultad</b>	<b>Mantenimiento de productos</b>	<b>Productos y canastas ROOTS</b>	<b>Identidad Organizacional ROOTS</b>
<b>1 (25puntos)</b>	¿Cómo se deben entregar los productos a	¿Cuántos productos hay en la canasta	¿En qué año se fundó ROOTS?

	los clientes?	semanal grande?	
<b>2 (50 puntos)</b>	¿Por qué es necesaria la refrigeración?	¿Cuáles son los tres tipos de cafés que ofrecemos?	¿Cuál es el slogan de ROOTS?
<b>3 (75 puntos)</b>	¿Cómo se agrupan las especies en el huerto?	¿Cuál es la canasta más vendida?	¿Cuál es la misión de ROOTS?
<b>4 (100 puntos)</b>	¿Por qué las frutas y verduras no deben entrar nunca en el frigorífico en estado ya maduro?	¿Qué significa que un producto este marcado con S/C?	¿Con que dos objetivos se varían los productos en ROOTS?

**Respuestas:**

	<b>Mantenimiento de productos</b>	<b>Productos y canastas</b>	<b>Indentidad Organizacional ROOTS</b>
<b>1 (25 puntos)</b>	Los productos deben ser lavados y estar libres de tierra antes de ser empacados en las canastas para ser entregado a los clientes.	19 productos	2004
<b>2 (50 puntos)</b>	Para prevenir las pérdidas de calidad y de valores nutricionales.	Café en grano, café molido y café orgánico y amazónico.	Sé Natural
<b>3 (75 puntos)</b>	Según sus necesidades de agua. De esta forma no se desperdicia agua al regar de más a unas plantas que no lo necesitan.	Canasta mediana	“Somos una conexión entre pequeños y medianos productores y consumidores comprometidos con la sociedad y el ambiente, en busca de

			una alimentación más sana”.
<b>4 (100 puntos)</b>	Porque deben entrar en estado de pre-maduración, ya que de esta forma se puede alargar mas su conservación.	Los productos marcados con S/C son productos que provienen de fincas orgánicas pero no poseen aun certificación.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover una producción en campo más diversa que permite el manejo orgánico de los cultivos</li> <li>2. Promover una alimentación más balanceada para nuestros clientes y sus familias.</li> </ol>

#### 4. Cronograma

	<b>Expectativa</b>	<b>Información</b>	<b>Recordación</b>
<b>Campaña 1</b>	<b>1 semana</b>	<b>1 semana</b>	<b>Indefinido</b>
<b>Campaña 2</b>	<b>1 semana</b>	<b>Indefinido</b>	<b>1 día</b>
<b>Campaña 3</b>	<b>1 día</b>	<b>Indefinido</b>	<b>Indefinido</b>
<b>Campaña 4</b>	<b>1 día</b>	<b>1 semana</b>	<b>1 día</b>

\*Lapso entre fases de campañas: 3 días

\*\*Lapso entre campañas comunicacionales: 1 mes

#### 5. Presupuesto

	<b>Campaña 1</b>	<b>Campaña 2</b>	<b>Campaña 3</b>	<b>Campaña 4</b>
<b>Expectativa</b>	\$7.50	\$0.10	\$35.10	\$0.20
<b>Información</b>	\$500	\$20.10	\$46.58	\$0
<b>Recordación</b>	\$5.98	\$140.20	\$0	\$9
<b>Total por campaña</b>	\$513.48	\$160.20	\$81.68	\$9.20

			<b>TOTAL</b>	<b>\$764.56</b>
--	--	--	--------------	-----------------

### 3. COMUNICACIÓN EXTERNA

#### A. PROPUESTA DE CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN EXTERNA

##### 1. Mapa de públicos externos

<b>Público</b>	<b>Sub público</b>	<b>Relación</b>
Medios de comunicación	Televisión	Dentro de los públicos de medios de comunicación, los más importantes y necesarios para el crecimiento de la empresa son los medios de televisión. Esto se debe a que en los negocios de venta de comida y productos alimenticios, es necesario que el consumidor o posibles clientes puedan tener la experiencia de evidenciar por sí mismos el producto en general. El tipo de relación que posee
	Prensa escrita	
	Radios	
	Medios Web	

		<p>ROOTS con los medios de comunicación es nula ya que no posee un plan de medios evidente que beneficie el desarrollo óptimo de la empresa. Sin embargo, en el pasado han salido en el diario Alumni de la USFQ, América Vive, RSE y la Radio Hot 106.2 (consistía en intercambiar 3 canastas pequeñas por menciones semanales en la radio).</p>
Comunidad	<p>Debido a que la empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Quito en la zona de Nayón, sus principales sub públicos son la comunidad quiteña en general y la población de Nayón específicamente.</p>	<p>La relación con la comunidad es importante para mantener una buena imagen, reputación, prestigio, y aceptación dentro de la zona de trabajo.</p> <p>La relación con la comunidad de Nayón es escasa pero buena, debido</p>

