

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

Pacari: Auditoría y Plan de Comunicación

Proyecto Integrador

Diana Jael Pepinós Arcos

Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

Trabajo de titulación presentado como requisito
para la obtención del título de
Licenciada de Comunicación Organizacional y
Relaciones Públicas

Quito, 19 de mayo de 2017

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

**HOJA DE CALIFICACIÓN
DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

Pacari: Auditoría y Plan de Comunicación

Diana Jael Pepinós Arcos Correa

Calificación:

Nombre del profesor, Título académico

Firma del profesor

Quito, 19 de mayo de 2017

Derechos de Autor

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

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

Firma del estudiante: _____

Nombres y apellidos: Diana Jael Pepinós Arcos Correa

Código: 00117305

Cédula de Identidad: 1718373127

Lugar y fecha: Quito, 19 de mayo de 2017

RESUMEN

La interacción humana se ha modificado, reestructurado y redefinido a lo largo de los años. Factores como la globalización, el desarrollo de nuevas herramientas, y las nuevas dinámicas humanas influyen el estilo de comunicación en todo ámbito. A continuación, se propone un análisis de los pilares históricos y teóricos que han moldeado la actual visión de la comunicación, así como su aplicación en el ámbito organizacional.

Además, se realizará un estudio de caso en el que se aplican los principios de la comunicación organizacional y corporativa para realizar un diagnóstico de la empresa en cuestión. Así como propuestas de campañas internas y externas desarrolladas con el objetivo de confrontar los problemas identificados en la organización, así como aprovechar sus oportunidades.

Palabras clave: Comunicación, comunicación organizacional, comunicación en crisis, comunicación interna, comunicación externa, identidad, imagen, reputación corporativa.

ABSTRACT

Human interaction has been modified, restructured and redefined over the years. Factors such as globalization, new tools development and the change of human relations influence the communication behavior in every field. Next, an analysis of the historical and theoretical pillars that have shaped the current vision of communication is exposed, as well as its application in the organizational field. In addition, a case study in which the principles of organizational and corporate communication are applied, will be carried out. Along with proposals of internal and external campaigns developed with the objective of confronting the problems identified within the organization.

Keywords: Communication, organizational communication, crisis communication, internal communication, external communication, identity, image, corporate reputation.

ÍNDICE

I. JUSTIFICACIÓN	11
II. INTRODUCCIÓN	12
III. MARCO TEÓRICO	13
1. Comunicación	13
Tipos de Comunicación.....	14
Elementos de la comunicación.....	16
La comunicación desde un punto de vista corporativo.....	18
2. Comunicación Organizacional	18
3. Identidad e imagen	20
4. Reputación	22
La reputación, definición y características intrínsecas	22
Importancia de la reputación para la organización.....	25
Elementos a considerar en la construcción de la reputación empresarial	26
¿Cómo se mide la reputación?	27
Sistemas de evaluación de la reputación corporativa	28
5. Comunicación Interna	30
Definición de comunicación interna.....	31
Características de la comunicación interna.....	32
Importancia en la organización	33
Responsables de la comunicación interna en la institución	34
Flujos de Comunicación	34
6. Auditoría de comunicación	36
Definición de la auditoría de comunicación	36
Objetivos de la auditoría de comunicación.....	37
Metodologías de investigación en la auditoría de comunicación.....	37
7. Relaciones Públicas	39
Contextualización histórica de las relaciones públicas.....	39
¿Qué son las relaciones públicas?	41
Los públicos en las relaciones públicas	43
Otros elementos vinculados a las relaciones públicas y su utilidad	46
8. Comunicación en Crisis	47

Definición de la crisis.....	47
9. Comunicación en Crisis	51
Análisis de riesgos	52
Actitudes y reacciones estratégicas de comunicación	53
IV. PRE-DIAGNÓSTICO	56
1. Rasgos Físicos.....	56
Isologotipo.....	56
Colores Corporativos.....	56
Tipografía	57
2. Rasgos Culturales	57
Historia	57
Misión.....	58
Visión	58
Valores.....	58
Filosofía.....	59
Mapa de públicos	60
Organigrama	64
Políticas.....	64
Normas.....	66
Comportamientos.....	66
3. Eventos	68
Coaching.....	68
Catas Pacari.....	69
4. Fichas de herramientas	70
V. AUDITORÍA.....	73
1. Objetivos	73
2. Métodos y Técnica	73
3. Universo.....	74
4. Tabulación y presentación de resultados.....	76
Resultados cuantitativos relevantes	77
Resultados cualitativos.....	98
5. Problemas de comunicación.....	100
Identidad	100

Herramientas.....	101
Clima laboral	101
Canales	103
6. Conclusiones.....	104
VI. CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	105
1. Introducción	105
2. Objetivo General	106
3. Eje Temático Transversal.....	106
4. Públicos	107
5. Problemas Comunicacionales	108
Problema 1	108
Problema 2.....	113
Problema 4.....	122
Cronograma	126
Presupuesto	126
Conclusiones.....	127
Recomendaciones	128
VII. CAMPAÑAS EXTERNAS.....	128
1. Mapa de Públicos.....	128
2. Introducción	129
3. Propuesta de campañas globales	129
Objetivo General	129
Eje Temático Transversal.....	130
Problema 1	130
Problema 2.....	135
Problema 3.....	139
Problema 4.....	143
Problema 5.....	148
Medición.....	153
Cronograma	153
Presupuesto	154
Conclusiones.....	154
Recomendaciones	154

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Mapa de Públicos Internos	60
Tabla 2: Número de Colaboradores Pacari.....	63
Tabla 3: Número de colaboradores por área	75
Tabla 4: Campaña 1, Nuestras sólidas raíces.....	109
Tabla 5: Campaña 2, Valores, el tronco que nos sostiene	114
Tabla 6: Campaña 3 - Ramas que nos comunican:.....	118
Tabla 7: Campaña 3	120
Tabla 8: Campaña 4-El futuro de nuestro trabajo.....	123
Tabla 9: Cronograma de campañas internas.....	126
Tabla 10: Presupuesto de campañas internas.....	126
Tabla 11: Campaña externa 1, La tentación Pacari	131
Tabla 12: Campaña 2	135
Tabla 13: Campaña 3, ¡Salud Pacari!	139
Tabla 14: Campaña 4, Una historia épica	143
Tabla 15: Campaña 5, Reconocemos tu valor	148
Tabla 16: Cronograma campañas externas	153
Tabla 17: Presupuesto campañas externas	154

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Elementos de la comunicación	17
Ilustración 2: Públicos en RRPP	45
Ilustración 3: Logotipo Pacari	56
Ilustración 4: Colores corporativos Pacari.....	56
Ilustración 5: Tipografías Pacari	57
Ilustración 6: Organigrama Pacari	64
Ilustración 7: Ficha de herramientas comunicacionales	72
Ilustración 8: Campaña 4	125
Ilustración 9: Campaña Externa 1.....	132
Ilustración 10: Campaña 2	137
Ilustración 11: Campaña3, ¡Salud Pacari!.....	140
Ilustración 12: Campaña 4, Una historia épica.....	146
Ilustración 13: Camapaña 5, Reconocemos tu esfuerzo	150

I. JUSTIFICACIÓN

“Los medios se multiplican, se diversifican y se especializan, del mismo modo que la sociedad se convierte en un mosaico de públicos diversos y emergentes” (Costa, 2005). En consideración al estado inquieto de la comunicación y las dinámicas mediáticas es que se aprecia la necesidad de refrescar los conceptos de la materia, con el fin de adaptar el mundo de las ideas con la misma rapidez del mundo práctico. Adicionalmente, invertir los esfuerzos a nivel investigativo en la propuesta de proyectos institucionales factibles, realza el fin de la investigación en sí. Convirtiendo a la pieza escrita en un espectro de posibilidades para la organización en cuestión.

II. INTRODUCCIÓN

La comunicación es una disciplina que ha sido conceptualizada y utilizada desde hace tiempos ancestrales, tan antigua como la existencia del hombre. En la actualidad, existen un gran número de áreas en las cuales la comunicación es subdividida y estudiada. El presente marco teórico busca proponer un análisis de conceptos, principales elementos, características importancia y funciones de diversas áreas de la comunicación.

Se iniciará el recorrido del presente marco teórico con una descripción de la comunicación de forma general, incluyendo sus elementos, y una perspectiva un tanto más corporativa de la comunicación. Luego, el curso se encaminará hacia la comunicación organizacional, seguida por la comunicación interna en donde se considerará la conceptualización del término, las principales características, su importancia en la organización y los responsables del desarrollo y control del área. A continuación, se hablará sobre la auditoría de comunicación, una herramienta de suma utilidad para la comunicación interna. En este apartado se describirá la definición, los objetivos principales y las metodologías más adecuadas para realizar la auditoría. Después, las relaciones públicas se van a analizar desde un punto de vista histórico, luego conceptual, para finalmente dar una mirada a sus principales elementos. Luego se enfatizará en la reputación corporativa, su importancia, elementos y evaluación. Para finalizar con el tema de comunicación en crisis, una sección dedicada en primer lugar a la definición de la crisis, los tipos de crisis, el análisis de riesgos, actitudes y reacciones estratégicas de comunicación y el manual de crisis.

III. MARCO TEÓRICO

1. Comunicación

“La comunicación es normalmente un proceso doble: por un lado, alguien trata de enviar un mensaje; por otro, alguien trata de entenderlo” (De Bono, 2000). Como Edward de Bono explica, la comunicación es un proceso que incluye dos partes que den implicarse mutuamente. Se aprecia en la frase que no se trata únicamente de un interlocutor intentando dar gritos desesperados para ser escuchado y comprendido; sino que el receptor debe buscar escuchar y entender el mensaje.

Lomonovoc presenta otra definición de la comunicación y la describe como “un proceso mediante el cual interactúa la sociedad por medio de símbolos y sistemas de conductas y mensajes” (citado en Moreno, 2014, p.3). Lomonovoc utiliza un término muy preciso y útil: interactuar. Esta expresión se refiere a actuar de forma recíproca y reactiva, es decir, respondiendo ante el estímulo. Sin embargo, al igual que la frase de De Bono, habla sobre la necesidad de la implicación de dos partes, aunque lo hace de forma más implícita.

Saussure por otra parte, conceptualiza la comunicación como “la facultad que tiene todo el ser humano para expresarse mediante signos fónicos-acústicos, es decir, signos que el emisor produce oralmente y el receptor recibe auditivamente” (citado en Moreno, 2014, p.4). En el caso de Saussure, se incluye una referencia que involucra a los sentidos. Un factor sumamente trascendental para que la comunicación pueda suceder. Tanto en la etapa de la emisión del mensaje como en

la etapa de la recepción, es por medio de los sentidos que logramos codificar o decodificar algún código o mensaje.

Así que, todas las definiciones antes mencionadas tienen algo en común, se refieren al ser humano en el ámbito social. Una faceta en la que se incluye a dos seres como mínimo para poder interactuar. Formando todos parte de un consenso silencioso en el que se plantean códigos, lenguajes, expresiones y actitudes que permiten difundir ideas; un consenso del que todos somos parte y permite intercambiar mensajes entre individuos y colectivos.

Tipos de Comunicación

Existen diferentes tipos de comunicación de acuerdo a diversos criterios. Varios autores dividen a la comunicación en verbal o no verbal. A continuación, se detallará un análisis conceptual respecto a esta clasificación dicotómica.

1. Comunicación Verbal:

Se trata de aquella que “se caracteriza por el uso de las palabras en la interacción entre el emisor y el receptor” de acuerdo a Corbin (2017, p.1). Ecured, por su parte, considera a la comunicación verbal como un sinónimo de lenguaje. Además, Ecured (2017) sugiere que la comunicación verbal es una forma de lenguaje primario que se enfoca en “lo que se dice”. Dentro de esta clasificación se encuentran otras dos subdivisiones: la oral y la escrita. Respecto a la comunicación oral, es aquella que se realiza mediante el uso de signos orales o palabras habladas, como continúa explicando Corbin. Todo tipo de sonido bocal como los gritos, la risa y el llanto vienen a ser parte de la comunicación verbal.

Entre las características de la comunicación verbal, se considera que es más rápida y además efectiva, ya que provee una retroalimentación inmediata. De la misma manera, se la considera más rápida debido a que tiende a transmitir más información en una cantidad de tiempo más reducida.

2. Comunicación No Verbal:

En el caso de la comunicación no verbal, es aquella que no involucra el uso de palabras (Corbin, 2017, p.1). Incluye macro expresiones como posturas, formas de sentarse y gestos explícitos; pero además micro expresiones como miradas, o gestos casi imperceptibles. Pero que aun así afectan e influyen en la comunicación. Existen otras clasificaciones de la comunicación, por ejemplo, aquella que se determina de acuerdo al número de implicados en la participación. De acuerdo a la cantidad de personas que interactúan se le da una denominación específica. Corbin propone la que se señala a continuación:

1. Individual: Se trata de aquella que involucra únicamente un receptor y un emisor, de un individuo a otro de forma directa y única.
2. Colectiva: La comunicación colectiva se presenta cuando más de dos personas intercambian mensajes entre sí.
3. Intrapersonal: Como su propia palabra lo indica, se trata del tipo de comunicación que el individuo mantiene consigo mismo.
4. Interindividual: Se trata de la comunicación en la que dos personas expresan de forma básica sólo sentimientos. Puede ser de forma verbal o no verbal.
5. Intragrupal: Es el tipo de comunicación que sucede cuando las personas miembros de un grupo se comunican entre sí de forma colectiva.

6. Intergrupual Esta se refiere a la comunicación que se evidencia entre miembros de grupos diferentes de forma colectiva.

7. Masiva: En este tipo de comunicación, se requiere un emisor solo, sin embargo, el receptor es colectivo. Los receptores deben formar un gran grupo de personas anónimas y heterogéneas

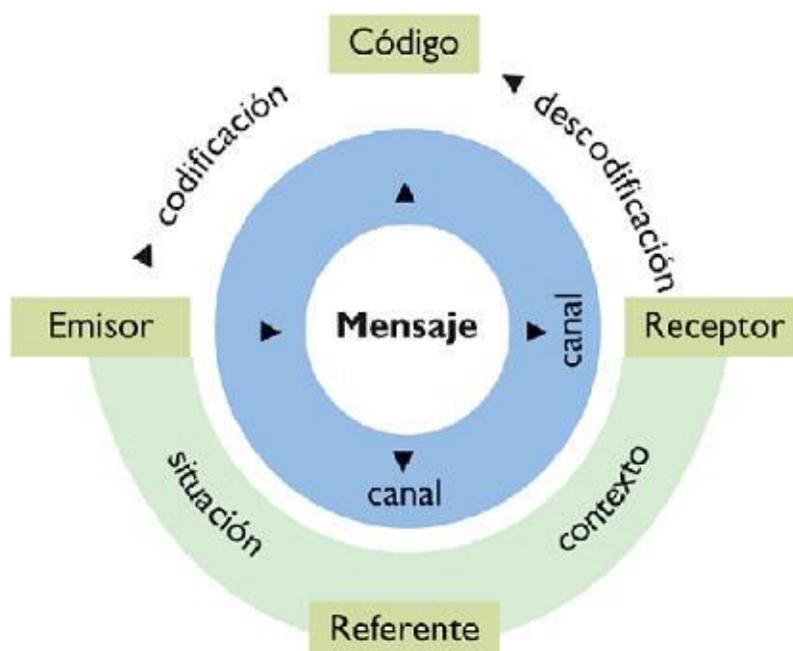
Elementos de la comunicación

La comunicación es un proceso, una actividad en la que se necesita contar con ciertos elementos para que se haga posible. Suárez explica de forma muy ilustrativa y resumida lo que varios escritores de comunicación contemplan como factores fundamentales del proceso comunicativo:

1. Emisor: Se trata de aquel individuo, grupo o máquina que transmite información o el mensaje.
2. Receptor: Es aquel que recibe la información individual o colectivamente. Puede ser también una máquina, grupo o individuo.
3. Código: El código hace referencia a un conjunto o sistema de signos que tanto el emisor como el receptor utilizan para codificar y decodificar el mensaje.
4. Canal: Se trata de un elemento físico mediante el cual se transmite la información y el receptor capta. Cuando se habla respecto al canal se incluye tanto al medio natural (aire, luz) como al medio de carácter más técnico empleado (impresión, telegrafía, radio, teléfono, televisión, ordenador, etc.). Por último, se perciben a través de los sentidos del receptor (oído, vista, tacto, olfato y gusto).

5. Mensaje: Es la idea o información que el emisor transmite.
6. Contexto: El contexto incluye las circunstancias de toda índole: temporales, espaciales, socioculturales, etc. Que circulan alrededor del acto comunicativo. Además, el contexto permite entender de forma más precisa el mensaje en su justa medida. (Suárez, 2012, p.1)

La Enciclopedia Financiera contiene una ilustración que se muestra más adelante sobre los elementos de la comunicación. En la sección central se encuentra el mensaje, rodeado por el canal, ya que el canal definirá la forma en la que la idea o información serán emitidas. Luego, a cada uno de los extremos se ubica por una parte el emisor y por otra parte el receptor; y se encuentran



inmiscuidos en el contexto situacional (referente). Finalmente, cuenta con un recuadro dedicado al código, el mismo que debe ser codificado por el emisor, y decodificado por el receptor.

Ilustración 1: Elementos de la comunicación

La comunicación desde un punto de vista corporativo

Como Joan Costa menciona “Todo es comunicación (2009)”. Todo comunica. Todo significa. Cada una de las decisiones, cada uno de los detalles que se considera; e incluso aquellas decisiones que no se toman o los detalles por los que no se vela; también comunican. Cabe mencionar que la indiferencia también expresa. El producto o servicio, en sí mismos, vienen a ser un mensaje con ciertas características que le hacen tener una personalidad y funcionalidad específicas. Aspectos como el empaque, la tipografía e incluso el precio pueden generar una idea sobre el valor y la calidad de un producto.

Finalmente, respecto a la comunicación, se comprende que goza de suma importancia por ser “el catalizador de todo el hacer humano” (Morales, O. 2005), un eje transversal que traspasa todos los procesos de la empresa y es el sistema nervioso central de la organización.