		<p>a que recién se encuentra ubicada la empresa en este sector. Por otro lado, ROOTS es preocupado por la responsabilidad social y ambiental del país por lo que procuran realizar actividades pro educación y alimentación saludable, especialmente con niños y adolescentes.</p>
Proveedores	Proveedores de verduras	<p>La relación que tiene ROOTS con sus productores es positiva, ya que son el canal de distribución de sus productos. Mantienen un diálogo abierto y constante con cada uno de ellos, garantizando una buena relación. Además, se aseguran por medio del diálogo activo que los proveedores brinden</p>
	Proveedores de frutas	
	Proveedores de productos adicionales	

		diferente variedad en sus productos para realizar las canastas de frutas y verduras y los pedidos de productos adicionales.
Clientes	Público inmediato caracterizado por una preocupación por la comida sana y saludable (orgánica y agro ecológica).	<p>Son los consumidores directos del servicio que ofrece ROOTS y por ende su público principal.</p> <p>Influencian directamente en el crecimiento de la empresa.</p> <p>Mantienen una buena relación con sus clientes, sin embargo falta un proceso de seguimiento.</p>
Potenciales clientes	Los potenciales clientes es un público externo a parte porque es al que se desea llegar con una estrategia e implementación diferente de la campaña de comunicación. Además son las piezas claves para que	El tipo de relación con los potenciales clientes es inexistente.

	el negocio se expanda y crezca alineándose así con la visión de la organización.	
--	--	--

## 2. Objetivos de la investigación

- a) Método: Cualitativo
- b) Tácticas: Entrevistas con el cliente

La entrevista permitió establecer y encontrar de manera más personal y directa los puntos de convergencia y problemas existentes con los públicos externos de la organización según las diferentes perspectivas de los colaboradores de ROOTS.

Entrevista con Nicolás Borja - Jefe de Producción y Mariuxi Imbaquingo- Jefe de Administración

### 1. ¿Qué públicos externos considera usted que tiene?

- medios de comunicación
- clientes actuales
- futuros clientes
- proveedores
- la comunidad de Nayón

2. ¿Qué problemas comunicaciones cree tener con los medios de comunicación? ¿Qué busca mejorar?

- El problema principal es que nunca se ha hecho seguimiento de las publicaciones hechas en los medios, ni siquiera se verificaba si nos estaban haciendo las menciones en la radio.
- De igual manera creo que nos hace falta estar en más medios de comunicación para poder darnos a conocer más.

3. ¿Qué problemas comunicaciones cree tener con los clientes actuales? ¿Qué busca mejorar?

- Dentro de nuestros públicos actuales considero que tenemos varios problemas. Uno de ellos es la falta de fidelidad que tienen hacia ROOTS. De igual manera tenemos el problema por falta de seguimiento hacia nuestros clientes.
- Creo que la manera de mejorar es brindar un servicio más personalizado en el que estamos más pendientes de nuestros clientes en cuanto a cómo califican nuestros servicios y cómo podemos servirles nosotros para que estén conformes con nuestros servicios.

4. ¿Qué problemas comunicaciones cree tener con los futuros clientes? ¿Qué busca mejorar?

- En el caso de los futuros clientes, el problema es que no se ha hecho ningún tipo de publicidad o difusión de ROOTS como para que haya la posibilidad de que más públicos nos conozcan.

- Como ROOTS, nuestro mayor deseo es conseguir más clientes leales a nuestra marca. Darnos a conocer dentro de nuestros públicos objetivos que son la comunidad de Nayón, Quito y Cumbaya.
5. ¿Qué problemas comunicaciones cree tener con los proveedores? ¿Qué busca mejorar?
- El problema con nuestros proveedores es que no existe organización con los pedidos.
  - Queremos que exista un orden en cuanto a la notificación de entrega de productos.
6. ¿Qué problemas comunicaciones cree tener con la comunidad de Nayón? ¿Qué busca mejorar?
- En realidad no creo que tengamos un problema con nuestra comunidad. Sin embargo, debido a que recién somos nuevo vecinos no hemos podido realizar las actividades de responsabilidad social que hemos querido hacer.
  - Dentro de lo que queremos hacer esta:
    - Trabajar con los niños de la comunidad: hacer talleres para que las personas aprendan a comer de una manera más saludable y con modales. También nos gustaría brindar ayuda en la parte de salud y educación de los niños.
    - Trabajar junto a ellos en la producción y compra de productos orgánicos y agro ecológicos: queremos incentivar a la producción

de sus productos para que nosotros los compremos y formen parte de nuestros proveedores

### **3. Diagnóstico y problemas identificados**

Se realizó una investigación cualitativa con el cliente, en donde por medio de dos entrevistas se pudo obtener un panorama más claro y certero de los problemas comunicacionales externos. Cada problema identificado está basado en un público externo de importancia e influencia para la organización. Estos son:

- a) Medios de comunicación: ROOTS no tiene una exposición de marca fuerte, ni es tampoco sumamente conocida en el mercado quiteño. Por esta razón podemos evidenciar que hace falta un plan de medios y comunicación masiva que beneficie el desarrollo organizacional logrando un mayor espacio de conocimiento y promoción en el público quiteño.
- b) Comunidad: Por más de la preocupación y genuinas ganas de aportar positivamente en la comunidad, ROOTS no posee un plan de Responsabilidad Social Empresarial, ni un plan de Mercadeo Social. La nueva tendencia y necesidad de las empresas es gestionar un plan verdadero y sustentable de responsabilidad social o de mercadeo social que beneficie la reputación e imagen de la empresa, al mismo tiempo que se aporta al mejoramiento y beneficio social y ambiental.
- c) Proveedores: Es necesario establecer lazos más fuertes e involucrar a los proveedores con la cultura organizacional de ROOTS con el fin de lograr

más orden y precisión en la comunicación y relación con cada uno de los productores.

- d) Clientes: ROOTS no realiza un seguimiento comunicacional, ni estratégico de satisfacción a los clientes, por lo que se dificulta el lograr una relación fiel y fuerte con sus consumidores.
- e) Posibles clientes: Se necesita conseguir nuevos clientes interesados en el consumo de alimentos orgánicos y agro ecológicos con el fin de expandir el negocio, crecer en ventas y lograr una reputación e imagen sólida en los potenciales clientes.

## **PLAN DE COMUNICACIÓN GLOBAL-INSTITUCIONAL**

### **Objetivos estratégicos de la comunicación**

#### **General**

Desarrollar un plan de comunicación externa que traiga como consecuencia interés, fidelidad, compromiso y apego de los cinco principales públicos externos hacia la organización, al mismo tiempo que se promueve una mejor comunicación entre éstos y ROOTS, en el lapso total de 1 año.

#### **Específicos**

- a) Medios de Comunicación: Crear un plan de medios e instaurarlo en la organización en un lapso de 5 meses con el cual se logre exponer la

marca y promocionar los servicios ofrecidos por ROOTS en los medios de comunicación.

- b) Comunidad: En el lapso de 8 meses, implementar un plan de Responsabilidad Social Corporativa sustentable que beneficie la reputación e imagen de la empresa, al mismo tiempo que se aporta al mejoramiento y beneficio social y ambiental dentro de su comunidad.
- c) Proveedores: Involucrar a los proveedores con la cultura organizacional de ROOTS con el fin de lograr más orden y precisión en la comunicación y relación con cada uno de ellos para brindar un mejor servicio a los consumidores, en un lapso de 5 meses.
- d) Clientes: Realizar el seguimiento correcto y esperado en temas de satisfacción y necesidades a los clientes con el fin de mantener una buena relación, brindar el mejor servicio posible, lograr fidelidad hacia la marca y a los productos ofrecidos por ROOTS, y de no perder oportunidades de compra.
- e) Potenciales Clientes: Convertir a los potenciales clientes en consumidores y clientes fijos de la empresa con el fin de expandir el negocio, crecer en ventas y lograr una reputación e imagen sólida en la mente de los potenciales clientes.

## **1. Campaña: Medios de Comunicación**

### **Objetivo:**

Crear un plan de medios e instaurarlo en la organización en un lapso de 4 meses con el cual se logre exponer la marca y promocionar los servicios ofrecidos por ROOTS en los medios de comunicación.

### **Expectativa**

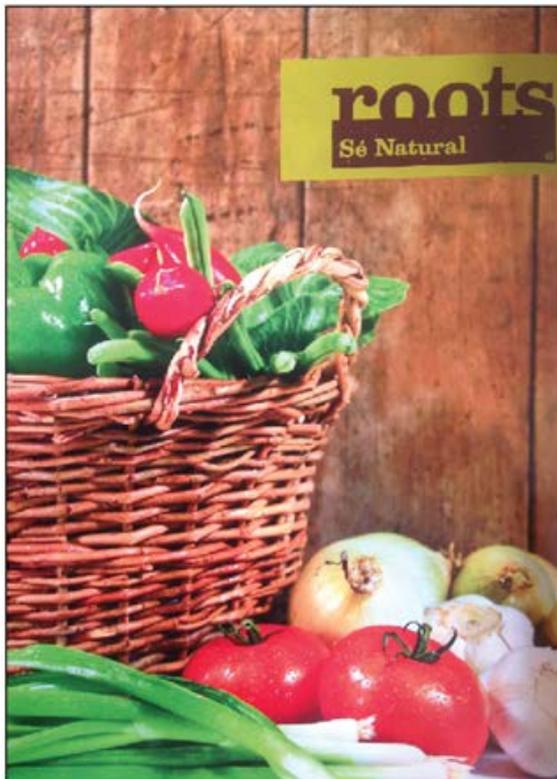
- Estrategia: Darnos a conocer en los canales nacionales más televisados por nuestros públicos externos.
- Táctica: Se mandará a regalar una mini canasta a los medios escogidos en el cual solo estará el logo de ROOTS para crear expectativa.
  - Los medios de televisión escogidos son canales que tienen un espacio de la comunidad y/o entrevistas. Se escogen estos canales ya que pueden haber potenciales entrevistas o espacios otorgados a ROOTS en un futuro próximo.
  - Las canastas serán entregados a la cabecera de los programas mencionados
  - Canales:
    - Teamazonas: Programa “Mi Salud”. Contacto: Katy Vera- Coordinadora de entrevistas
    - Ecuavisa: Programa “Contacto en La Comunidad”. Contacto: Santiago Paladines-Gerente de producción
    - Canal UNO: Programa “La Comunidad”. Contacto: Martha Haro-Coordinadora de entrevistas en vivo
    - TC Televisión: Programa “Bien Informado”. Contacto: Alfredo Adum-Jefe de Producción

## Montaje canasta



## Informativa

- Estrategia: Difusión por prensa escrita
- Táctica: Tener una publicación en la revista VidActiva
  - Esta es una revista especializada dedicada al deporte, la nutrición y la salud. Promueve un estilo de vida activa en el deporte y saludable en la nutrición del Ecuador. Por este motivo buscamos obtener, a través de una campaña de Relaciones Públicas, un contrato donde indique que exista un espacio en la revista con un artículo de ROOTS gratuita.



## Una historia con sabor... ROOTS

### ¡Orgánico, saludable y a domicilio!

En el país y en el mundo, cada vez más, los consumidores prefieren alimentos orgánicos que brindan salud.

Tendrás y leerás por Michael Reddy

**L**a idea de ROOTS nació en el 2002, después de la experiencia vivida al trabajar en una finca orgánica al norte de California, por medio del programa Multinacional de Cambio de Sustancias Agrícolas y Alimentarias (MCSA) y medio el ser como la gerente de la ciudad de Sacramento a bajar el costo e impacto de trabajo en el campo a través de la compra de canastas de frutas y vegetales. Pasa que ese concepto lo pudimos implementar en el Ecuador y es así como en el 2004 empezamos ROOTS. En la etapa inicial, buscamos a cinco productores y organizamos que en un momento coincidentalmente hizo la venta de cosechadoras, a pesar de que el tema orgánico aún no se conocía en nuestro país.

En el 2009 fue la oportunidad de estudiar en Alemania, por lo que decidimos irnos a negocio que se había creado y todo en el mundo, pero siempre con la idea de mejorar. Lo así, que en el 2011 empezamos con ROOTS Sé Natural. En la actualidad trabajamos con alrededor de 20 pequeños y medianos productores de varias regiones del país y celebramos con el apoyo de casi 200 familias que nos han ayudado a mejorar la producción y comercialización de los productos cada semana.

**Saludable y orgánico**  
Otro de los beneficios de consumir alimentos orgánicos y vegetales orgánicos, la mayoría con certificación, con entrega a domicilio. Cada semana ofrecemos una variedad de frutas y vegetales de alta calidad que aportan al cuidado de la salud de todos nuestros clientes y que a su vez, fomentan el crecimiento de nuevos productores, mejorando la producción, sus temporadas y los precios naturales. Los productos que ofrecemos son cosechados bajo estándares de prácticas de los recursos como agua, suelo y aire, procurando que los generadores de sus productos también se estén aminorando los costos.

## Recordación

- **Estrategia:** Cuña de radio
- **Táctica:**
  - Se busca conseguir un contrato en el que se otorgue pasar nuestra cuña de radio 5 vez a la semana durante 2 meses en EXA FM (horario matutino), y volver a retomar el convenio con la radio HOT 106.2.
  - Públicos: los medios de comunicación utilizados nos beneficiaran al crear contacto con nuestros clientes y potenciales clientes, además de estar en la mente de los medios de comunicación.
  - Cuña de radio:

¿Sabías que los productos inorgánicos contienen en cada porción más de 30 tipos de tóxicos que afectan a tu salud? ROOTS hace la diferencia. Ofrecemos frutas y vegetales orgánicos frescos y a la puerta de tu casa. Sé natural, escoge ROOTS.

Contáctanos a [senatural@roots.com.ec](mailto:senatural@roots.com.ec)

## 2. Campaña: Clientes

### Objetivo:

Clientes: Realizar el seguimiento correcto y esperado en temas de satisfacción y necesidades a los clientes con el fin de mantener una buena relación, brindar el mejor servicio posible, lograr fidelidad hacia la marca y a los productos ofrecidos por ROOTS, y de no perder oportunidades de compra.

**Expectativa:**

- **Estrategia:** Mantener a los clientes entusiasmado en ser parte de ROOTS
- **Táctica:** Se entregaran flyers a todos los clientes bajo la base de datos de ROOTS, tanto activos como pasivos, que dirá lo siguiente:
  - Próximamente algo sorprendente pasará

**Flyer**

Próximamente algo  
sorprendente pasará  
en:

**Informativa:**

- **Estrategia:** Tener mayor contacto con los clientes e involucrarlos más dentro de ROOTS para hacerles saber que su opinión importa.
- **Táctica:** Se mandara un e-flyer y el flyer físico adjunto en la hoja de ROOTS entregada con la canastas que dirá:
  - Estimados Clientes ROOTS.  
  