2. Comunicación Organizacional

Hoy más que nunca, las organizaciones deben desarrollar capacidades de aprendizaje que les permitan constituirse como entidades inteligentes capaces de capitalizar, procesar y utilizar el conocimiento; de tal manera que puedan desarrollar ventajas competitivas que promuevan la supervivencia de la organización en un entorno altamente cambiante (Navarro, M. 2012). En la actualidad, hay varios recursos y valores agregados que vienen a desempeñar el papel de ventaja competitiva; reforzando de esta manera la diferenciación de la institución. Sin embargo, la cultura e identidad corporativas pareciesen ser unas de las mayores

ventajas competitivas que una organización puede explotar con el fin de ser reconocida y diferenciada. Justamente, por ser un elemento único, no duplicable y estratégico, de ser bien manejada, puede multiplicar el valor a una organización y consecuentemente el valor de la marca y la imagen.

Analizando el punto desde una perspectiva más anatómica; la cultura corporativa u organizacional viene a ser el ADN de la empresa, conteniendo en sus cromosomas cada una de las características intangibles que conforman el negocio. Por ejemplo: su misión, visión, valores, historia, creencias, actitudes, mitos, políticas y normas que guían el desempeño de todos quienes conforman la empresa. Cabe enfatizar también en la imposibilidad de contar con culturas corporativas iguales. Debido a este hecho, es que la cultura organizacional está fuertemente ligada a la supervivencia de la empresa, ya que el proceso de diferenciación de la entidad en el mercado aumenta valor al hecho. Para el manejo de la comunicación organizacional, se pueden considerar características como: a dónde quiere llegar, cómo lo va a hacer, el planteamiento y lineamientos básicos; son atributos para gozar de una planeación estratégica exitosa que lleve a la marca o entidad a posicionarse en el lugar que a bien tenga.

Ahora bien, la comunicación organizacional va muy de la mano de los elementos de la comunicación como la identidad e imagen corporativas. Si el objetivo primordial es poder llegar a los empleados, hay que entender cuál es la relevancia del planteamiento respecto a quien soy. “Una empresa que no sepa definirse ante sus empleados, no podrá desarrollarse a partir de ellos” (Morales, O. 2005). Si personalmente aún no sé quién soy, quién quiero ser, y cómo lo quiero

lograr; es muy improbable que quienes estén a nuestro alrededor, es decir, nuestros stakeholders.

Joan Costa menciona también respecto a ciertas falencias populares en el ámbito de la comunicación interna que un problema frecuente en las organizaciones son las contradicciones entre la identidad objetiva (lo que la empresa es en realidad) y la imagen subjetiva que, inconscientemente, a menudo la empresa induce a fomentar entre los clientes y la opinión pública (Costa, 2009).

3. Identidad e imagen

Si bien es cierto, en el medio actual, existen diversos recursos y valores agregados que hacen las veces de ventajas competitivas y refuerzan la diferenciación de la organización. Sin embargo, la cultura corporativa pareciese ser una de las mayores ventajas competitivas que una entidad puede dinamizar con el fin de ser reconocida y diferenciada, justamente, por ser un elemento único y no duplicable que, de ser bien manejada, puede dotar de gran valor a una organización y consecuentemente a la marca y la imagen; ya que “Todo lo que tiene identidad -y por tanto marca- tiene imagen” (Morales, O. 2005).

Considerando el hecho de que la cultura corporativa u organizacional viene a ser el ADN de la empresa, conteniendo en sus cromosomas cada una de las características intangibles que conforman del negocio como su misión, visión, valores, historia, creencias, actitudes, mitos, políticas y normas que guían el desempeño de todos quienes conforman la entidad; cabe recalcar la imposibilidad de contar con culturas corporativas iguales. Es por esto que, la cultura organizacional está fuertemente ligada a la supervivencia de la corporación, por

reforzar el proceso de diferenciación de la entidad en el mercado. Justamente por ser capaz de ilustrar y organizar un mapa mental sobre dónde está la organización, a dónde quiere llegar y cómo lo va a hacer, es que, en la actualidad, dentro la cultura corporativa se puede encontrar el planteamiento y lineamientos básicos para gozar de una planeación estratégica exitosa que lleve a la marca o entidad a posicionarse en el lugar que a bien tenga. “Sin duda, un plan de negocios sin un plan de marca es como un organismo sin ADN” (Morales, O. 2005).

Joan Costa menciona que un problema frecuente en las organizaciones son las contradicciones entre la identidad objetiva (lo que la empresa es en realidad) y la imagen subjetiva que, inconscientemente, a menudo la empresa induce a fomentar entre los clientes y la opinión pública (Costa, J. 2009). Por un lado, existen organizaciones que tienen una cultura corporativa bien conformada pero no difunden lo que hacen. Desaprovechando así, una gran gama de recursos que podrían elevar la notoriedad de la organización. Por otra parte, otras empresas no tienen un adecuado manejo de su cultura e identidad corporativas pero el mensaje que emiten en sus campañas comunicacionales sugiere una utopía lejana a la realidad que viven; desperdiciando nuevamente recursos, ya que comunicar mentiras solamente resta credibilidad a la marca.

En fin, se comprende que la comunicación como tal, goza de suma importancia por ser el catalizador de todo el hacer humano; un eje transversal que traspasa todos los procesos de la empresa y es el sistema nervioso central de la organización (Morales, O. 2005). Un sistema que conformado por las piezas adecuadas como una cultura corporativa con rasgos de tipo conceptual bien definidos; una identidad visual que cumpla con los requisitos funcionales,

semánticos y formales; además de una imagen que se preocupe por trabajar en cada una de sus dimensiones de forma cohesiva; puede venir a ser un agente que potencie y empodere a la organización. De tal forma que se gane notoriedad en el mercado y aumente su brand equity. Todos los elementos antes mencionados, colaborando de forma planificada y estratégica, forman una esencia generadora de eficiencia y rentabilidad determinante para la supervivencia de la organización en un medio altamente cambiante como el actual.

4. Reputación

Estrechamente ligado a los procesos de comunicación externa y relaciones públicas se encuentra otro concepto: la reputación. La definición que ofrece el diccionario del término reputación es: con respecto a una persona, juicio que tiene la gente en general sobre su moralidad. Sin embargo, es a la reputación empresarial a la que mayormente se hará alusión a continuación.

A continuación, se mencionarán y analizarán una serie de definiciones respecto a la reputación empresarial de autores que cuentan con una perspectiva que se construye a partir de la comunicación; para luego enfocar la importancia y dimensiones de la reputación. Lo cual, finalmente, llevará a evaluar distintos estándares para la medición de la reputación en el mundo de la comunicación.

La reputación, definición y características intrínsecas

“La reputación empresarial ha sido abordada por distintas disciplinas, lo que se ha traducido en la ausencia de un consenso general sobre su concepto” (León, 2009,

p. 127). La afirmación de León respecto a la ausencia de un conceso en la conceptualización de la reputación se evidenció durante la realización del presente trabajo investigativo. A pesar de que la mayoría de las definiciones tienen ciertos elementos comunes, varias de ellas dejan de lado ciertos aspectos que otras consideran.

Arvelo y Pérez proponen el siguiente enunciado: “la reputación es el reflejo que una sociedad tiene al mismo tiempo de cómo la ven los grupos de interés y cómo lo expresan a través de sus pensamientos y palabras” (Arvelo y Pérez, 2001, p. 3). En esta afirmación se toma en consideración a la sociedad primeramente. La reputación no es un constructo que se genera y controla por parte de quienes conforman la organización, sino que se enfoca en los pensamientos y opiniones de los grupos de interés, de los stakeholders. Esta primera definición permite enfatizar en una de las principales características de la reputación: su construcción queda a discreción de los stakeholders, se trata del consenso social simultáneo de los públicos, de su percepción hacia la organización.

Ferguson continúa en la misma dirección y expone que *la reputación empresarial es el* “conocimiento de las verdaderas características de una empresa y las emociones que hacia ella sienten los stakeholders o grupos de interés de la misma. (Ferguson et al., 2000, p. 1194). A la fórmula antes mencionada se le suman las emociones. Este es un elemento relevantísimo ya que uno de los aspectos que mayormente recuerda el ser humano es cómo un hecho le hizo sentir. Por lo que la percepción del sujeto va a encontrarse altamente influenciado por las emociones que un sujeto o entidad le generen.

Por otra parte, León se enfoca en el aspecto temporal del término y sugiere que la reputación “es fruto de la percepción representativa de la compañía, basada en su actuación en el pasado, así como en su proyección futura” (citado en León, 2009, p. 127). Es decir, considera que la reputación empresarial es igual a la percepción más popular, y por ende representativa, respecto a la institución. Pero enfatiza que la construcción de esta percepción no es coyuntural, sino que se construye desde el pasado de la empresa y se considera también su proyección futura. Complementando a León se encuentra Alcalá, quien sugiere que bien puede decirse que la “reputación corporativa incluye un carácter estructural frente al coyuntural que muchas veces tiene el concepto de imagen corporativa” (Alcalá, 2006, p. 14). Alcalá, expresa esta diferencia temporal que existe entre la reputación y la imagen como principal característica diferenciadora entre ambas: reputación e imagen. Añade también que incluso cuando una empresa consolida a lo largo de los años una imagen de marca adecuada, ésta se convierte en lo que ahora se denomina Reputación.

La gestión de la reputación representa la gestión de la realidad, no se puede tan sólo buscar crear una ilusión de bienestar porque la falta de honestidad nos ubica en arenas movedizas en las que cualquier movimiento en falso puede provocar la muerte de la reputación corporativa. Por tanto, la reputación empresarial se puede considerar como el prestigio fundamentado a lo largo del tiempo que una organización construye en sus stakeholders. La misma que debe ser manejada bajo los principios de la ética empresarial. Siempre guardando concordancia con los objetivos de la entidad.

Importancia de la reputación para la organización

Una vez comprendida la definición de reputación corporativa, cabe señalar la relevancia que tiene en el ámbito empresarial, tanto en el sector público como en el sector privado. Si anteriormente se concordó que la reputación se fundamenta sobre la percepción que los públicos tienen respecto de la organización, se puede inferir que, si existe una mala reputación empresarial, la organización se encuentra en peligro. Esto debido a que, si las relaciones con mis stakeholders son negativas e inestables, existe una altísima probabilidad de que mi organización camine en declive hacia la desaparición.

León considera a la reputación como un recurso, una capacidad dinámica y un activo intangible, y por tanto, una fuente de ventaja competitiva, generadora de resultados superiores (León, 2009, p.127). Se trata de una cadena. La reputación es un recurso que puede multiplicar o menguar el valor de una organización de forma notable (por ejemplo, puede evidenciarse en el Brand Equity). Pero este recurso, la reputación, goza de un carácter dinámico, no es estático, no es permanente. Al estar relacionada con la percepción, la reputación varía de acuerdo a cada acción que la entidad realiza e incluso aquellas labores que no se efectúan afectan a la percepción de los públicos. Esta última cualidad, el dinamismo, torna un tanto frágil a la reputación. Sin embargo, bien utilizada, puede representar una ventaja competitiva. Porque valiéndose de este carácter cambiante, es que se puede multiplicar abundantemente el valor intangible de mi organización o marca. Siempre y cuando se realice un buen manejo de la reputación. Representando así, la reputación, una ventaja competitiva.

Grant y Hall consideran también a la reputación empresarial como un recurso de la empresa. Explican además que su carácter dinámico radica en que integra una serie de recursos que la organización pone en juego. Y con los que debería jugar hábilmente para crear una identidad organizacional que se pueda difundir de modo interno y externo de forma consistente (citado en León, 2009, p.128). Finalmente, se concluye respecto a la importancia de la reputación, que es completamente justificada debido a su capacidad de generación de valor. La misma que se traduce como beneficios y resultados financieros más positivos.

Elementos a considerar en la construcción de la reputación empresarial

Alcalá sugiere otros términos que también deberían ser considerados cuando de reputación empresarial se trata. Incluye no sólo la responsabilidad social corporativa, sino también cuestiones como la ética empresarial, las relaciones laborales, la correcta gestión de la diversidad, cuestiones medioambientales, imagen de marca tanto emitida como percibida por parte de los clientes internos y externos, etc.” (León, 2006, p. 2). El autor, en parte, lo que está sugiriendo es que la construcción de la reputación no se debe trabajar tan sólo desde el departamento de comunicación o desde las tácticas comunicativas. Sino que se debe buscar el mejoramiento integral de la organización, una sinergia de esfuerzos en diversas áreas que darán como resultado una imagen positiva a través del tiempo en los públicos de la empresa.

Los diversos elementos que se pueden considerar parte de la reputación corporativa de acuerdo a Alcalá incluyen principalmente los siguientes aspectos (2006, p. 5):

- 1.- Políticas de medioambiente.
- 2.- Políticas de selección, formación e integración del personal.
- 3.- Políticas de ascenso.
- 4.- Políticas retributivas.
- 5.- Políticas de despidos.
- 6.- Calidad del producto.
- 7.- Políticas de precios.
- 8.- Campañas publicitarias.
- 9.- Campañas de comunicación institucional.

¿Cómo se mide la reputación?

La confiabilidad de la medida de la reputación va a estar directamente relacionada con el involucramiento de los públicos de la institución. Si se busca tener una visión lo menos sesgada posible, es relevante no encasillarse o restringirse a la investigación de selectas muestras de la población de stakeholders. Sino, más bien, se debe abrir el horizonte investigativo a los distintos segmentos que se encuentren en el público de la empresa. Una vez identificados los públicos de interés, se debe buscar la técnica de investigación idónea. De acuerdo a Rodríguez (2004, p. 118), la forma más habitual de medir la reputación es mediante la utilización de encuestas y/o entrevistas. Estas técnicas son aplicadas habitualmente a los clientes internos y externos. A los clientes internos por ser los responsables de volcar al mercado su

modo de percibir el desempeño de la empresa. Y los *externos*, considerando básicamente clientes y demás grupos con los que se relaciona la empresa.

Alcalá (2006, p. 7) concuerda con la propuesta de utilizar la técnica de la encuesta cuando se busca determinar la reputación de una empresa. Hace énfasis, además, en las distintas percepciones que se pueden obtener de los públicos internos y de los públicos externos. Muchas de las veces, los directivos y empleados de la compañía pueden tener una perspectiva completamente opuesta a la que sus públicos externos tienen respecto a la organización. He ahí la importancia de considerar ambos.

Sistemas de evaluación de la reputación corporativa

“En EE UU existen algo más de dos centenares de sistemas de evaluación de lo que, en un sentido amplio, podemos entender como Reputación corporativa” (Alcalá, 2006, p. 16). Es difícil intentar definir un estándar de evaluación sobre la reputación corporativa, ya que existen diferentes instituciones de prestigio mundial como la revista Fortune, Financial Times, New York University, el Foro de Reputación Corporativa y el Monitor Español de la Reputación Corporativa (MERCOS) que han realizado desde hace alrededor de dos décadas publicaciones en las que miden la reputación de las compañías más admiradas, confiables y sobresalientes del mundo. En especial en la última década, incluso nuevas instituciones se han sumado a este tipo de iniciativas (León, 2009, p. 129).

A continuación, se observa una tabla comparativa entre los distintos análisis realizados por las entidades pioneras en el análisis público de reputación. La revista

Fortune inició la publicación de su análisis en 1982, el Financial Times realizó sus primeras publicaciones en 1998, el Instituto de Reputación Corporativa se sumó en 1997 y MERCO empezó a publicar sus análisis en el año 2000.

Los objetivos de estudio de todos los estudios están relacionados con la detección de las empresas más admiradas, respetadas y con mejor reputación corporativa. Sin embargo, las dimensiones que cada uno de los análisis considera y el orden de importancia que se le atribuye a cada una de las dimensiones es completamente distinto. Los tres principales atributos que Fortune considera es la calidad de dirección, la calidad de los productos y el grado de innovación. Mientras que para Financial Times el nivel de respeto es el más relevante, seguido por la creación de valor y la integridad. Por otra parte, el Instituto de Reputación Corporativa se centra en la visión y la estrategia como primer punto, seguidos del entorno de trabajo y organización y en tercer lugar la ética y responsabilidad social. Merco, por su parte, valora principalmente los resultados económico financieros, luego la calidad del producto o servicio, seguido por la cultura corporativa y calidad laboral.

Incluso las características que cada entidad valora como principales en las empresas con buena reputación es diferente entre Fortune, Financial Times, el Instituto de reputación y el MERCO. En el primero se considera el establecimiento y obtención de los objetivos. En el segundo caso, la creación de valor. En el tercero, la característica más valorada difiere de acuerdo al sector y tipo de empresa. Por último, en la MERCO, la cualidad más considerada es contar con una elevada rentabilidad y beneficio contable.

Luego de haber comparado estos cuatro modelos que León presenta, se aprecia poca concordancia entre cada uno de los estudios, tanto respecto a los atributos analizados y las características de las organizaciones que se asumen como empresas con “buena reputación”. Cabe mencionar que es sumamente complejo realizar un índice de medida de la reputación genérico, ya que cada sector y actividad cuentan con sus propias singularidades. Sin embargo, a pesar de que la forma es distinta, el fondo es similar. Lo que se busca es identificar a las empresas con mejores prácticas. No sólo en el área de la comunicación; sino, más bien, en todas aquellas áreas que diferencian a una empresa innovadora, responsable con sus empleados y el medio ambiente; de una empresa que no lo es. Tomando en consideración el análisis de las cuatro reputaciones: RIE (Reputación Interna Empresa), REE (Reputación Externa Empresa), RIP (Reputación Interna Producto) y REP (Reputación Externa Producto).

Finalmente, cabe recalcar que el prestigio de fondo, el de verdad, se logra con trabajo constante y no con espectaculares campañas de marketing o comunicación. Las empresas que perduran y cumplen su función en el sentido más amplio del término son aquellas que dan pasos sólidos. Tras esa labor de fondo, la correcta venta de lo conseguido permitirá que la organización alcance el calificativo de respetable (Alcalá, 2006, p. 7).

5. Comunicación Interna

A continuación, se recorrerá a la comunicación interna empezando por su definición, continuando con la descripción de sus características y utilidades.

Finalmente, se analizará quiénes deben ser los responsables de la gestión de comunicación interna.