Estamos en busca de ser la mejor empresa de productos orgánicos y agro ecológicos en el mercado, por lo que creemos que nos fieles clientes son los más indicados en juzgarnos y aconsejarnos en cómo mejorar para ustedes.

Les pido de favor realicen estas preguntas que califican nuestro servicio.

Todo consejo es bueno.

Les agradecemos por su tiempo.

Equipo ROOTS.

- Después de haber realización un mes las encuestas, se hará una recopilación de datos. Al tener los resultados de las encuestas, estos se presentaran a los cliente conjunto a los nuevos cambios que se están implementando dentro de ROOTS para solucionar los problemas pasados con el fin de brindar un mejor servicio.
- **Estrategia 2:** Queremos demostrar a nuestros clientes que siempre estamos pensando en ellos.
- **Táctica 2:** Una vez al mes durante un año se sorteara a un cliente el cual se ganara su pedido de la última semana del mes. Esto se informara al cliente a través de la carta que se entrega adjunta a los pedidos semanalmente.

**Flyer**



Estimados Clientes ROOTS:

Estamos en busca de ser la mejor empresa de productos orgánicos y agro ecológicos en el mercado, por lo que creemos que los fieles clientes son los más indicados en juzgarnos y aconsejarnos en cómo mejorar para ustedes.

Les pido de favor realicen estas preguntas que califican nuestro servicio.

Todo consejo es bienvenido.

Les agradecemos por su tiempo.

Mariuxi Rovayo  
Gerente General  
ROOTS

## Carta de agradecimiento encuestas



Estimados clientes:

Antes que nada les queremos agradecer por su tiempo y colaboración en las encuestas realizadas. Adjunto están los resultados, y más importante aún, las acciones que desde ya estamos implementando dentro de ROOTS para satisfacer sus necesidades.

Saludos cordiales.

Mariuxi Rovayo  
Gerente General  
ROOTS

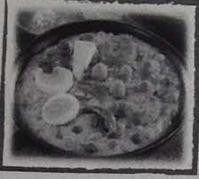


## Hoja de canastas con noticia de sorteo de canastas

[www.roots.com.ec](http://www.roots.com.ec)  
 TELFS.: (593.2) 2 426-201 // (593. 9) 9980 2716  
 PAN. NORTE K10, N70-76  
 SECTOR CARRETAS  
 QUITO - ECUADOR

**Historias Con Sabor**  
**Abril 2013**  
 Edición 92

**Contenido**  
 Los Productos de la Semana ....1  
 Recetas y Consejos ....2  
 Un espacio para compartir ...2  
 Sobre Roots ..2

 Estimados clientes:

¡Les tenemos una gran noticia! Cada mes un cliente será acreedor de la canasta que solicitó la última semana del mes por medio de un sorteo.  
 ¡Buena suerte a todos!

**Los Productos de la Semana**

**Canasta Semanal Grande**  
 semana de 18 de Marzo

Producto	Peso Aproximado
Banano	1.5 kilos
Brócoli S/C	500 gramos
Cebolla blanca S/C	350 gramos
Col verde	1 kilo
Frutillas	450 gramos
Hierba Maggie	20 gramos
Lechuga romana	200 gramos
Manzana Gala	1 kilo
Moras	400 gramos
Naranja S/C	1 kilo
Papa S/C	1 kilo
Pepinillo	600 gramos
Pimiento verde	500 gramos
Tomate Riñón	1 kilo
Zanahoria Gruesa	300 gramos

Valor: 25 USD

**Canasta Semanal Mediana**  
 semana 18 de Marzo

Producto	Peso Aproximado
Banano	1.5 kilos
Aguacates	2 unidades
Albahaca	50 gramos
Brócoli S/C	500 gramos
Cebolla blanca S/C	350 gramos
Frutillas	450 gramos
Hierba Maggie	20 gramos
Lechuga Salad	200 gramos
Moras	400 gramos
Naranja S/C	1 kilo
Papa S/C	1 kilo
Pepinillo	600 gramos
Pimiento verde	500 gramos
Tomate Riñón	1 kilo
Uvilla	250 gramos
Zanahoria Gruesa	300 gramos

Valor: 20 USD

**Canasta de Fruta**  
 semana 18 de Marzo

Producto	Peso Aproximado
Banano	1.50 kilos
Manzana Gala	1 kilo
Moras	400 gramos
Naranja S/C	1 kilo
Limones	500 gramos
Uvilla	250 gramos

Valor: 12.50

**Canasta Semanal Pequeña**  
 semana 18 de Marzo

Producto	Peso Aproximado
Banano	1.5 kilos
Aguacates	3 unidades
Albahaca	50 gramos
Brócoli S/C	500 gramos
Cebolla paitaña y perla S/C	500 gramos
Hierba Maggie	20 gramos
Lechuga Salad	200 gramos
Limones	500 gramos
Moras	400 gramos
Naranja S/C	500 gramos
Papa S/C	1 kilo
Pepinillo	600 gramos
Tomate Riñón	1 kilo
Uvilla	250 gramos

Valor: 15 USD

**roots**  
 Sé Natural

Todos los productos cuentan con certificación orgánica a excepción de los marcados con S/C, que provienen de fincas agroecológicas sin certificación

## Recordación

- **Estrategia:** Mostrar nuestro agradecimiento a nuestros clientes por siempre ser fieles a nuestra empresa.
- **Táctica:** Se regalara a todos los clientes una cajita con 5 bolsitas de Té Jambikiwa Algemix. Dentro de la caja se encontrara una carta de agradecimiento por parte de la empresa a ellos.