Definición de comunicación interna

Brandolini y Frigoli (1, 2009, p. 25) exponen un concepto bastante completo referente a la comunicación interna, proponen que es “la comunicación que es dirigida al público interno” y que es aquella que además “intenta estrechar los vínculos entre los diferentes sectores y niveles de mando de manera que esa relación sea capaz de retener a los empleados calificados dentro de la empresa, ofrecer un buen clima de trabajo y responder a las expectativas e inquietudes que sus integrantes presentan”. En primer lugar, cabe considerar que se trata de aquella comunicación que considera como público objetivo a los empleados de la institución. Brandolini menciona después que éste tipo de comunicación se centra en integrar a todos los sectores de la compañía, independientemente de su jerarquía; esto sucede gracias a la capacidad que tiene de construir vínculos que hacen las veces de puentes conectores entre personas y departamentos dentro de la organización. De la misma manera, Muñiz (2016) concuerda con que la comunicación interna es el tipo de comunicación que se dirige básicamente al público interno. Explica además que consiste en el diseño, implementación y utilización de diversas herramientas y canales específicos que sostienen algunos de los objetivos propuestos dentro del plan estratégico de comunicación”. Este último concepto es clave porque explica que todas las estrategias que se implementen en el área de la comunicación interna deben alinearse en dirección a los objetivos del plan de

comunicación. Los mismos que también deben caminar en pos de los objetivos generales de la empresa.

Características de la comunicación interna

Respecto a las características con que la comunicación interna debe contar para desempeñarse de forma más óptima, Saló explica que “para hacer comunicación interna, la política de la empresa debe seguir una línea de gestión” (2005, p.39). Esto va de la mano de la identidad de la organización. Si la empresa no define una dirección, una personalidad, una línea; difícilmente la comunicación lo va a poder hacer. Es decir, si los objetivos generales de la organización no están bien planteados y cohesionados; las iniciativas que se planteen a nivel comunicacional no tendrán mayor relevancia porque les hará falta fundamento y dirección. Atributos esenciales para alcanzar el logro.

Otra característica de la comunicación que Brandolini subraya es que debe preocuparse por interiorizar todos los mensajes, campañas y sucesos externos. Específicamente sugiere que “se debe concientizar la importancia de que todo lo que suceda en el ámbito de la comunicación externa también se debe promover y difundir en el área interna Brandolini y Frigoli (2009, p. 88). Si en algún caso los públicos externos llegasen a estar más informados que los internos, este simple hecho ya debería ser una llamada de atención para el director de comunicación.

Como tercer punto, se va a considerar la sugerencia de Millán en la que explica que “una buena política de comunicaciones internas debe ser comprendida como una comunicación de dos vías” (Millán, 2013, p.20). Para comprender la relevancia de lo bidireccional en la comunicación interna es que se cita a Álvarez,

quien afirma que “la comunicación interna es bidireccional o no es comunicación” (Álvarez, 2007). A primera vista, esta aseveración puede sonar un tanto radical. Sin embargo, al considerar los elementos de la comunicación hay que recordar que se necesita un emisor y un receptor, pero que además del mensaje que se emite, se debe considerar la respuesta de retroalimentación que se emita a partir del primer estímulo que se emitió. De esta manera es que se puede generar comunicación de alta efectividad que promueva un positivo clima laboral y, que, además, establezca relaciones bidireccionales estables y duraderas en la organización.

Importancia en la organización

Partiendo de la asunción de que “el empleado es el primer público de la empresa” (Saló, p.39), empieza a ser mucho más claro porqué la comunicación interna tiene tan alta relevancia al momento de mantener y multiplicar una empresa. Los trabajadores vienen a tomar un papel de embajadores que promueven y negocian ideas respecto a la organización con su entorno. Así que, si el trabajador es el primer público de la empresa, “la comunicación interna es un instrumento fundamental para la gestión de la organización” (Saló p. 37).

Adicionalmente a este punto, cabe considerar la aseveración de Millán afirmando que “todas las empresas poseen comunicación interna, ya sea a través de un canal formal o informal” (2013, p.26). Toda decisión de la empresa comunica, expresa y sugiere. Por lo que permanentemente se está comunicando, esto es un hecho. Ahora bien, si finalmente todo lo que hago comunica, y lo que no hago también ¿Por qué no utilizar esta facultad (la comunicación interna, en este caso)

en favor de la organización y ejercer cierto control sobre ella? En lugar de esperar que la comunicación de mi empresa mejore de forma azarosa e inesperada.

Millán comenta también respecto a la verdadera importancia de la comunicación interna en función de la cultura organizacional. Afirma que se trata de “formalizar la cultura de la organización y esto significa, entre otras cosas, lograr que los valores guíen a la misión para alcanzar la visión”, alcanzando un clima de implicación e integración de las personas con sus respectivas empresas para incrementar la motivación y la productividad (Millán, 2013, p. 1).

Responsables de la comunicación interna en la institución

Ritter (2008, p.8) ilustra de forma muy clara sobre quienes recae la responsabilidad de la comunicación interna. Presenta un triángulo en el que en la punta superior se encuentra el Dircom, ya que el Dircom (un profesional capacitado en las diversas áreas de la comunicación) es quien debe liderar la estrategia de comunicación interna por ser experto en el área. En los dos vértices inferiores de la pirámide se encuentran los recursos humanos y las comunicaciones corporativas. Esto quiere decir que estos dos últimos, los recursos humanos y las comunicaciones corporativas, no son ajenos al manejo de la comunicación interna. Sino que, más bien, trabajan conjuntamente con el Dircom en el desarrollo de la comunicación a nivel interno.

Flujos de Comunicación

Los flujos de comunicación muestran el sentido en el que la comunicación está siendo transmitida dentro de la organización. En una empresa, es necesario

que la comunicación se difunda, o fluya en varias direcciones. Por ejemplo, desde un nivel de jerarquía superior hacia uno inferior, así como viceversa, y también en sentido paralelo, entre departamentos con la misma jerarquía. King, explica respecto a los flujos de comunicación, que es usual considerar que el canal descendente (el que proviene de un nivel jerárquico mayor, hacia uno menor) es el más importante. Sin embargo, aclara que se debería dar igual importancia al flujo de comunicación ascendente, ya que “en términos generales, para que la comunicación sea eficaz en la empresa, es importante que surja del empleado, es decir, comunicación de forma ascendente” (King, 2012, p.1).

Respecto a la comunicación descendente, esta suele presentarse, de acuerdo a King, en organizaciones que tienden a presentar niveles jerárquicos más altos donde además se percibe una autoridad centralizada y notablemente autoritaria. La comunicación descendente, se transmite normalmente mediante discursos, reuniones, vía telefónica, memorándums, cartas, informes, manuales, folletos, reportes, entre otros. Una cualidad relevante de este tipo de comunicación es que a medida que la información va descendiendo, tiende a distorsionarse.

En contraposición se encuentra la comunicación ascendente, la cual se manifiesta cuando los subordinados comparten información con sus superiores. Una debilidad de este tipo de flujo, es que a medida que la información asciende de nivel, tiende a pararse en algún sitio, previniendo que los mandos altos de la organización se informen eficazmente (King, 2012, p.2). Este tipo de comunicación suele presentarse en empresas con ambientes laborales

6. Auditoría de comunicación

Esta sección está dedicada a la conceptualización y explicación de las principales características de la auditoría de comunicación. Se realizará una breve revisión respecto a los métodos y herramientas más utilizadas para llevarla a cabo; y se explicará la utilidad de este recurso para la organización.

Definición de la auditoría de comunicación

Como Brandolini explica, la auditoría es considerada una herramienta por ser un recurso del que el comunicador se vale para desarrollar un análisis que provea datos sobre la percepción de los empleados, así como también un análisis sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución (Brandolini y González, 2009, p. 40). Brandolini también describe la auditoría como una herramienta que permite descubrir las “falencias o aciertos que ofrece la comunicación interna” (2009, p. 39). Cuando se va a definir una estrategia comunicacional, se debe primeramente identificar cuáles son los aspectos en los que se debe intervenir de forma prioritaria. Para este fin, es de mucho valor contar con un respaldo tangible como el que brinda la auditoría, ya que una vez que se obtienen sus resultados se puede hablar con precisión y datos porcentuales sobre el estado real de la organización. Esto permite trabajar en base a datos mucho más confiables que si sólo se trabajase sobre la visión parcial de los directivos o del experto de comunicación. El involucramiento de los empleados en este proceso es tan fundamental como explica Álvarez (2007) al decir que “la comunicación interna es bidireccional o no es comunicación”. La auditoría viene a desempeñar el papel

de un espacio en el que se abren las posibilidades de expresión y la comunicación tanto ascendente como descendente; y he ahí su importancia.

Objetivos de la auditoría de comunicación

Uno de los objetivos básicos es detectar necesidades específicas en el área de comunicación de la empresa. Ahora bien, la detección de estas necesidades debe incluir la identificación de qué mensajes son prioritarios, qué urgencias se deben atender y cuándo o cómo pueden implementarse las estrategias que actuarán sobre los aspectos a tratar. (Brandolini y González, 2009, p. 40).

Entre otros de los objetivos que se podrían considerar al momento de realizar una auditoría de comunicación es el evaluar el conocimiento de la identidad corporativa, los valores y filosofía. Además, se debe considerar la eficacia de los contenidos y canales de comunicación. Respecto al clima laboral se puede medir la satisfacción de los empleados, la percepción de los públicos internos sobre la organización, identificar qué actores intervienen en el flujo de comunicación interna, y encontrar disfunciones comunicacionales; a la vez de entender sus causas.

Metodologías de investigación en la auditoría de comunicación

Suárez (2008, p. 61) explica que la auditoría exige que el investigador seleccione una metodología particular y las distintas técnicas que se adjuntarán a la auditoría de comunicación. Para lo cual, es importante realizar primeramente una

“identificación de los públicos , estableciendo su perfil: edad, profesión, nivel de comunicación, entre otras características” (Brandolini y González, 2009, p. 40).

Suárez añade y describe a la auditoría como “una serie de métodos de investigación y análisis con el objeto de producir la revisión y evaluación profunda de la gestión efectuada” (2008, p. 61). Esta definición torna aún más explícito el rol investigador de la auditoría como un instrumento de análisis y observación de los públicos internos. Suárez menciona también los métodos de investigación, se refiere a técnicas investigativas y Brandolini hace una acotación al respecto. Él indica que la auditoría es “una herramienta de comunicación cuali-cuantitativa que permite evaluar el nivel de efectividad con que circulan los mensajes y las estrategias de comunicación” (2009, p. 52). El autor utiliza precisamente el término “cuali-cuantitativa”, lo cual parece describir con precisión la naturaleza de los dos principales conjuntos de métodos de investigación que se utilizan para el desarrollo de la auditoría de comunicación: métodos cualitativos como la observación, el análisis de documentos, la entrevista y los grupos focales; o métodos cuantitativos como las encuestas, los test o las pruebas de rendimiento. Cabe mencionar también que los métodos pueden ser mixtos, es decir, pueden arrojar datos cuantitativos y cualitativos a la vez.

Todas estas características antes mencionadas acerca de la auditoría de comunicación, van delineando y sugiriendo la utilidad que esta herramienta brinda a la organización. Adicionalmente, cabe incluir una de las utilidades más funcionales de la auditoría y se trata de la “optimización de la comunicación interna para que se sistematicen las comunicaciones de la compañía, se mejoren los canales y se

establezcan las pautas para que cada integrante de la organización sepa qué comunicar” (Brandolini y González, 2009, p. 40).

7. Relaciones Públicas

Respecto a las relaciones públicas, a continuación, se propone inicialmente una mirada retrospectiva hacia ciertos momentos históricos para comprender de mejor manera el proceso evolutivo por el que éste término ha pasado. Más adelante, se realizará un análisis conceptual considerando varios autores afines al tema de las relaciones públicas y se culminará esta sección con una mención de los elementos de las relaciones públicas y un análisis de uno de los principales componentes: el público.

Contextualización histórica de las relaciones públicas

Las relaciones públicas, aunque con diversos nombres en épocas ancestrales, han sido utilizadas y desarrolladas como una estrategia útil para mantener el relacionamiento entre personas, instituciones y organizaciones de toda índole desde épocas remotas. Wilcox (2007, p.53) menciona un antiquísimo ejemplo del manejo de relaciones públicas en el antiguo Egipto. Señala la piedra Rosetta, un jeroglífico escrito en piedra que data del año 196 a.C. (Middleton, 2003, p.207) como un “instrumento de publicity”. El contenido de la piedra, explica Middleton, era un decreto en el que constan las acciones favorables que el faraón Ptolomeo V tuvo hacia su pueblo. Entre ellas el regalo de plata y grano a templos; y el cuidado de los agricultores luego de la inundación del río Nilo. La piedra Rosetta es una especie de elegante proclamación de los logros del Faraón, explica Wilcox. Ya que fue

escrita a nombre de los sacerdotes egipcios y no por el mismo faraón, viene a ser un perfecto ejemplo de publicity.

Más adelante, los imperios griego y romano también popularizaron prácticas afines a las relaciones públicas como por ejemplo los Juegos Olímpicos, celebrados en Atenas, los decretos de Julio César, las Actas del Senado que se colgaban en las paredes del reino, e incluso los cristianos y católicos aprovecharon el manejo de las relaciones públicas para difundir sus ideales y principios. Explica Wilcox.

Una vez pasada la edad media, entre los siglos XVI y XVIII varias compañías privadas buscaban seducir a nuevos inmigrantes hacia el Nuevo Mundo valiéndose de épicas historias sobre las fértiles tierras del desconocido continente y ofreciendo promociones de fincas para quienes migrasen hacia Virginia. Adicionalmente, actos como la Fiesta del Té de Boston y los Federalist Papers (instrumentos muy similares a lo que en la actualidad se denomina organización de eventos y boletines de prensa) fueron promotores de lo que más adelante se convirtió en la revolución americana (López, 2007, p. 19). López y Wilcox coinciden también en afirmar que, más adelante, fue el siglo XIX la “época dorada de los agentes de prensa”. Sin embargo, no es sino hasta el siglo XX que las relaciones públicas toman su impulso maestro y se consolidan a medida que empieza a acrecentarse la demanda de especialistas en el área de las relaciones públicas en Estados Unidos. Esto con el fin de que las compañías pudiesen comunicarse más eficazmente con sus públicos.

A lo largo de la historia, muchos otros procesos sociales, económicos y culturales han influenciado el desarrollo de las relaciones públicas. Incluyendo la ilustración, la industrialización, las olas del feminismo, las guerras mundiales, y de

seguro otros procesos de carácter más local; han dejado, finalmente, como resultado, una visión más estratégica y directiva de las relaciones públicas.

¿Qué son las relaciones públicas?

De acuerdo a la revista PR News las relaciones públicas son “una función directiva que evalúa actitudes públicas, identifica políticas y procedimientos de un individuo o una organización con el interés público, y planifica y ejecuta un programa de acción para lograr la comprensión y aceptación del público” (PR news, citado en Wilcox et al., 2007, p.6). Lattimore, concuerda con el hecho de denominarlas como una “función”. Sin embargo, añade otros términos clave como administración y liderazgo. Los mismos que guían hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa; la definición de la filosofía y principios de la institución; y finalmente facilitan la evolución y cambio organizacionales (Lattimore, 2008, p. 3).

Por otra parte, la Public Relations Society of America PRSA considera a las relaciones públicas como “un proceso de planificación estratégica que construye relaciones mutuamente beneficiosas entre las organizaciones y sus públicos” (PRSA citado en Sigcha, 2015, p. 3). El término proceso denota la programación de acciones sucesivas, lo que concuerda con la primera definición citada de la PR News Magazine. Un aspecto remarcable de este último concepto es la idea de construir relaciones que sean mutuamente benéficas. Ya que, en este caso, cuando ambas partes se benefician, y son escuchadas, aumenta la probabilidad de mantener relaciones duraderas al verdaderamente desarrollarse un canal bidireccional de comunicación.

Por otra parte, el British Institute of Public Opinion establece que las relaciones públicas “consisten en un esfuerzo deliberado, planificado y continuo por establecer y mantener una comprensión mutua entre una organización y sus públicos (Marketing Summit, 2014, p. 1). Una vez más se enfatiza en el principio de bi-dirección que se debe aplicar en el manejo de la comunicación y las relaciones públicas. Así como se menciona la planificación del proceso de relacionamiento, ya que el desarrollo de la imagen y la reputación en el manejo de las relaciones públicas no debería ser azaroso ni espontáneo. Más bien, se debe planificar y controlar bajo una estrategia.

Una definición bastante completa y englobante de los aspectos antes mencionados, parece ser la que fue realizada en base a quinientas otras definiciones por Rex Harlow, especialista en relaciones públicas y fundador de la Public Relations Society of America PRSA:

“Las relaciones publicas son una función directiva independiente, que permite establecer y mantener líneas de comunicación, comprensión, aceptación y cooperación mutuas entre una organización y sus públicos; implica la resolución de problemas; ayuda a los directivos a estar informados y poder reaccionar ante la opinión pública; define y destaca responsabilidad de los directivos que deben servir el interés público; ayuda a la dirección a mantenerse al día y a utilizar los cambios de forma efectiva, sirviendo como un sistema de alerta para ayudar a anticipar las tendencias; utiliza la investigación y técnicas de comunicación éticas como principales herramientas”.

(Harlow citado en Wilcox et al., 2007, p. 7)

Ahora bien, considerando las definiciones expuestas, se puede apreciar que la mayoría de ellas se apoya sobre la expresión “función directiva” para conceptualizar las relaciones públicas. Justamente por esto, es que se levanta la incógnita sobre qué implica una función directiva. En el caso de las relaciones públicas, de acuerdo a López, se refiere al desarrollo de ciertas habilidades como el anticipar, investigar, analizar, definir, interpretar, evaluar y asesorar respecto a los acontecimientos relacionados a la organización. O el formar parte integral dentro del proceso de toma de decisiones de la alta dirección; explica López (2007, p. 7). La cualidad de la dirección en el caso de las relaciones públicas está estrechamente relacionada con la facultad de liderazgo y guía hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa, como antes se mencionó. Adicionalmente, cabe enfatizar que para el óptimo cumplimiento de los objetivos empresariales es determinante la identificación de los públicos que guardan relación con la empresa, a quienes también llamaremos Stakeholders.