## Caja de regalo y carta a clientes



### 3. Campaña: Potenciales Clientes

#### Objetivo:

Convertir a los potenciales clientes en consumidores y clientes fijos de la empresa con el fin de expandir el negocio, crecer en ventas y lograr una reputación e imagen sólida en la mente de los potenciales clientes.

ROOTS busca no solo clientes fijos, pero busca expandirse en mercados grandes, en empresas, colegios; donde puedan no solo obtener clientes fijos pero grandes también.

#### Expectativa:

- **Estrategia:** Dar a conocer nuestros productos y servicios a nuestros públicos objetivos y expandirnos en los mercados de catering
- **Táctica:** Se invitara a un evento a realizarse en la etapa informativa de la campaña. Serán invitados los representantes de empresas de catering y a colegios privados que participen dentro de nuestros públicos objetivos
  - **Catering:**
    - Gourmet Food Service
    - Lucia Gourmet: Cocina de Entretiempo
    - Lunch Club: Catering Empresarial
    - Buffet Criollo: Cocina Ecuatoriana
  - **Colegios:**
    - Fundación Colegio Americano de Quito
    - Colegio Menor

- Colegio William Shakespeare
  - Colegio La Cotopaxi
  - Colegio El Sauce
  - Colegio La Condamine
  - Colegio Tomas Moro
  - Colegio Albert Einstein
- BTL: Las invitaciones serán en formas de frutas y vegetales que dirán por fuera: “Conoce la verdad de lo que come tú familia”. Al momento de abrir la fruta encontraran varias fotos de químicos, veneno y elementos que se encuentran dentro de los productos inorgánicos. De igual manera se encontrara una invitación que dirá:

#### **Invitación a evento potenciales clientes**

Te invitamos al testeo de  
comparación de sabores  
y beneficios que traen los  
productos orgánicos a  
comparación de los  
inorgánicos el dia 15 de  
junio de 2013 en el  
Centro Comercial Plaza  
Cumbayá

**roots**  
Só Natural

## Invitación



## Invitación abierta



## **Informativa**

- **Estrategia:** Dar a conocer los beneficios de nuestros productos orgánicos.
- **Táctica:** Se realizara un evento de testeo de productos orgánicos vs. Inorgánicos. Con esto se busca resaltar los beneficios y sabores que te traen los productos orgánicos a comparación de lo inorgánicos
- De igual manera habrá la oportunidad de que las personas asistentes compren nuestros productos durante el evento.
- Públicos asistentes esperados: clientes pasados, comunidad de Quito, Nayón, y Cumbaya, al igual que a nuestros invitados de empresas de catering y colegios previamente mencionados.
- Lugar: Hall Centro Comercial Plaza Cumbaya.
- Duración: 1 fin de semana de 10am a 2pm
- Durante el evento se recopilaran datos de todos los asistentes al evento creando una nueva base de datos. Esto se utilizará para las siguientes promociones de productos, facebook e instagram.

## **Centro Comercial Plaza Cumbaya**



### Recordación

- **Estrategia:** Realizar y mantener mayor contacto.
- **Táctica:** Se abrirá una cuenta en Instagram. Instagram es una aplicación gratuita donde los usuarios comparten fotos de sus intereses personales. Instagram está asociado con las redes sociales Facebook, Twitter, Tumbler y Flickr. Por lo tanto lo que buscamos es crear una cuenta Instagram en la que ROOTS subirá fotos de sus canastas semanas, sus productos y recetas caseras con los productos de cada semana, tipos de alimentación y más; las cuales las compartirá con sus clientes y potenciales clientes vía Instagram y Facebook.

## Montaje Instagram



### 4. Campaña: Proveedores

#### Objetivo:

Involucrar a los proveedores con la cultura organizacional de ROOTS con el fin de lograr más orden y precisión en la comunicación y relación con cada uno de ellos para brindar un mejor servicio a los consumidores, en un lapso de 5 meses.