Los públicos en las relaciones públicas

Kuyoc propone que los públicos son el resultado de la necesidad que tienen los seres humanos para agruparse y desempeñar roles similares (Kuyoc, 2015, p.1). El ser humano, en calidad de ente social que sobrevive mediante la agrupación con sus pares, tiende a desarrollar similitudes con su comunidad más cercana. Sin embargo, existen roles y caracteres distintos, por lo que también existen diferentes públicos. Magallón (2006, p.108) define al público como “el conjunto de personas

físicas i/o jurídicas determinado por alguna circunstancia que les da unidad y vincula expresamente a una empresa, institución o valor”.

La determinación y segmentación de los públicos es de suma relevancia ya que la gestión de un relacionista público será más efectiva mientras más clara sea la determinación de sus públicos. Si antes se mencionó que las relaciones públicas son una función directiva relacionada con el liderazgo y la estrategia; cabe estipular que si no se esclarece a quien se debe dirigir la estrategia, ésta no será óptima. Por lo que se aconseja como tarea prioritaria para el relacionista público realizar un mapa de públicos para identificar las claves de la actuación y programar acciones que afecten directamente a quienes la organización necesite influenciar (Magallón, 2006, p.108)

Una de las clasificaciones más comunes de los públicos es la que se divide en públicos internos y públicos externos. Kuyoc (2015, p.1) define al público interno como el que conforma la constitución orgánica de la organización, quienes están dentro de su área operacional. López (2007, p. 15) simplifica este concepto, y sugiere que el público interno es el empleado, quien tiene una relación de dependencia laboral. Quien además es el principal y representante de la empresa.

Por otra parte, la definición de público externo para Kuyoc (2015, p.1) es el que se refiere a aquel que se encuentra dentro del área de influencia de la organización y que, de alguna forma, afecta o puede afectar a las actividades de la institución de forma favorable o desfavorable. Es decir, todas aquellas personas que



Ilustración 2: Públicos en RRPP

interactúan con la institución sin pertenecer a la misma. Dentro de la lista de públicos externos que propone López (2007, p. 15) se encuentran los medios de comunicación, agentes financieros, sindicatos, vecinos, accionistas, líderes de opinión, opinión pública, sector, competencia, prescriptores positivos y negativos, clientes, usuarios, asociaciones de consumidores, administración pública y ecologistas. La prensa, la comunidad, el gobierno, los proveedores y cualquier otro

ente que interactúe de cualquier forma con la organización sin ser un empleado de la misma, viene a ser parte de los públicos externos.

Una última consideración que cabe mencionar es la sugerencia de Magallón respecto a la determinación de los stakeholders. Sugiere que a pesar de que existen una serie de públicos específicos permanentes, el relacionista público debe permanecer alerta para identificar nuevos públicos emergentes. Los mismos que pueden ascender en la escala de importancia o de forma inversa, perder peso y relevancia (Magallón, 2006, p.6).

Otros elementos vinculados a las relaciones públicas y su utilidad

Parte de los recursos clave en los que las Relaciones Públicas se apoyan de acuerdo a Wilcox (2007, pp.13-14) son: la asesoría, la investigación, las relaciones con los medios de comunicación, publicity, las relaciones con los trabajadores miembros de la institución, relaciones con la comunidad, asuntos públicos, asuntos de carácter gubernamental, gestión de conflictos potenciales, relaciones financieras, relaciones sectoriales, desarrollo y captación de fondos, relaciones multiculturales, acontecimientos especiales y comunicación de marketing. Cada uno de estos elementos multiplican las posibilidades y oportunidades de las relaciones públicas para apoyar a una organización o causa.

Lattimore propone que la correcta utilización de los elementos de las relaciones públicas promueve la adecuada toma de decisión. Lo cual provoca de forma consecuente un funcionamiento más efectivo de los procesos institucionales. Además, la realización de un asertado análisis, tanto de los públicos como de cualquier otro elemento relacionado a las relaciones públicas generan una

comprensión recíproca entre los stakeholders y la organización. Por último, una adecuada asesoría por parte del relacionador público hacia los departamentos directivos de la empresa y una gestión precisa en el desarrollo de la comunicación externa, logran un mejor posicionamiento de la imagen y un mayor crecimiento económico del negocio (Lattimore, 2008, p. 12).

8. Comunicación en Crisis

A lo largo de este apartado se introducirá la comunicación en crisis empezando por un contraste entre varias definiciones de la crisis. Una vez comprendido lo que implica en sí la crisis, se pasará a explicar los posibles riesgos que una organización puede enfrentar y cómo analizarlos. Más adelante, para poder identificarlos, se enlistará los tipos de crisis organizacionales; seguidos de los tipos de actitudes y posturas que una entidad puede adoptar al enfrentar una crisis. Incluyendo sugerencias de varios expertos en el área de manejo de crisis.

Definición de la crisis

“La Palabra crisis lleva de inmediato a la idea de que sucede algo, generalmente, inesperado, negativo y fuera de lo normal que afecta al funcionamiento habitual de la Empresa” (Marín, 2009,p.1). De esta forma, Marín explica el significado de la crisis como aquel suceso sorpresivamente negativo que crea un contratiempo en los habituales procesos que una organización lleva a cabo. Ole R. Holsti, autor de diversos artículos sobre la teoría de las crisis, también define la crisis, y la conceptualiza como “situaciones caracterizadas por la sorpresa, una gran amenaza a valores importantes y un breve periodo de tiempo para tomar una

decisión” (Wilcox et al, 2006, p.325). Si bien es cierto, Holsti y Marín concuerdan con el aspecto sorpresivo e inesperado de la crisis; al igual que en la connotación negativa y amenazante del término. Sin embargo, Holsti considera otros aspectos como los valores y la toma de decisión. Una crisis, por supuesto, y en especial, amenaza los valores que conforman la identidad de la organización. Es este hecho el que provoca que sea tan relevante en la afectación de la credibilidad y reputación organizacional. Por otra parte, la última proposición de Holsti, “un breve período de tiempo para tomar una decisión”, resulta sumamente atractiva. No sólo porque tiene un contexto un tanto más positivo al presentar la crisis como una oportunidad para tomar decisiones de forma más eficiente, sino que señala también una importantísima norma comunicacional del manejo de la crisis: la brevedad con la que se debe intervenir.

Pauchant y Mitroff también se pronuncian al respecto, y sugieren que la crisis es “un trastorno que afecta físicamente a todo el sistema y amenaza sus supuestos básicos, su sentido objetivo de sí mismo, su centro existencial” (citado en Wilcox, 2006, p. 325). Pauchant y Mitroff utilizan un tono más alarmante en su definición y son muy explícitos a la hora de definir la crisis como una latente amenaza hacia las bases de la empresa. Es más, la llaman trastorno, lo cual denota que existe una alteración de las características esenciales del organismo. Esta visión parece ir en la misma dirección que la propuesta de Holsti, en la que se considera que la crisis es una amenaza hacia los valores centrales de la empresa. Además, Pauchant y Mitroff también señalan un nuevo factor, “la percepción que la organización tiene de sí misma”, la cual suele distorsionarse ante el conflicto ya que

se suele perder de vista las prioridades de la empresa por intentar solucionar bajo presión y a toda costa el problema que esté generando la crisis.

Una de las compañías operadoras de Bell, Pacific Telesis, utiliza en su manual una definición muy detallada sobre la crisis y la considera como “un acontecimiento extraordinario, o una serie de acontecimientos que afectan de forma adversa a la integridad del producto, a la reputación o a la estabilidad financiera de la organización; o a la salud o bienestar de los trabajadores, de la comunidad, o del público en general” (citado en Wilcox, 2006, p.326). Este concepto muestra las posibles áreas vulnerables en las que la organización podría verse afectada por el conflicto. Desde luego, la reputación entra en juego durante una crisis debido a que la credibilidad de los directivos y de la marca se encuentran en cuestión. Lo que representa también una amenaza hacia el equilibrio financiero porque un cliente insatisfecho, o peor aún, indignado con la empresa o con algún procedimiento de la organización representa una potencial amenaza y una pérdida económica. Otros tipos de crisis, como los desastres naturales o inconvenientes en las instalaciones de la empresa, pueden ser inminentes peligros para la salud de los trabajadores o de los individuos próximos a la organización.

Steven Fink, autor de *Crisis Management: Planning for the Inevitable* dice que “las crisis son situaciones de alerta que corren el riesgo de aumentar de intensidad”. En el caso de enfrentar una crisis y no gozar de una directiva que tome decisiones acertadas y en el tiempo adecuado, de seguro provocará un alza en la gravedad de la crisis. Y como antes se mencionó, la mala reacción de la compañía puede llegar a convertirse en una crisis en sí misma. Fink añade que una vez que el tamaño de la crisis empieza a crecer, también tiende a aumentar la intensidad del

“exhaustivo escrutinio de los medios de comunicación o del gobierno, interfiriendo con las actividades normales, y dinamitando la imagen de la organización, al tiempo que daña sus bases” (citado en Wilcox, 2006. p.325). Fink yuxtapone un ingrediente más a la definición: los medios masivos. Como su nombre mismo lo menciona, estos medios cuentan con la característica de impactar a grandes sectores de la población. Por lo que un mensaje distorsionado y publicado en mass media puede resultar interfiriendo de forma negativa en la resolución de la crisis.

Al mismo tiempo, Marín incorpora una serie de características comunes de la crisis. El autor sugiere que son inevitables, concordando con la opinión de los directivos de las 500 compañías de la revista Fortune, quienes declaran considerar a la crisis como un factor ineludible (Wilcox et al, 2006, p.326). Marín explica también que las crisis están sujetas a la vulnerabilidad de la organización. Tiene sentido pensar en que los puntos débiles de la empresa van a ser los principales afectados cuando existe un inconveniente inesperado. Lo cual, como el autor explica, le da a la crisis el carácter de urgente. Es más, normalmente, ponen en juego una serie de intereses relevantes para la organización (Marín, 2009, p.2).

Sin embargo, en contraste a lo propuesto anteriormente respecto a la característica completamente sorpresiva de la crisis, Wilcox afirma que “las crisis no siempre son inesperadas”(Wilcox, 2006,p.326). El autor declara que, tras un estudio realizado por el Instituto de Gestión de Crisis de Indiana, se observó que únicamente el 14 por ciento de las crisis empresariales son inesperadas. Lo cual es un porcentaje bajo en comparación al porcentaje de crisis que son previstas. En este mismo estudio se manifestó que el 84 por ciento restante pertenece al tipo de crisis

en el que la organización es consciente, o prevé como posible amenaza mucho antes de que el público conozca el hecho. Este tipo de conflicto es denominado “crisis en ciernes” de acuerdo al instituto de Indiana. Adicionalmente, el mismo estudio demostró que el 78 por ciento de las crisis inesperadas se suscitaron como resultado de falencias en la dirección, o justamente por la falta de direccionamiento en etapa de conflicto.

9. Comunicación en Crisis

Ahora bien, “si la economía es la ciencia de la escasez, la planificación de la contingencia es la ciencia del desastre” (Geneteau, 2015, p.1). Esta es la simple frase que Geneteau, líder de comunicación en Ibercomsa, utiliza para definir la comunicación en crisis, o la planificación de la contingencia, que es uno de los sinónimos que utiliza para la gestión de crisis. Es común escuchar que, en momento de insolvencia, la ciencia más aclamada y valorada es la economía. Justamente por la capacidad que tiene de administrar, solventar inconvenientes monetarios además otros referentes a cualquier clase de recurso. Esto es lo mismo que sucede en el caso de la comunicación en crisis cuando el desastre a nivel corporativo se anuncia.

La comunicación en situaciones de riesgo se define, de acuerdo a Wilcox, como “cualquier intercambio, verbal o por escrito, que intenta comunicar información relativa a riesgos para la salud pública, la seguridad y el medio ambiente” (2006, p.320). Si antes se definió a la crisis como una situación que trastorna el funcionamiento de la organización y pone en peligro uno o varios de sus elementos, la comunicación en crisis viene a ser el intercambio de información que tiene como objetivo intervenir en el conflicto. Además, Marín (2009, p.3) explica que la

comunicación en tiempos de crisis debería considerar como parte de sí la característica de actuar y reaccionar rápidamente en la primera etapa de activación del conflicto. Siendo ésta la única manera de evitar consecuencias de mayores dimensiones. Es así, en parte, como la comunicación en crisis cumplirá su cometido planteando efectivas soluciones y mejores prácticas en la estructura corporativa.

Análisis de riesgos

“Entendiendo por riesgo, según el Diccionario de la Lengua Española, cualquier contingencia o proximidad de un daño” (citado en Marín, 2009, p.3); cabe mencionar que los hechos que causan la crisis llevarán a la entidad a sufrir factores de riesgo. Por lo que una de las primeras acciones que se deben considerar en el proceso de toma de decisiones es el análisis de riesgos. De esta manera, cada una de las acciones y posiciones que la empresa tome, se las decidirá con pleno conocimiento no sólo de las posibilidades de resolución del conflicto, sino también de los riesgos a los que la entidad puede responder.

En adición, el análisis e investigación del riesgo debería desarrollarse con cierta anterioridad, de esta manera se contribuirá a tener el mínimo de riesgos en el manejo de la crisis. Es mediante ésta investigación de los puntos vulnerables, debilidades, posibles amenazas y públicos claves que se definirán las medidas técnicas para reducir o eliminar daños; y además, se determinaran los intereses que están en juego, ya sean económicos, sociales, personales, entre otros (Marín, 2009, p.2). Tomando esto en consideración es que tan pronto como se haya identificado

que un tema amenazante está emergiendo, el siguiente paso consiste en valorar su consecuencia potencial sobre la organización y establecer si la organización es frágil. Es decir, el análisis de riesgos debería ser una reacción casi automática al levantamiento de un posible conflicto. Wilcox expresa que “la identificación y la resolución de los temas potencialmente conflictivos, desde un primer momento, es la función más importante durante la fase proactiva del ciclo de vida de la gestión de conflictos” (Wilcox et al, 2006, p.316).

Actitudes y reacciones estratégicas de comunicación

De acuerdo a varios expertos, la respuesta de la organización durante “las primeras horas suele determinar el que la situación pase a ser un mero “incidente” o se convierta en una auténtica crisis” (Wilcox et al, 2006, p.325). Esta idea se confirma en el manual de manejo de crisis de Martha Villegas en el que se expone también que “las primeras 24 horas de las crisis son decisivas” (2010, p. 22). Grandes compañías han sufrido ya el trago amargo de una crisis no confrontada durante las primeras 24 horas y sus consecuencias han sido fatales.

La regla cardinal del management de crisis es actuar rápido, decir toda la verdad y dar la impresión de no tener nada. Es la aseveración que Molina (2010) hace en la tercera página del artículo. Lo cual parece alinearse con el comentario de Abelson en el que la credibilidad está altamente ligada a la veracidad de los mensajes y la transparencia de los procesos corporativos (1999. p. 1).

También Wilcox propone una compilación de los mejores consejos para afrontar una crisis: Sugiere poner al público en primer lugar, darle siempre la prioridad. En caso de ser los causantes de la crisis, asumir toda la responsabilidad.

Además, si la organización asumió la responsabilidad, debe resolver el problema. Se debe considerar también que hay que ser honrado. Ocultar inconvenientes, maquillar situaciones, engañar a los públicos pueden terminar siendo la crisis. Es ideal nombrar a un único portavoz y establecer un centro de información en el que el flujo de información respecto a la crisis sea constante y suficiente. Por último, sugiere ponerse en contacto con los públicos clave en la crisis.

Si bien es cierto, existen ciertos consejos comunes y aplicables a los diversos tipos de crisis. Sin embargo, cada uno de los inconvenientes que se levantan en una organización pueden afrontarse con distintas actitudes. Wilcox enlista ciertas estrategias de comunicación en situaciones de crisis que pueden ser utilizadas por una institución en época de conflicto:

- Ataque al acusador: se pone en tela de juicio la parte que afirma que hay una crisis, titubeando sobre su lógica y de los hechos que se denuncian. A menudo se amenaza con iniciar acciones legales.

- Negación: La empresa afirma que no existe ninguna crisis

- Excusas: La institución empequeñece su responsabilidad ante la crisis, se niega cualquier propósito de daño y se expone que la organización no tiene ningún control sobre los factores que generaron la crisis. Comúnmente utilizada cuando existe un desastre natural.

- Paliación: Se empiezan acciones para apaciguar a los públicos implicados. Se brindan vales a los públicos que se han quejado, o se realiza un acto benéfico en favor del cliente.

- Acción correctiva: Se dan los pasos necesarios para compensar el perjuicio provocado por la crisis, y para evitar que se vuelva a repetir.

- Disculpas absolutas: La organización toma toda la responsabilidad, pide perdón e incluye una compensación o ayuda. (Coomb citado en Wilcox, 2006, p.329)

Coomb explica también que la empresa debiera tomar estrategias acomodaticias (paliación, acción correctiva, disculpas absolutas), solamente en el caso de que las actitudes defensivas no se avisten como eficaces para refirmar la reputación de la organización. Además explica que si la organización es responsable de la crisis, no es aconsejable asumir actitudes de defensa como la minimización o la negociación. Finalmente, cabe afirmar que “la postura y estrategias que se adoptan en la gestión de conflictos dependen de muchos factores” (Wilcox et al, 2006, p.330). Los mismos que deben ser analizados en cada caso de forma particular.

IV. PRE-DIAGNÓSTICO

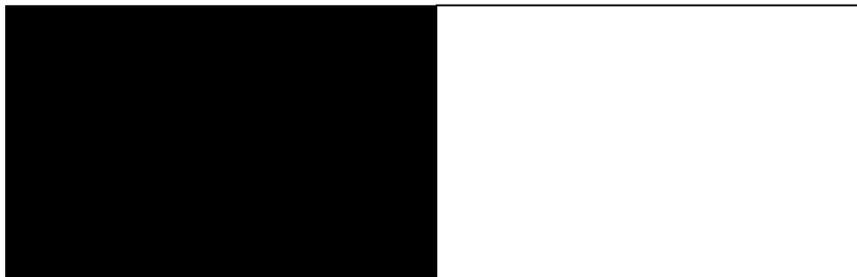
1. Rasgos Físicos

Isologotipo



Ilustración 3: Logotipo Pacari

Colores Corporativos



NEGRO

BLANCO

Ilustración 4: Colores corporativos Pacari

Tipografía

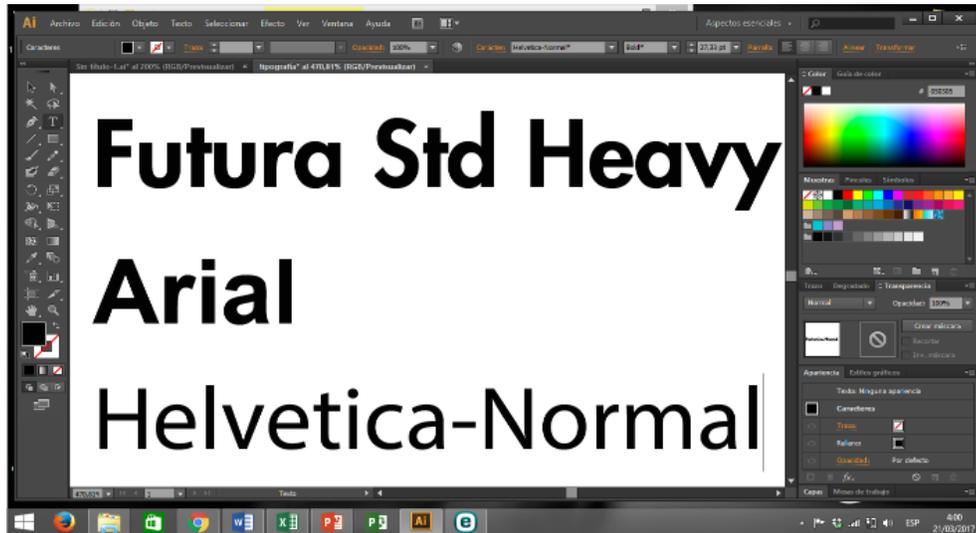


Ilustración 5: Tipografías Pacari

2. Rasgos Culturales

Historia

Pacari Chocolate es una empresa familiar creada en 2002 por Santiago Peralta y Carla Barbotó con el objetivo de cambiar la historia del chocolate en Ecuador. Lo que empezó como una empresa familiar muy pronto se convertiría en un negocio que revolucionó la industria, no sólo en el país, sino en toda la región de América Latina. Pacari significa “naturaleza” en Quechua, nombre elegido para evocar todo lo que representa su chocolate: los mejores productos de la tierra, 100% naturales. Esta firma garantiza así la salud de la tierra y de quienes consumen sus productos, pues están libres de soya, lácteos, gluten, químicos y transgénicos. El modelo que Carla y Santiago utilizan tiene como uno de sus principios fundamentales poner al productor primero. La calidad de Pacari refleja el trabajo en

conjunto con cada persona involucrada en la innovación constante, la responsabilidad social, la sostenibilidad y el comercio directo con los agricultores de pequeña escala. Este proceso tiene un actor principal: el cacao fino de aroma ecuatoriano conocido como Arriba Nacional, pero también incluye a los mejores ingredientes producidos en tierra ecuatoriana, así como sus características. Pacari trabaja a pequeña escala utilizando ingredientes cuidadosamente seleccionados para brindar a quienes prueban nuestros productos una experiencia inolvidable.

Misión

PACARI tiene como misión promover la cultura del chocolate a través de un producto de alta calidad, 100% orgánico, ofreciendo a los clientes un chocolate completamente tradicional y saludable, elaborado de forma artesanal sin ningún tipo de aditivos, fusionando sabores andinos y sobre todo, que su producción vaya de la mano de un pago justo a todos nuestros trabajadores.

Visión

Ser el mejor chocolate orgánico del mundo.

Valores

Por el momento, Pacari no cuenta con un sistema de valores formalmente estipulado. Sin embargo, desde su fundación, existen ciertos principios de valores con los que la organización se ha ido construyendo y desarrollando. Los fundadores, Carla Barbotó y Santiago Peralta, se han preocupado por impulsar una serie de

principios dentro de la empresa. Entre los que se destacan la justicia, el esfuerzo y la excelencia.

La justicia se torna un principio empresarial al mantener a Pacari como una organización socialmente justa que considera el bienestar de sus colaboradores como un pilar fundamental para el desarrollo de la misma. La empresa se basa en los principios de comercio justo para la toma de decisiones. Pagar un salario digno a los agricultores, tomar en cuenta a pequeños productores y no utilizar productos que hayan sido producidos mediante el uso de niños, son algunas de las acciones que refuerzan la percepción de la justicia en la organización. Por otra parte, el esfuerzo se ha evidenciado desde los primeros pasos de la organización, ya que Pacari inició como una microempresa de pequeño tamaño y reducido personal que con esfuerzo y dedicación aumentó de tamaño, se internacionalizó y ganó más de 150 premios a nivel internacional. Por último, la excelencia ha sido un principio relevante en el desarrollo del producto Pacari, ya que ha dotado de sofisticación y reputación a la marca chocolatera. El permanente deseo de mejora y superación que los colaboradores han demostrado a través del tiempo para lograr producir el mejor chocolate del mundo; ha resultado en la exitosa marca que conocemos hoy día.

Filosofía

Al igual que sus valores Pacari no tiene una filosofía preestablecida. Sin embargo, existe una filosofía que está sobreentendida y se transmite por canales horizontales y verticales en todo momento. Esta filosofía tiene que ver con el

producto, cada uno de los miembros de la empresa se preocupa por transmitir que el chocolate Pacari es orgánico, biodinámico y premium.

Orgánico porque existe un cuidado exhaustivo en mantener los más altos estándares de producción con métodos orgánicos, es decir, que en ningún momento de la cadena de valor se utilizan químicos. Biodinámico porque es la única empresa chocolatera que cuenta con el sello Demeter Biodynamic Certifications, el cual acredita que las fincas de producción de materia prima mantengan un ecosistema auto-regenerativo, libre de químicos, pesticidas y fertilizantes conservando un balance ecológico entre animales, suelo, plantas y capital humano. Premium tiene que ver con el cuidado, conocimiento y técnicas aplicadas para la obtención del chocolate.

Además, cuando se piensa en filosofía también se piensa en el comercio responsable que Pacari mantiene con los agricultores. Pacari se enorgullece de pagar el precio más alto a los productores de cacao, de apoyar a la conservación de ecosistemas diversos de cultivo y por mantener una buena relación con las comunidades de agricultores.

Mapa de públicos

Tabla 1: Mapa de Públicos Internos

Público	Sub-público	Modo de relación	Herramientas
Colaboradores a nivel Operativo	Producción	Dependencia	Capacitaciones especializadas por área, Cartelera

			centro de producción, Reuniones 1 a 1, Comunicados oficiales, Señalética, Megáfono.
	Bodega	Dependencia	Capacitaciones especializadas por área, Cartelera centro de producción, Reuniones 1 a 1, Comunicados oficiales, Señalética, Megáfono.
	Empaque	Dependencia	Capacitaciones especializadas por área, Cartelera centro de producción, Reuniones 1 a 1, Comunicados oficiales, Señalética, Megáfono.
	Mantenimiento: Limpieza y Seguridad	Dependencia	Capacitaciones especializadas por área, Cartelera centro de producción, Reuniones 1 a 1, Comunicados oficiales, Señalética, Megáfono.
	Logística	Dependencia	Capacitaciones especializadas por área, Cartelera centro de producción, Reuniones 1 a 1, Comunicados oficiales, Señalética, Megáfono.

Colaboradores a nivel Administrativo, Oficina, Tiendas y Catas	Recursos Humanos	Dependencia	Capacitaciones especializadas por área, Cartelera, Grupo de WhatsApp, E-mail, Skype, Reuniones 1 a 1, Comunicados, Señalética.
	Finanzas y contabilidad	Dependencia	Capacitaciones especializadas por área, Cartelera, Grupo de WhatsApp, E-mail, Skype, Reuniones 1 a 1, Comunicados, Señalética.
	Ventas nacionales	Dependencia	Capacitaciones especializadas por área, Cartelera, Grupo de WhatsApp, E-mail, Skype, Reuniones 1 a 1, Comunicados, Señalética.
	Ventas internacionales	Dependencia	Capacitaciones especializadas por área, Cartelera, Grupo de WhatsApp, E-mail, Skype, Reuniones 1 a 1, Comunicados, Señalética.
	Gerencia y Planificación (propietarios)	Dependencia y Responsabilidad	Cartelera, Grupo de WhatsApp, E-mail, Skype, Reuniones 1 a 1, Comunicados, Señalética.

	Tiendas	Dependencia	Capacitaciones, Cartelera, Grupo de WhatsApp, E-mail, Skype, Reuniones 1 a 1, Comunicados, Señalética.
Familiares de los Colaboradores		Cercanía e Influencia	Tentativo plan de feria con la familia para explicación sobre el trabajo de colaboradores

Tabla 2: Número de Colaboradores Pacari

Área	Número de Personas
Colaboradores a nivel Operativo	54
Colaboradores a nivel Administrativo, Oficina, Tiendas y Catas (Propietarios: 2)	27
TOTAL	81

Organigrama

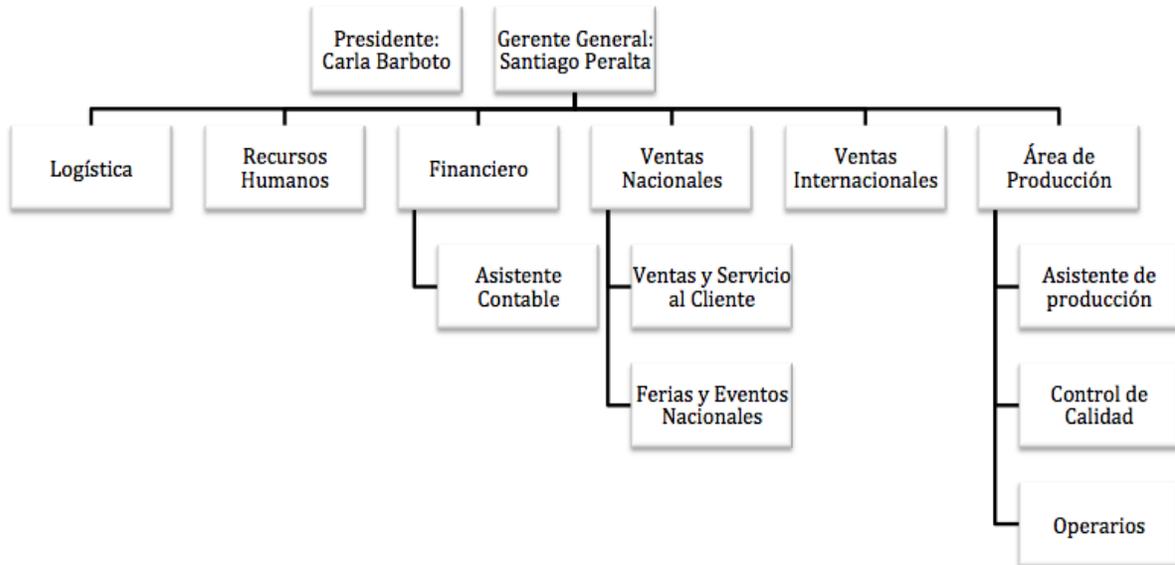


Ilustración 6: Organigrama Pacari

Políticas

Las políticas se refieren a la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por los colaboradores de la organización para fortalecer el cumplimiento de los objetivos de la firma. En Pacari, el regimiento de políticas organizacionales se centra en dos ejes: el producto y el servicio. Cabe mencionar, que cada una de las políticas establecidas responde a directrices de calidad, flexibilidad y variedad.

Producto: Estas políticas representan los ejes fundamentales sobre los que Pacari se destaca. Ellos son la personalización, el diseño, la elaboración y la satisfacción. La personalización se refiere a la autenticidad del producto que

producimos. Con sabores únicos y originales, variados y creados pensando en la satisfacción del cliente. El diseño es otro pilar fundamental en Pacari, por ser uno de los principales promotores de la sofisticación del producto. El diseño detallista y los materiales de calidad con los que se empaca Pacari, forman parte de las rocas fundamentales del producto. La elaboración es otro punto trascendental, ya que, gracias a las políticas sostenibles y justas de producción y procesamiento del producto, es que Pacari se ha posicionado como una marca socialmente justa. Finalmente, la satisfacción de nuestros clientes es un factor motivante para seguir produciendo el mejor chocolate orgánico del mundo.

Servicio al cliente: Las directrices que guían el trato a nuestros clientes son la cordialidad, amabilidad, excelencia y justicia. Los principios que lideran este aspecto son:

1. Realizamos campañas de publicidad verdadera, no engañosa. No nombramos a la competencia, ni hacemos alusión a ella, más bien destacamos nuestras fortalezas y ventajas competitivas.
2. Garantizamos que todos los productos ofrecidos al cliente sean frescos, agradables y de alta calidad.
3. No invadimos la privacidad de los consumidores y hacemos un adecuado uso de los datos y sugerencias que se generan.
4. Difundimos una tradición de comportamiento ético para hacer que los empleados sean responsables de observar y practicar criterios éticos que consideramos indispensables.
5. Tenemos un trato especial con los clientes, la idea es proporcionar un servicio cada vez más satisfactorio para con los consumidores.

Normas

Las normas de la organización se encuentran establecidas en el reglamento interno de trabajo que fue aprobado por el Ministerio del Trabajo en el año 2012. Las bases del mismo se extienden durante 7 capítulos entre los que se especifican las normas laborales en los principales ámbitos. Los temas que se incluyen en el mencionado manual son:

1. Admisión de Personal
2. Obligaciones y Prohibiciones
3. Sanciones a los Trabajadores
4. Jornadas y Horarios de Trabajo
5. Licencias, Descansos, Vacaciones y Remuneraciones
6. Disposiciones Generales
7. Disposiciones Finales

Comportamientos

Comunicación informal: Este comportamiento prevalece más en oficina que en fábrica. Debido a la inexistencia de jerarquías y procesos preestablecidos los colaboradores han aprendido a comunicar sus necesidades, opiniones y pensamientos de forma aleatoria y sin ningún orden. Simplemente, cuando necesitan decir algo a alguien en específico se acercan a esa persona y se lo comunican.

Jugos y picaditas: En la oficina de Pacari se acostumbra, cuando alguien así lo desea o se antoja de algo en especial, a recaudar fondos entre todos para comprar frutas para jugos o diferentes picaditas. La encargada del área de limpieza recauda los fondos, compra lo necesario y prepara lo solicitado para posteriormente brindarles el alimento a los colaboradores por sus puestos de trabajo.

Chocolates en la mesa: Pacari está muy orgulloso de sus productos y le motiva que las personas disfruten de su sabor. Por esta razón en la oficina de Pacari nunca falta una porción de chocolate para los visitantes y los colaboradores.

Vestimenta informal: En la oficina de Pacari nada es formal y esto también se refleja en la vestimenta. Las personas pueden acudir a su trabajo con la ropa que deseen y se sientan cómodos.

Permisos: Pacari es una empresa que considera mucho las necesidades de sus colaboradores. Cuando estos deben hacer cosas personales, de salud o familiares tienen la confianza de acercarse a Carla y comentarle la razón de porque necesitan uno u otro permiso. Según la necesidad Carla decide si dar o no el permiso y el tiempo del mismo.

Horarios: Los horarios de Pacari son de 8:30 a 17:30 y se permite máximo un atraso de 5 minutos. A partir del minuto 6 en adelante se cobran 10 centavos por minuto de atraso. Con la acumulación de este dinero se compran cosas para la oficina y los colaboradores.

Involucramiento en el lanzamiento de nuevos productos: Pacari considera que los primeros consumidores de su producto son sus propios colaboradores y además piensa en ellos como un referente de lo que la comunidad piensa. Entonces, antes de lanzar una nueva receta primero la hacen probar internamente a todos los colaboradores y estos tienen la oportunidad de decir si les gusta o no y además dar a conocer sus sugerencias. las cuales se toman en cuentan y muchas veces las recetas cambian en función de las mismas.

Comunicación por skype: Skype es una herramienta de comunicación que forma parte del comportamiento diario de todos los colaboradores de Pacari.

Consideran esta herramienta como la más rápida y eficiente y siempre la escogen como primera alternativa.

Personal polifuncional: Las actividades de Pacari son muchas para el poco personal existente. En vez de considerar la posibilidad de crecer en número de colaboradores, estos se han convertido en un personal polifuncional. Es decir, aunque alguna actividad no forme parte de las responsabilidades del cargo de una persona, ésta la asume y la convierte en parte de su trabajo hasta que se satura y entonces la delega a otra persona.

Fundadores como ejes centrales: Carla y Santiago como fundadores y dueños de Pacari no han sabido soltar las responsabilidades y todavía siguen siendo el eje central de muchas actividades.

3. Eventos

Coaching

Aunque es un evento que recién se ha incorporado a la cultura organizacional de Pacari, es importante mencionarlo ya que la empresa considera que este se debe seguir reproduciendo. Los coaching se hacen con el fin de fomentar la unión y motivación de los colaboradores. Se practican diferentes actividades y juegos relacionados a los temas competentes a Pacari con los cuales se fortalece el conocimiento que tienen los colaboradores acerca de la empresa y se les motiva a seguir conociendo la marca.

Catas Pacari

Cada nuevo colaborador debe asistir a una cata de Pacari porque es el primer paso para conocer el producto a fondo y enamorarse de la marca. Aunque este es un evento hecho para los públicos externos todos los internos deben asistir por lo menos una vez.

4. Fichas de herramientas



NOMBRE: Página web

PÚBLICO OBJETIVO: Personal en general y público externo.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA: La página web cuenta con 14 diferentes entradas de información con sus respectivos sub temas.

DESCRIPCIÓN COMUNICACIONAL: A través de este medio se expone información respecto a la marca, su historia, principios, productos y servicios.