**Expectativa:**

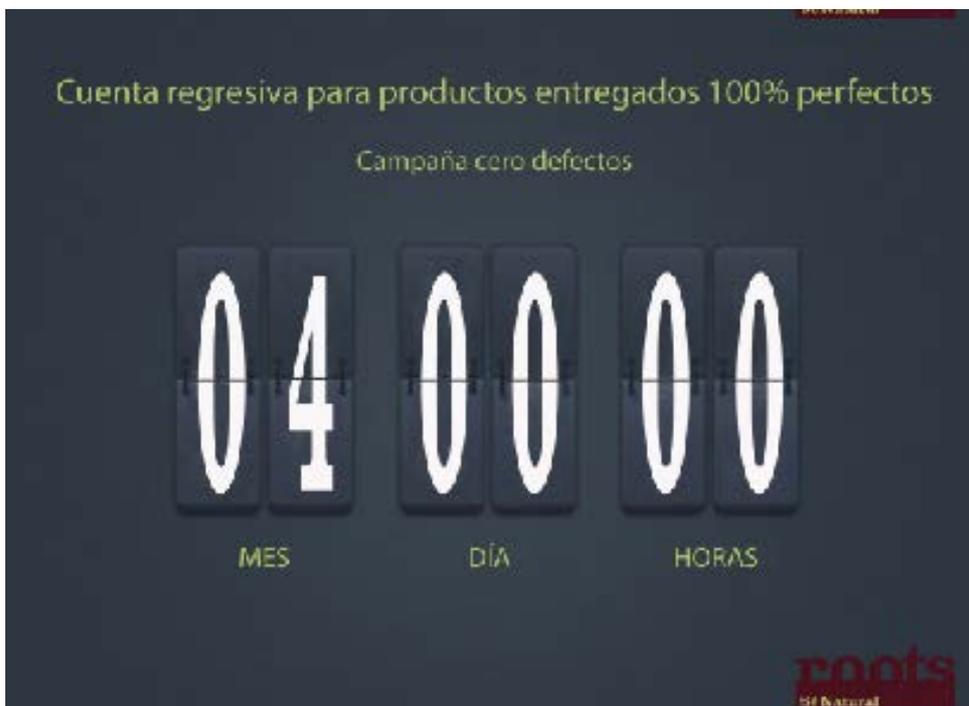
- **Estrategia:** Dar a conocer a los proveedores que se hará un cambio dentro de ROOTS
- **Táctica:** Al momento en que los proveedores vayan a dejar sus productos en ROOTS, se les entregara un volante que dirá: “Empieza la cuenta regresiva”, adjunto estará un reloj que marcará 5 meses, 0 días y 0 horas.
- La campaña durara un mes en el cual se entregaran todas las semanas el mismo flyer pero el tiempo se va moviendo conforme pasan las semanas.
- Durante este mes se estará evaluando a cada proveedor sin que él lo sepa para luego analizar sus resultados y presentarlas en la etapa informativa.

**Flyer**

## Informativa

- **Estrategia:** Se pretende incentivar a los proveedores a trabajar juntos para tener productos cero defectos.
- **Táctica:** Al haber realizado el análisis de la etapa de expectativa se presentara un informe a cada proveedor sobre el estado y la entrega de su producto del pasado mes. Al mismo momento se le entregara otro flyer que dirá: “Cuenta regresiva para productos entregados 100% perfectos”, conjunto al mismo reloj pero que en esta ocasión diga: 4 meses, 0 días y 0 horas.

## Flyer



## Recordación

- **Estrategia:** Felicitar a los proveedores por su desempeño y motivarles a continuar entregando productos 100% perfectos.
- **Táctica:** Al terminar los 4 meses de la etapa informativa, se entregara una carpeta de evaluación a cada proveedor conjunto a otro flyer que dirá: “¡Hemos alcanzado nuestra meta! Siempre es un gusto trabajar junto a ustedes”, el reloj marcando: 0 meses, 0 días y 0 horas.

## Flyer



## 5. Campaña: Comunidad

### Objetivos

En el lapso de 11 meses, implementar un plan de Responsabilidad Social Corporativa sustentable que beneficie la reputación e imagen de la empresa, al

mismo tiempo que aporta al mejoramiento y beneficio social y ambiental dentro de su comunidad.

**Expectativa:**

- **Estrategia:** Afiches y BTL alrededor de Nayón
- **Táctica:** Se colocaran afiches en las tiendas y se escribirá en las veredas por el pueblo de Nayón con tiza que diga el nombre de la compañía y diferentes frases que causaran expectativa de la Campaña: VISANA
  - La Campaña tiene como objetivo fomentar la vida saludable en la comunidad de Nayón. Por esto, el nombre la Campaña tendrá de nombre: VISANA.
  - VISANA se forma de las siglas: VI de vida, SA de salud y NA de Nayón
  - Las tres frases que se presentaran en los afiches son los siguientes:
    - Nayón: Simplemente Saludable
    - Nayón: Organicamente feliz
    - Nayón: Vitalmente activo
- Duración: 1 mes

## Afiche 1



## Afiche 2



## Afiche 3



## Montaje de vereda



### Informativa:

- **Estrategia:** Se trabaja conjunto a la comunidad de Nayón.
- **Táctica:** Escuela/Colegio Costa Rica de Nayón. 1 hora a la semana durante 1 mes, por curso.
  - Se darán charlas de salud y educación del hogar
- **Duración:** Un aproximado de 10 meses

### Recordación:

- Estrategia: Compartir tiempo con la comunidad
- Táctica: 1 vez al mes, con el terminar de cada charla, se realizara un partido ROOTS.
  - Integrantes: estudiantes, padres de familia y empleados ROOTS
  - Se darán plátanos a los jugadores con agua para todos que proporciona ROOTS
  - De igual manera, ROOTS quiere motivar a los habitantes de ROOTS a formar parte de sus proveedores. Por lo que habrá la oportunidad de que los padres de familia o habitantes de Nayón que tengan a contar al personal de ROOTS sobre sus productos para luego obtener una reunión y mantener con sus seguimiento. ROOTS busca ayudar al crecimiento de Nayón y sus habitantes.