OBSERVACIONES: La dirección electrónica de la página es www.pacarichocolate.com



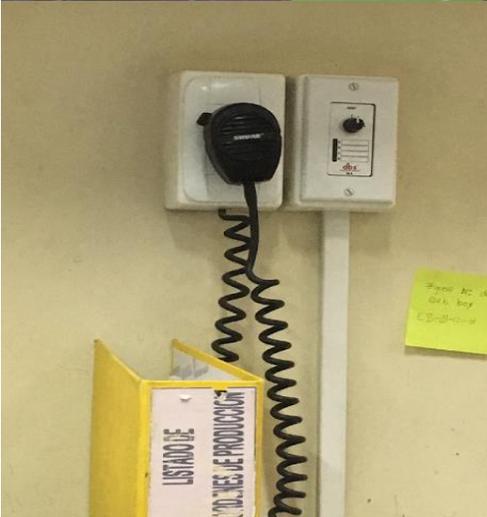
NOMBRE: Whatsapp

PÚBLICO OBJETIVO: Colaboradores del área administrativa.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA: Se trata de una aplicación de mensajería instantánea con opciones de formato personal y grupal.

DESCRIPCIÓN COMUNICACIONAL: Esta herramienta se utiliza para comunicarse de forma informal con todo el personal.

OBSERVACIONES: Se pueden privatizar los grupos, fotos, enviar mensajes de voz y documentos.



NOMBRE: Megáfono

PÚBLICO OBJETIVO: Colaboradores del área de procesamiento del chocolate y área de limpieza de la fábrica.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA: Se trata de un amplificador mediante el cual se amplifica el sonido hacia toda la fábrica.

DESCRIPCIÓN COMUNICACIONAL: La principal función comunicacional de esta herramienta es informar noticias o realizar solicitudes que necesitan ser respondidas de forma inmediata o solicitar la presencia de los empleados en el área administrativa.

OBSERVACIONES: El megáfono se utiliza principalmente por los jefes de personal y otros administrativos.





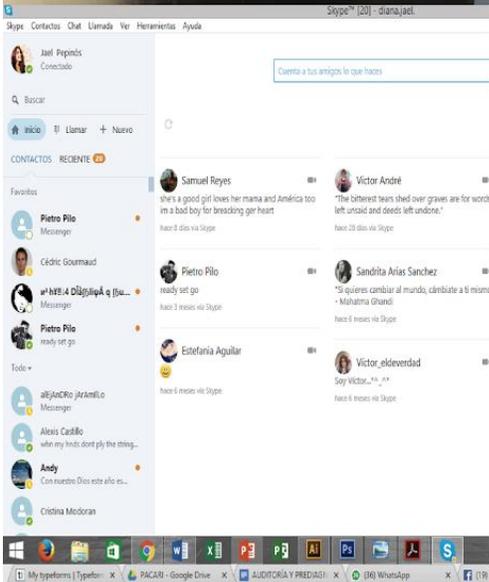
NOMBRE: Comunicados

PÚBLICO OBJETIVO: Colaboradores del nivel operativo de forma principal y el personal administrativo de la fábrica.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA: Se utilizan frases cortas, impresas en papel bond, colocadas en una bolsa plástica.

DESCRIPCIÓN COMUNICACIONAL: Los comunicados se publican al rededor de la fábrica con mensajes de alta relevancia para el desempeño de los empleados.

OBSERVACIONES: Se colocan en sitios estratégicos, de acuerdo al mensaje que se publica.



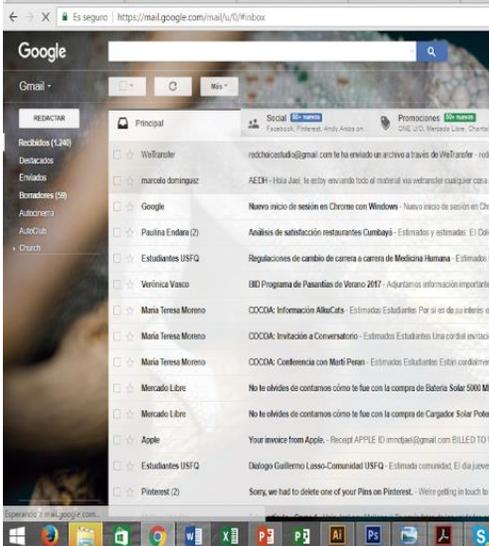
NOMBRE: Skype

PÚBLICO OBJETIVO: Colaboradores del área administrativa.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA: Se trata de una herramienta en línea que permite comunicarse entre el personal.

DESCRIPCIÓN COMUNICACIONAL: Es uno de los principales medios que se utilizan internamente, en especial para mensajería instantánea.

OBSERVACIONES: El megáfono se utiliza principalmente por los jefes de personal y otros administrativos.



NOMBRE: Correo electrónico

PÚBLICO OBJETIVO: Colaboradores del nivel administrativo.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA: Se utiliza la plataforma Gmail para el envío de correos electrónicos.

DESCRIPCIÓN COMUNICACIONAL: Esta herramienta se utiliza para comunicarse de forma más formal. Si se realiza una solicitud, debe ser entregada a través de este medio

OBSERVACIONES: A menudo no se revisa de forma periódica.





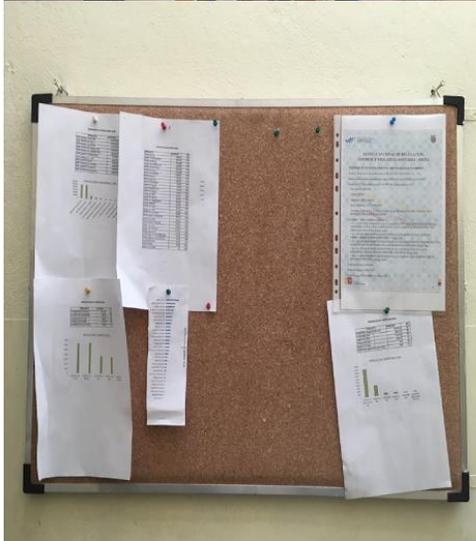
NOMBRE: Cartelera de las oficinas administrativas

PÚBLICO OBJETIVO: Colaboradores a nivel administrativo, personal de limpieza, visitantes.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA: Esta cartelera se ubica inmediatamente a continuación de la puerta de ingreso. Mide al rededor de 1.5 metros cuadrados y es de corcho.

DESCRIPCIÓN COMUNICACIONAL: Esta cartelera contiene fotos, informes, artículos y noticias de la prensa nacional e internacional respecto a Pacari, a sus colaboradores y al producto.

OBSERVACIONES: La cartelera contiene información antiquísima. No se han actualizado los datos ni artículos de la organización.



NOMBRE: Cartelera de la fábrica

PÚBLICO OBJETIVO: Colaboradores del nivel operativo de forma principal y el personal administrativo de la fábrica.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA: La cartelera se ubica en un pasillo muy transitado que conecta el área de almacenamiento del producto con las áreas de procesamiento y empaque. Está hecha de corcho.

DESCRIPCIÓN COMUNICACIONAL: En esta cartelera se coloca el permiso de funcionamiento del ARCSA y los índices de producción de años pasados.

OBSERVACIONES: Los índices de producción datan del año 2015 y anteriores a este año. Las hojas están arrugadas y sostenidas por un pin que no las pega adecuadamente a la pizarra. Hace falta una actualización



NOMBRE: Reuniones de personal

PÚBLICO OBJETIVO: Todo el personal cuenta con esta herramienta de acuerdo a la necesidad.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA: Las reuniones se establecen con el personal que se requiere de acuerdo a la necesidad de la empresa. Se realizan en oficina, fábrica y tienda.

DESCRIPCIÓN COMUNICACIONAL: En las reuniones se tratan temas relevantes y coyunturales, normalmente. Son lideradas por una persona y buscan solucionar y responder a las necesidades.

OBSERVACIONES: La cartelera contiene información antiquísima. No se han actualizado los datos ni artículos de la organización.



Ilustración 7: Ficha de herramientas comunicacionales

V. AUDITORÍA

1. Objetivos

General

Evaluar y analizar la comunicación interna de Pacari en cuanto a identidad corporativa, herramientas comunicacionales, clima laboral y canales de comunicación.

Específicos

- Construir la misión, visión y valores de la organización.
- Determinar la eficacia y utilidad de las herramientas comunicacionales.
- Conocer el grado de satisfacción y compromiso de los colaboradores dentro la organización.
- Entender el nivel de comunicación de la empresa y los canales utilizados.

2. Métodos y Técnica

Como parte de la auditoría, utilizamos dos métodos de investigación, el cuantitativo y el cualitativo. En el método cuantitativo se realizaron 73 encuestas y en el método cualitativo se realizaron entrevistas en la oficina y en la fábrica. El método cuantitativo fue dividido en encuestas entre el personal de oficina, el personal de producción, el personal de seguridad y limpieza y el personal del punto de venta. En cuanto, al método cualitativo se hicieron en base a entrevistas personales. Se realizaron seis entrevistas a profundidad dividida entre el personal

de oficina y fábrica. Las personas escogidas para este método fueron el Encargado de Producción, la Jefa de Recursos Humanos, la Encargada de Comunicación, la Asistente de Contabilidad de la empresa, el Encargado de tienda, el Encargado de Marketing y Publicidad y los dueños de la empresa.

3. Universo

La población a investigar fueron 81 personas. Hombres y mujeres mayores de 25 años de edad pertenecientes a la empresa PACARI, de todo nivel socio económico. Para el trabajo de campo, es necesario determinar una muestra representativa. El tamaño de la muestra es determinado estadísticamente con la fórmula de Muestreo Aleatorio Simple.

$$n = \frac{N \cdot p \cdot q \cdot (z^2)}{(B \cdot B(N-1)) + (p \cdot q \cdot (z^2))}$$

Siendo:

$$n = \frac{N \cdot p \cdot q \cdot (z^2)}{(B \cdot B(N-1)) + (p \cdot q \cdot (z^2))}$$

n= tamaño de la muestra

N= 81 (tamaño de la población)

p= 0.95 (proporción del acierto del estudio)

q= 0.05 (proporción de fracaso)

z= 1.65 (nivel de confianza)

B= 0.06 (límite en N error de las proporciones)

Decimos que:

$$n = \frac{81 \cdot 0,95 \cdot 0,05 \cdot (1,65^2)}{((0,06 \cdot 0,06 \cdot (81-1)) + (0,95 \cdot 0,05 \cdot (1,65^2)))}$$

Entonces:

$$n = 72,50 = 73$$

Tomando estos datos en consideración, se realizaron 73 encuestas para contar con un nivel de confianza de 1,65 y un 0,95 de proporción de acierto del estudio. Las encuestas fueron divididas entre personal administrativo, de producción y de tienda de la siguiente manera:

Tabla 3: Número de colaboradores por área

Área	No. Personas	%	No. Encuestas
Administrativos	14	17,28	14
Producción	54	66,67	50
Seguridad y limpieza	5	6,17	5
Tienda	2	2,47	2
Catas	2	2,47	2

Finalmente, en consideración al análisis de caso y al número de personas por departamento; se agrupó al personal de tiendas, catas y administrativo en una sola sección titulada como personal administrativo. Después, se incluyó al equipo de seguridad, limpieza y producción con la etiqueta de personal operativo. Tomando en cuenta lo antes mencionado, los resultados de la auditoría se presentarán en función de estos dos públicos internos.

4. Tabulación y presentación de resultados

La estrategia utilizada para el desarrollo del presente diagnóstico se basa en la consideración de cuatro ámbitos comunicacionales trascendentales para el desarrollo organizacional: la identidad corporativa, las herramientas comunicacionales, el clima laboral y los canales de comunicación. Se han considerado estos ejes temáticos ya que son puntos de inflexión y relevancia que influyen en el desempeño de la empresa. La identidad corporativa refleja el compromiso e identificación de los empleados con la organización. El análisis de las herramientas comunicacionales permite evaluar la eficacia y utilidad de los distintos métodos que se utilizan dentro de la empresa para informar, motivar y formar a los trabajadores. La evaluación del clima laboral permite comprender los aspectos positivos y negativos de las dinámicas organizacionales actuales y proyectarlas de forma más eficiente en el futuro. Finalmente, los canales de comunicación, ascendente y descendente, permiten identificar la direccionalidad de la comunicación para determinar si los colaboradores que se encuentran en la base del escalafón son escuchados y tomados en cuenta por aquellos que se encuentran arriba y viceversa. En la encuesta se plantearon seis preguntas en base a la identidad corporativa, tres preguntas respecto a las herramientas comunicacionales, seis en relación al clima laboral y tres en torno a canales de comunicación. A continuación, se presentarán los resultados cuantitativos del diagnóstico comunicacional de Pacari en función de estos cuatro ejes conceptuales.

Resultados cuantitativos relevantes

A nivel de identidad, las preguntas buscaron obtener información respecto a la identificación del personal con la misión, visión, y valores propuestos. Ya que la misión y visión se encuentran en construcción, se realizaron tres propuestas de cada una para que estos elementos sean escogidos por los trabajadores de acuerdo al criterio que hayan formado de la compañía durante su trayectoria de trabajo en Pacari.

1. Escoge la opción que mejor describa la misión.

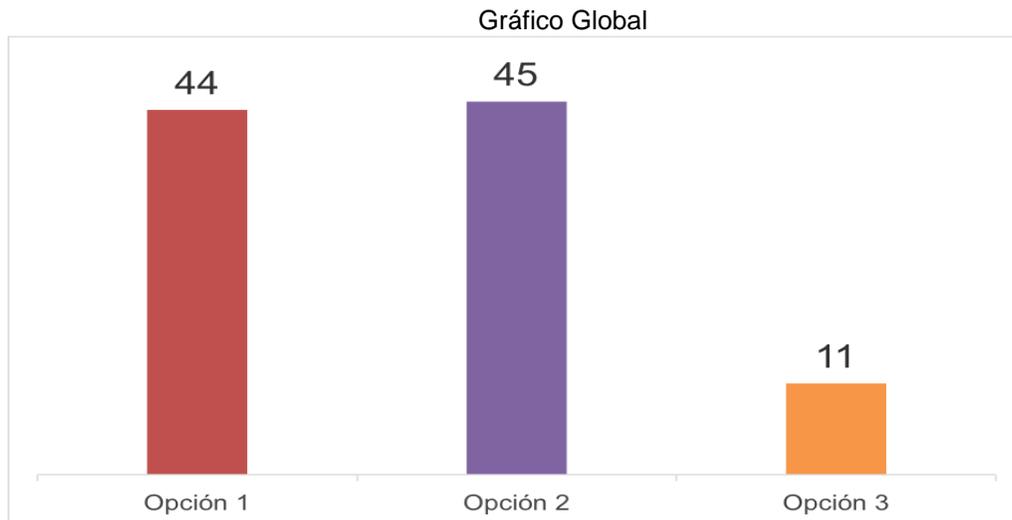


Gráfico 1: Misión

OPCIÓN 1: Producimos chocolate orgánico de excelente calidad mediante procesos sostenibles y socialmente justos que consideran a los trabajadores como un pilar fundamental en el desarrollo organizacional.

OPCIÓN 2: Promovemos una cultura sostenible y justa en la industria alimenticia y chocolatera. Mediante la elaboración de productos orgánicos premium responsablemente elaborados en Ecuador.

OPCIÓN 3: Inspiramos un amanecer en la industria alimenticia y chocolatera mediante la producción nacional, sostenible y justa de alimentos orgánicos de excelente calidad.

En el caso de la misión, aspectos como la excelente calidad del producto y la sostenibilidad son un factor común en todas las opciones propuestas. Sin embargo,

cada una de ellas enfatizó distintos aspectos de la empresa. La primera, por ejemplo, se enfocó en la producción y en los trabajadores como un aspecto primordial. La segunda se centró en motivar un impacto en la cultura chocolatera y alimenticia en general. La tercera planteaba a Pacari como un agente inspirador en el sector alimenticio. Los resultados de la encuesta mostraron una preferencia por la siguiente misión: promovemos una cultura sostenible y justa en la industria alimenticia y chocolatera. Mediante la elaboración de productos orgánicos premium responsablemente elaborados en Ecuador. En segundo lugar, se encuentra aquella que se enfoca en los trabajadores como un eje principal del negocio.

2. **Escoge la opción que mejor describa la visión a 5 años.**

Gráfico Global

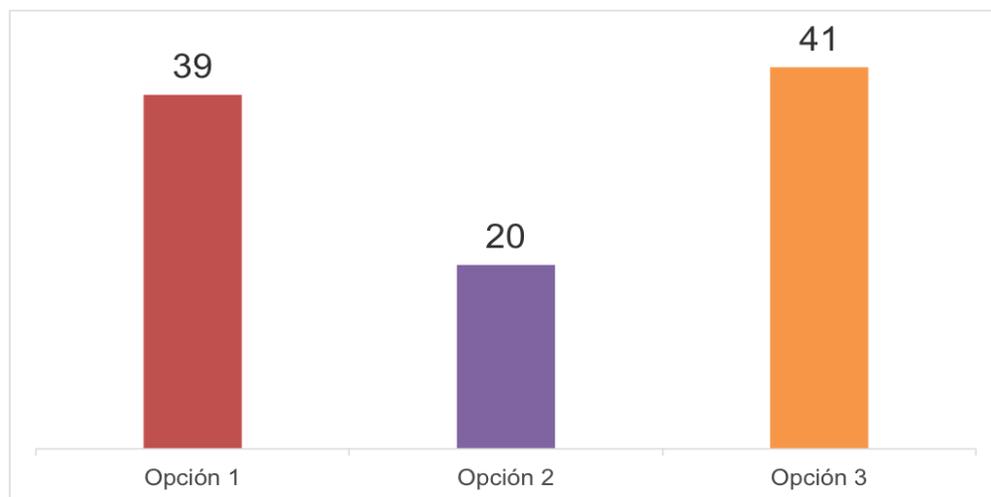


Gráfico 2: Visión

OPCIÓN 1: Posicionaremos a PACARI como el mejor chocolate orgánico del mundo.

OPCIÓN 2: Enorgulleceremos al Ecuador siendo la empresa número 1 en la producción de chocolate orgánico a nivel mundial.

OPCIÓN 3: Seremos un referente mundial de la producción sostenible y justa de alimentos orgánicos de alta calidad.

De las visiones propuestas, la primera se centra en Pacari como una marca íntegramente chocolatera. La segunda se centra en el valor de la empresa por ser el orgullo del Ecuador respecto a la producción de chocolate y la tercera se refiere a la organización como un referente mundial en la industria alimenticia en general. La más seleccionada por los trabajadores fue la tercera, la cual amplía el alcance de la organización hacia la industria alimenticia orgánica en general. No sólo refiriéndose a la producción de chocolate.

3. Escoge los 4 valores que mejor identifiquen a Pacari.

Gráfico Global

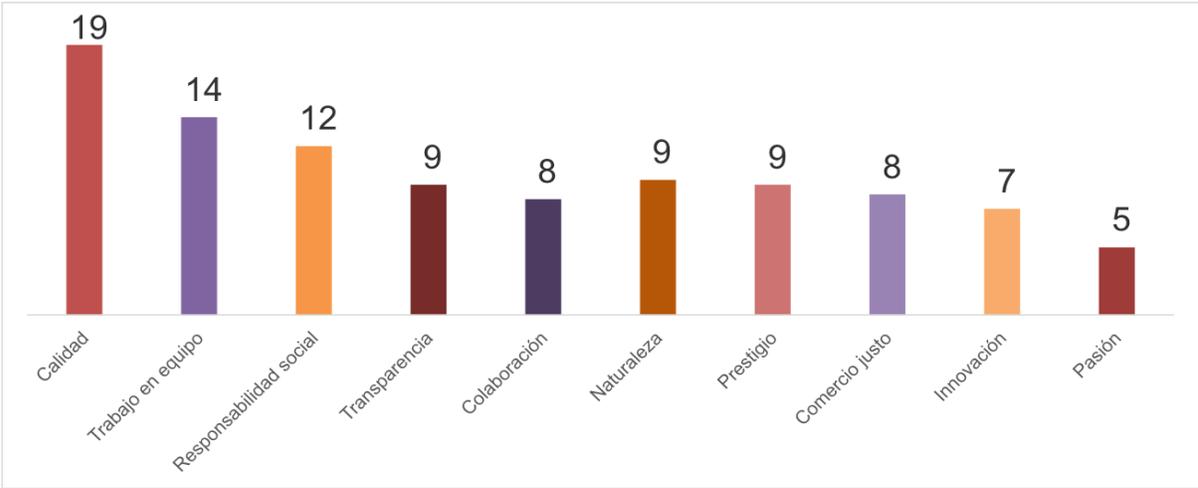


Gráfico 3: Valores

Se realizó una propuesta de 10 valores tomando en consideración los insights identificados tras las entrevistas a profundidad realizadas a una muestra de la empresa, la información detallada en la página web y otros documentos oficiales. Sin duda, el valor más escogido fue la calidad, seguido por el trabajo en equipo y la responsabilidad social. Por otra parte, la pasión y la innovación quedaron un tanto rezagados ante el resto de valores propuestos.

4. **Escoge los colores corporativos.**

Gráfico Global

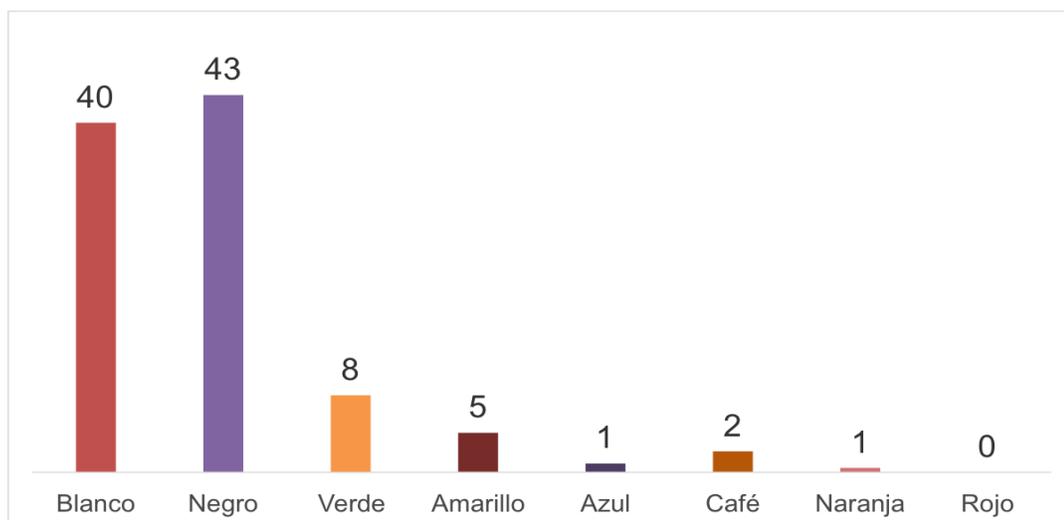


Gráfico 4: Colores corporativos

La pregunta número cuatro busca evaluar el sistema de identificación visual de los colaboradores de la empresa en cuanto a los colores corporativos. El ochenta y tres por ciento de los encuestados acertaron al responder que el blanco y el negro son los colores corporativos de la marca, seguidos por un 8 por ciento que erróneamente considera que el verde también es un color oficial corporativo. Finalmente, le acompaña el amarillo con un 5 por ciento de las respuestas.

5. **Escoge el símbolo de Pacari.**

Gráfico Global

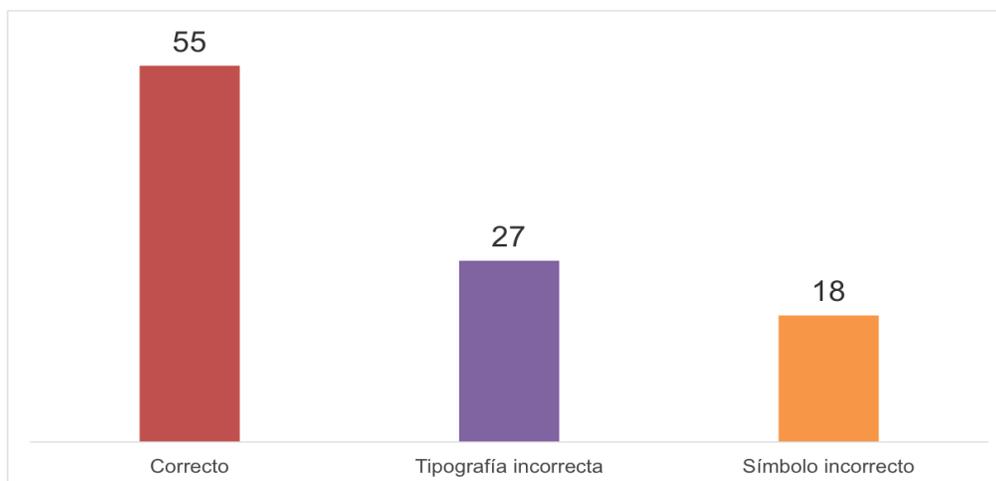


Gráfico 5: Símbolo de la organización



La pregunta número cinco también se dedicó a indagar respecto al sistema de identidad visual de la organización. Sin embargo, ésta se refería más a la característica morfológica del símbolo Pacari. El cincuenta y seis por ciento acertó respecto al símbolo escogido. Por otra parte, el 27 por ciento de los encuestados escogieron un logotipo con una tipografía distinta a la real tipografía utilizada en el logo Pacari. Además, ésta opción no contaba con el símbolo de marca registrada. Por último, un dieciocho por ciento de los participantes de la investigación sugirieron que el isotipo de Pacari es un árbol común, en vez del símbolo precolombino del árbol de la vida.

6. **¿Sabías que Pacari fue certificada como empresa B?**

Gráfico Administrativo

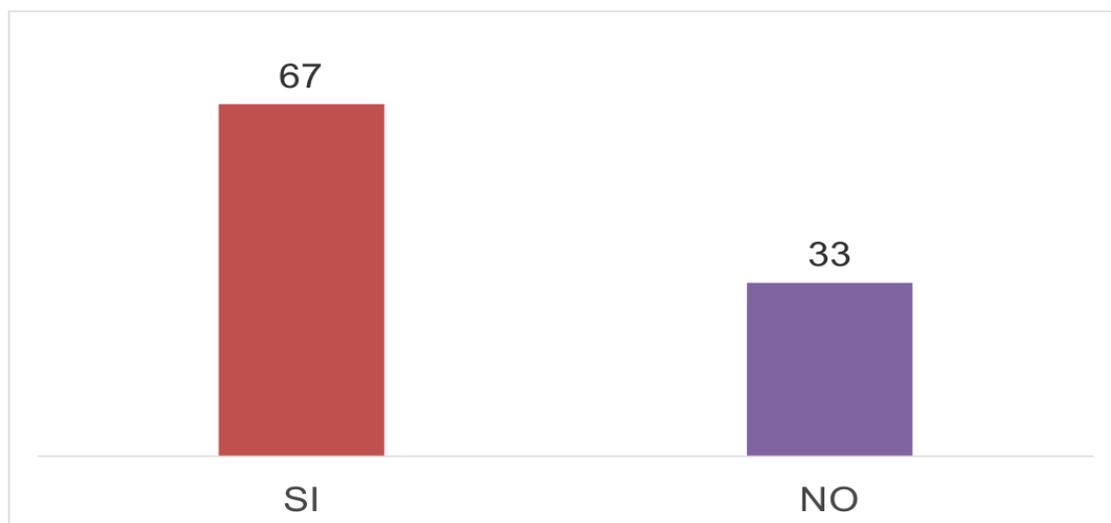


Gráfico 6: Empresa B

La sexta pregunta plantea la incógnita de si los empleados conocían que Pacari fue presentada como una empresa B. Un logro reciente y relevante para la organización. Las respuestas obtenidas estipulan que el sesenta y siete por ciento contaba con el conocimiento de este acontecimiento. Mientras que el treinta y tres por ciento de los colaboradores del área administrativa no se había informado al respecto.

En cuanto a herramientas de comunicación se plantearon algunas preguntas para obtener información respecto a la funcionalidad y uso de las mismas. Es importante, mencionar que en la oficina y en la fábrica ocupan diferentes herramientas por el tipo de trabajo que se realiza en cada una de estas áreas. Razón por la cual no se las puede juzgar de eficientes o ineficientes solo con los resultados globales, al contrario, se debe hacer un análisis por área.

7. Señala las 3 principales herramientas de comunicación

Gráfico Global

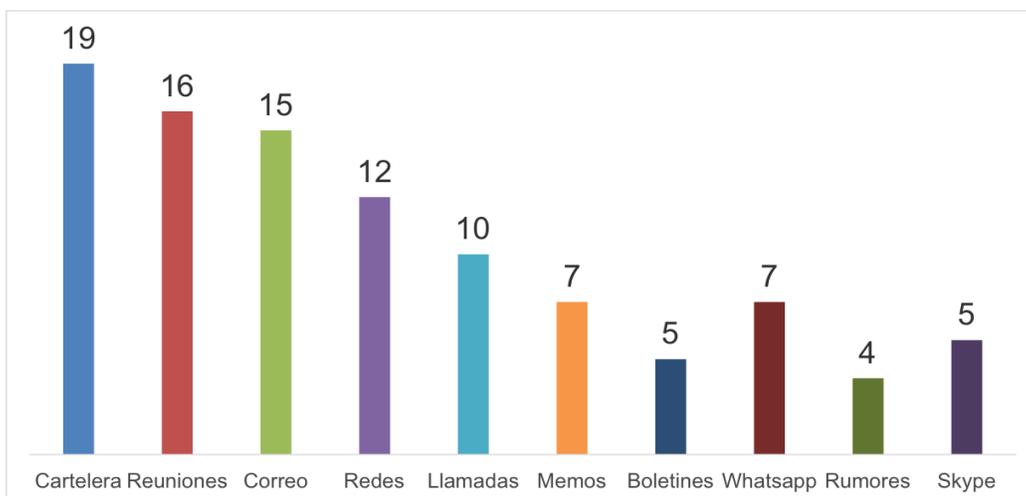


Gráfico 7: Principales herramientas de comunicación global

En los resultados globales se nota que las herramientas de comunicación más utilizadas son las carteleras con un 19% las reuniones con un 16%, el correo electrónico con un 15% y las redes sociales con un 12%. Y en cuanto a las herramientas menos utilizadas son el skype con un 5%, los rumores con un 4% y los boletines con un 5% al igual que el skype.

Gráfico por Área

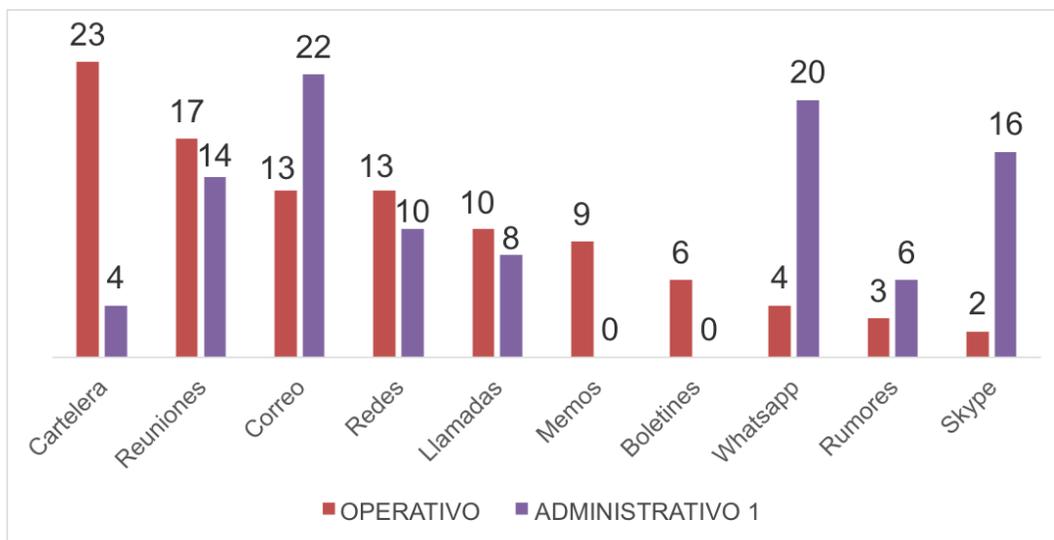


Gráfico 8: Principales herramientas por área

Al analizar las herramientas por área se puede notar que las herramientas menos utilizadas en el global son las más utilizadas en el área administrativa. Dentro de éstas se encuentran como más elegidas el correo electrónico con un 22%, el whatsapp con un 20% y el skype con un 16%. Por otra parte en el área operativa las herramientas más escogidas fueron las carteleras con un 23%, las reuniones con un 17% y el correo electrónico con un 22%.

8. Califica del 1 al 5 las herramientas de comunicación

Gráfico Global

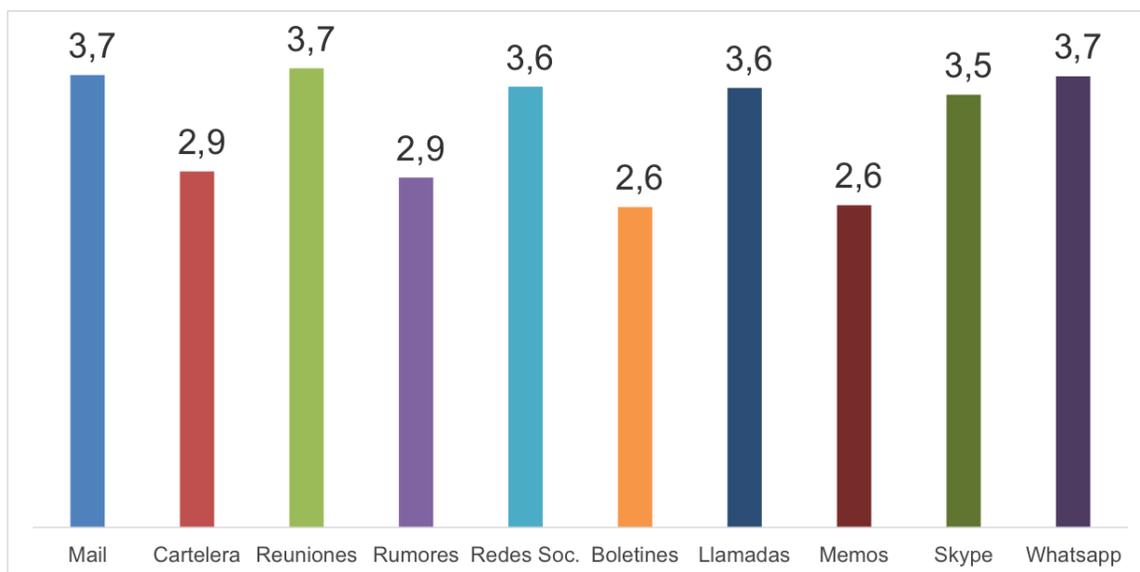


Gráfico 9 Ranking de herramientas

En la calificación global de las herramientas no existe gran variabilidad entre una u otra. Todas han alcanzado una puntuación mínima de 2,6 y una máxima de 3,7 en la escala del 1 al 5 siendo 1 el peor y 5 el mejor. Aunque existen herramientas más utilizadas en el administrativo y otras más utilizadas en el operativo a la hora de la calificación todas reciben puntuaciones similares. Se mantienen neutrales, ni deficientes ni excelentes.

9. ¿Qué tipo de información te gustaría recibir?