### Invitación futbol



**CRONOGRAMA**

	<b>Expectativa</b>	<b>Información</b>	<b>Recordación</b>
<b>Campaña Medios de Comunicación</b>	<b>1 mes</b>	<b>1 mes</b>	<b>2 meses</b>
<b>Campaña Comunidad</b>	<b>1 mes</b>	<b>10 meses</b>	<b>10 meses</b>
<b>Campaña Proveedores</b>	<b>1 mes</b>	<b>4 meses</b>	<b>1 semana</b>
<b>Campaña Clientes</b>	<b>2 semanas</b>	<b>2 meses</b>	<b>1 mes</b>
<b>Campaña Potenciales Clientes</b>	<b>1 mes</b>	<b>2 días</b>	<b>Indefinido</b>

## PRESUPUESTOS

	<b>Campaña Medios de Comunicaci ón</b>	<b>Campaña Comunid ad</b>	<b>Campaña Proveedor es</b>	<b>Campa ña Cliente s</b>	<b>Campaña Potencial es Clientes</b>
<b>Expectativ a</b>	\$0	\$10	\$10	\$75	\$80
<b>Informació n</b>	\$0	\$200	\$40	\$15	Por Cotizar
<b>Recordaci ón</b>	\$0	\$250	\$15	\$150	\$0
<b>Total por campaña</b>	\$0	\$460	\$65	\$240	\$80
				<b>TOTAL</b>	<b>\$845</b>

## BIBLIOGRAFÍA

Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: procesos, disciplina y táctica*. España: Netbiblo, S.L.

Báez Evertsz, C. J. (2000). *La Comunicación Efectiva*. República Dominicana: Búho.

Brandolini, A., & Gonzalez, F. (2009). *Comunicación Interna. Conceptos claves de la comunicación interna*. La Crujía.

*Definición.DE*. (2013). *Comunicación*. Recuperado el 15 de Mayo de 2013, de <http://definicion.de/comunicacion/>

*EcuRed: Conocimiento con todos y para todos*. (2013). Recuperado el 19 de Mayo de 2013, de [http://www.ecured.cu/index.php/Canal\\_de\\_Comunicaci%C3%B3n](http://www.ecured.cu/index.php/Canal_de_Comunicaci%C3%B3n)

Floyd, K. (2010). About Communication. En K. Floyd, *Interpersonal Communication: The Whole Story* (págs. 10-11). United States of America: McGraw-Hill Learning Solutions.

Floyd, K. (2010). About Communication. En K. Floyd, *Interpersonal Communication: The whole story* (págs. 3-37). United States of America: McGraw-Hill Learning Solutions.

Floyd, K. (2010). Nonverbal Communication. En K. Floyd, *Interpersonal Communication : The Whole Story* (págs. 206-255). United States of America: McGraw-Hill Learning Solutions.

Gifreu Castells, A. (2012). *Imagen Corporativa*. Recuperado el 19 de Mayo de 2013, de Arnau Gifred Castells: [http://www.agifreu.com/docencia/imagen\\_corporativa.pdf](http://www.agifreu.com/docencia/imagen_corporativa.pdf)

León Lefcovich, M. (26 de Noviembre de 2003). *Auditoría Interna*. Recuperado el Mayo de 19 de 2013, de *Gerencie.com*: <http://www.gerencie.com/auditoria-interna.html>

Lopez G., O. L. (1996). Gran Diccionario Enciclopédico Visual. Santa Fé de Bogota, Colombia: Edidac.

López G., O. L. (1996). Gran Diccionario Enciclopédico Visual. *Reputación* . Santa Fé de Bogota, Colombia: Edidac.

Montalvan Gualpa, A. B. (10 de Noviembre de 2010). *Capitulo 3: La Comunicación Organizacional*. Recuperado el 17 de Mayo de 2013, de Universidad Politecnica Salesiana Ecuador:  
<http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/538>

Spinelli, E. (s.f.). Los Modelos de Comunicación. Recuperado el 16 de 5 de 2013, de Infoamérica:  
[http://www.infoamerica.org/documentos\\_pdf/spinelli01.pdf](http://www.infoamerica.org/documentos_pdf/spinelli01.pdf)

Zayas Agüero, P. M. (s.f.). *La Comunicación Interpersonal*. Recuperado el 18 de Mayo de 2013, de Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales:  
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2010f/879/comunicacion%20informal.htm>