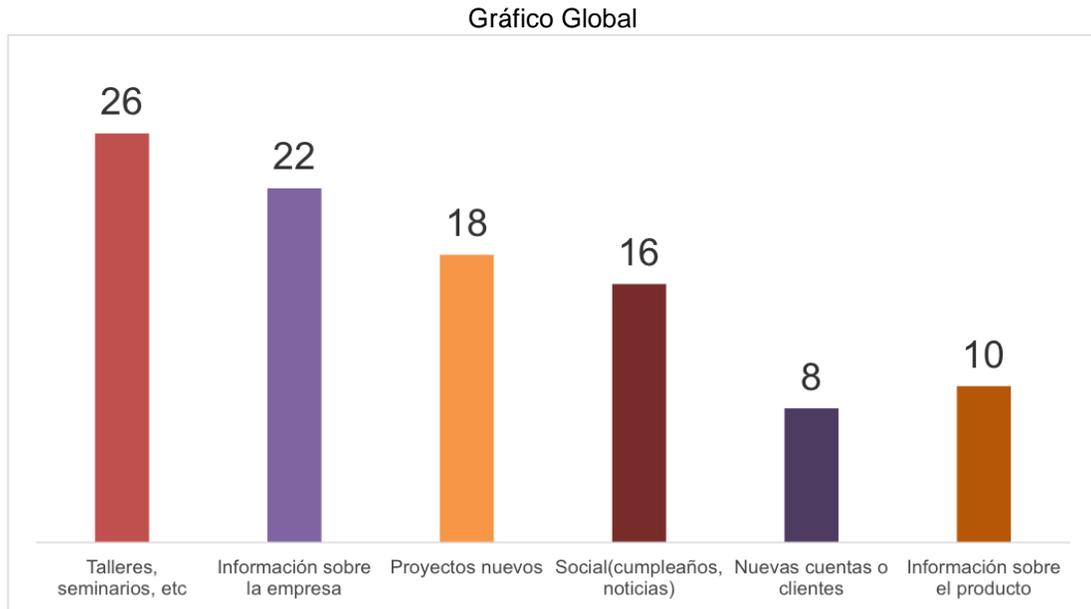


Gráfico 10: Información de interés

Así mismo al preguntar qué tipo de información te gustaría recibir por medio de las herramientas de comunicación la mayoría de los colaboradores, el 26%, de la empresa respondieron que les gustaría recibir más capacitaciones, seminarios y talleres que les ayuden a entender mejor a la empresa. El 22% de los colaboradores desean recibir información general de la empresa y los logros y el 18% de los colaboradores desean conocer más acerca de los proyectos nuevos en los que la empresa se encuentra involucrada.

Por otra parte, el ámbito social no fue olvidado el 16% de los colaboradores expresan que también les gustaría estar informados de los cumpleaños y de las actividades sociales de la empresa.

Para medir el clima laboral de la empresa de una forma cuantitativa se pidió a los colaboradores que escojan algunas cualidades que describan su trabajo, su

satisfacción y motivación y finalmente se les pidió que califiquen a sus superiores bajo algunos parámetros generales que permitan entender cómo funcionan las relaciones dentro de la empresa.

10. **Escoge las 3 características que mejor describan tu trabajo**

Gráfico Global

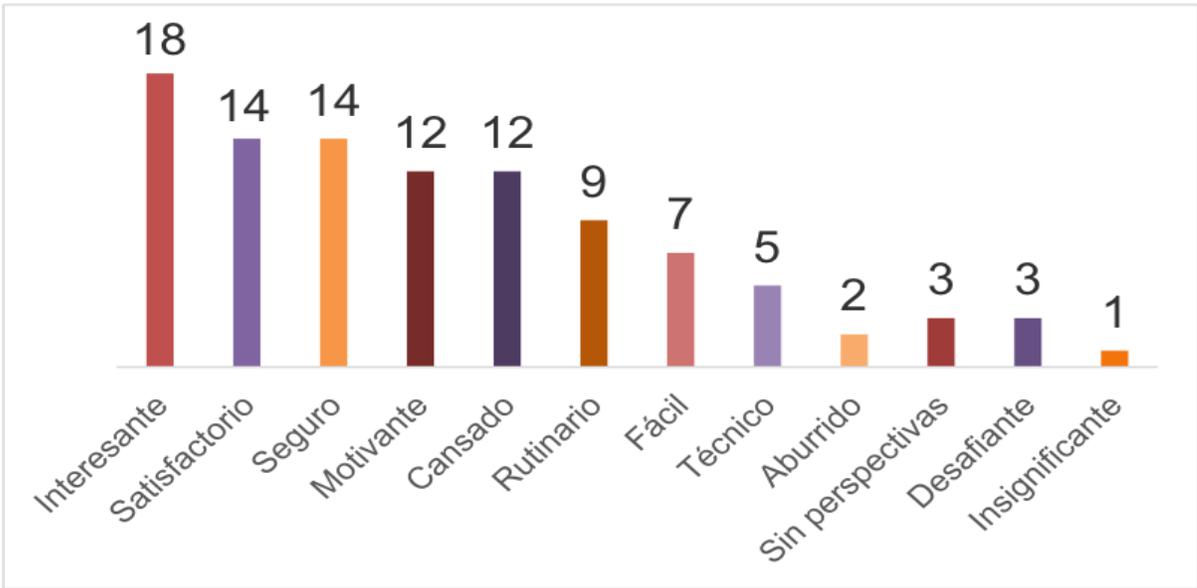


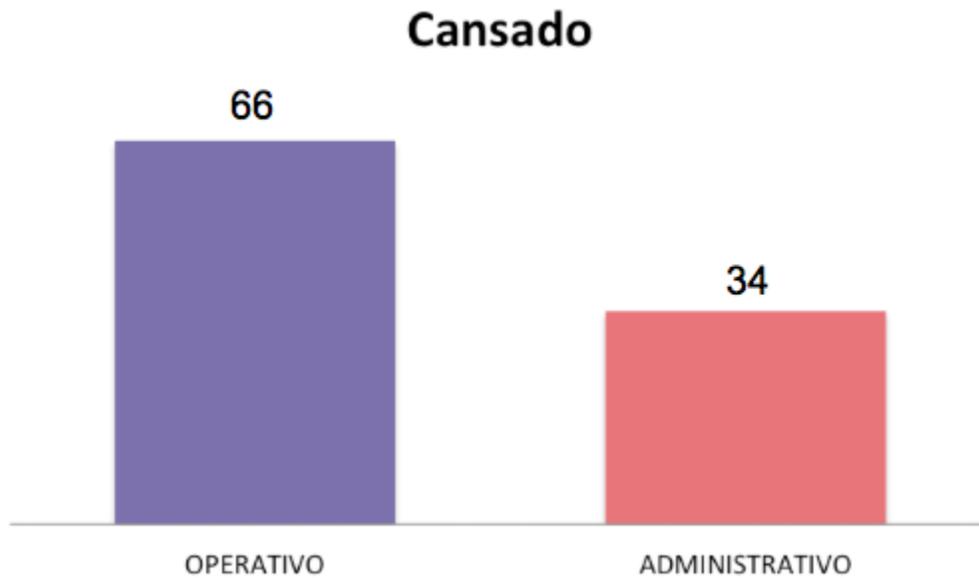
Gráfico 11: Adjetivos del trabajo

En cuanto a describir el trabajo realizado las calificaciones más altas recibieron cualidades como interesante con el 18%, satisfactorio y seguro con el 14% y motivante y cansado con el 12%. Existen calificaciones intermedias como rutinario con el 9%, fácil con el 75 y técnico con el 5%. Sin embargo, las calificaciones negativas como insignificante, sin perspectiva y aburrido no obtuvieron muchos votos, el porcentaje osciló entre 1% y 3%.

Al hacer una comparación de extremos se puede apuntar que el 18% de los colaboradores de la empresa consideran que su trabajo es interesante, en

contraste con el 1% de colaboradores que consideran que su trabajo es insignificante.

Gráfico por Área



Llama la atención la alta cantidad de votos para la descripción de cansado, refiriéndose al trabajo realizado. Al separar el cuadro por áreas se encuentra que éste arroja resultados similares al global, pero permite entender que sucede con esta cualidad en particular. El 66% de los colaboradores de la empresa que consideran que su trabajo es cansado pertenecen a la fábrica o área operativa mientras que en el área administrativa sólo el 34% de los colaboradores consideran que su trabajo es cansado.

11. ¿Qué tan satisfecho te sientes con tus condiciones laborales?

Gráfico Global y por Área

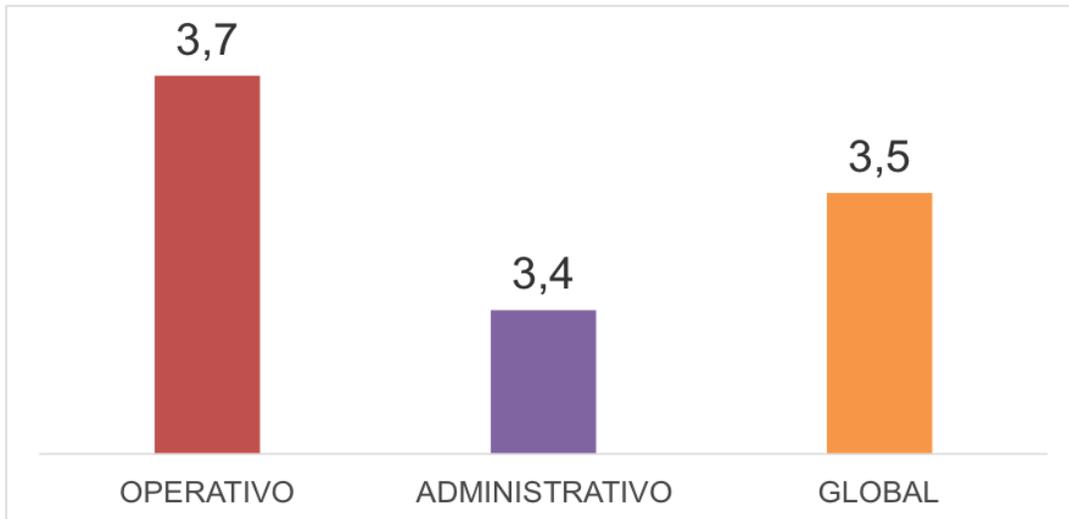


Gráfico 12: Satisfacción laboral

En una escala del 1 al 5, siendo el 1 el peor y 5 el mejor, los colaboradores de Pacari se mantienen neutrales en cuanto a su satisfacción personal con las condiciones laborales dentro de la empresa. El área operativa califica su satisfacción con un 3,7 y el área administrativa con un 3,4 dando como promedio de calificación global, una cantidad intermedia de 3,5 para ésta condición.

12. Evalúa tu nivel de motivación

Gráfico Administrativo

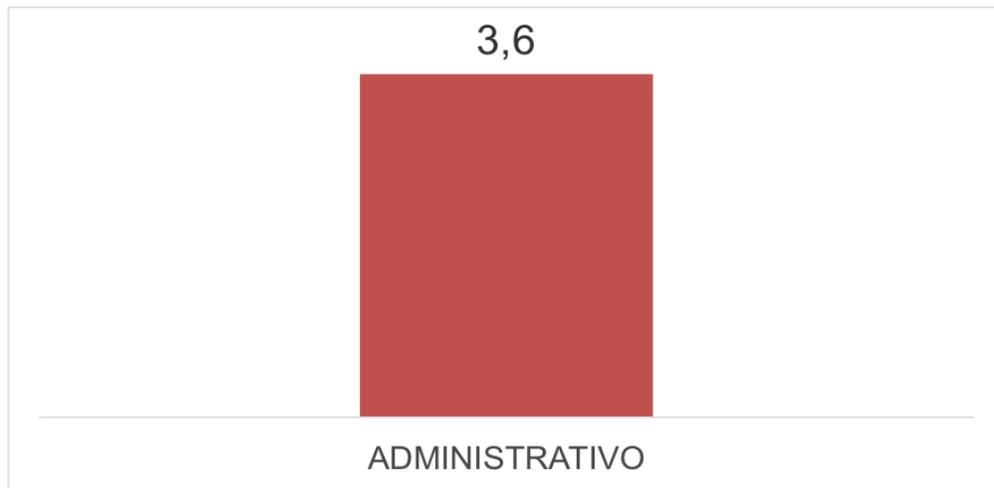


Gráfico 13: Nivel de motivación

Esta pregunta fue realizada solamente al área administrativa, es decir, oficina y tiendas. Sin embargo, se obtuvieron resultados similares a la satisfacción personal del global de la empresa. En una escala del 1 al 5, siendo 1 el peor y 5 el mejor, los colaboradores se mantuvieron neutrales en cuanto a su motivación personal posicionándose en un 3,7.

13. **Evalúa el nivel de motivación de tus compañeros**

Gráfico Administrativo

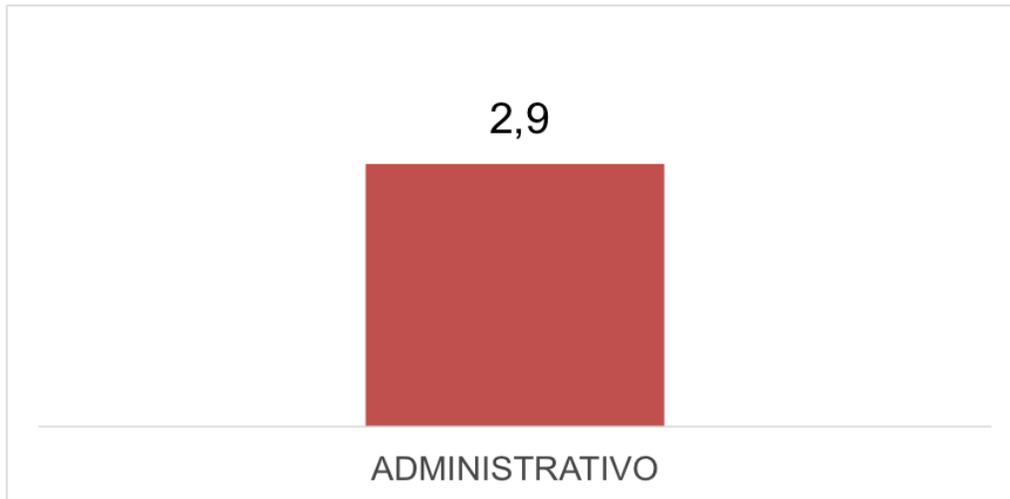


Gráfico 14: Nivel de motivación

Así mismo, se pidió a los colaboradores del área administrativa que califiquen el nivel de motivación de sus compañeros. Esta calificación fue incluso menor que la motivación propia. Del 1 al 5 la motivación que los colaboradores creen que tienen sus compañeros es de un 2,9.

14. **¿Cuál es el nombre de tu superior?**

Gráfico Administrativo

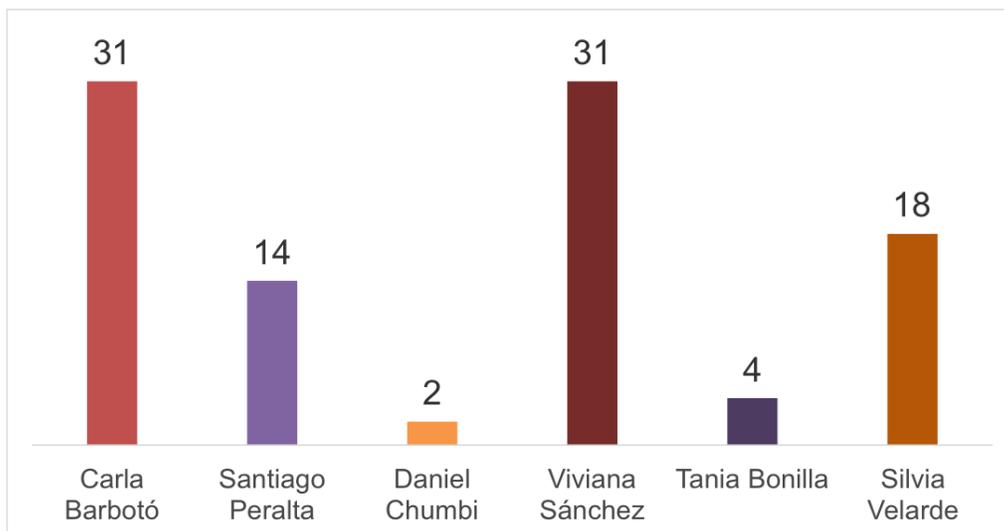


Gráfico 15: Nombre del superior

En este cuadro se puede notar que más del 60% de los colaboradores consideran a Carla Barbotó y Viviana Sánchez como sus jefas inmediatas. Ahora bien, se considera necesario hacer un análisis de cada persona para conocer su relacionamiento con los colaboradores.

15. Exprese su acuerdo o desacuerdo respecto a las siguientes afirmaciones.

Gráfico Global - Parte 1

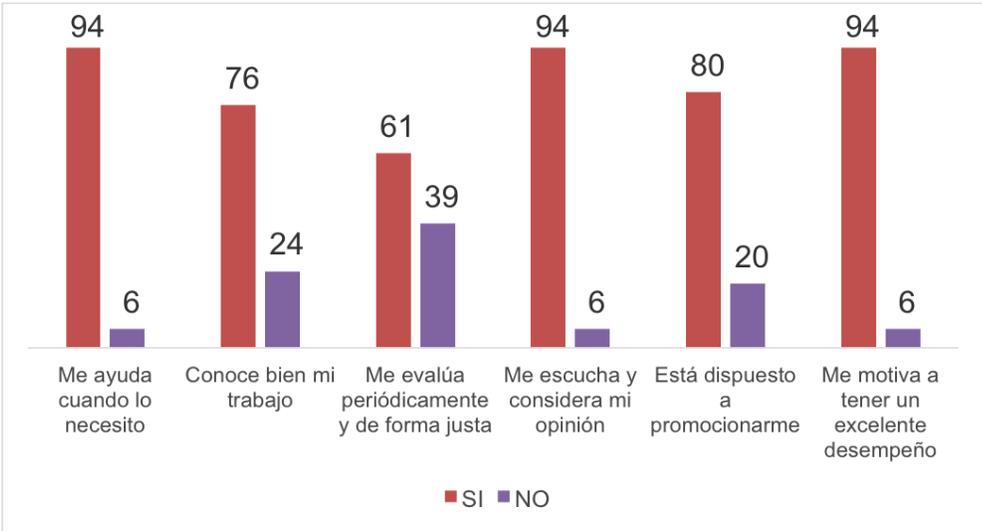


Gráfico 16: Cualidades de los superiores

La pregunta 15 busca evaluar las acciones, procedimientos y actitudes de los líderes de la organización. Este primer gráfico muestra la primera sección de doce preguntas realizadas en función del desempeño de los superiores. En términos generales y globales, las fortalezas son la ayuda que brinda el jefe, la capacidad de escuchar y la motivación para tener un excelente desempeño. Sin embargo, la sección menos valorada es la evaluación periódica y justa del trabajo que se desempeña.

Gráfico Global - Parte 2

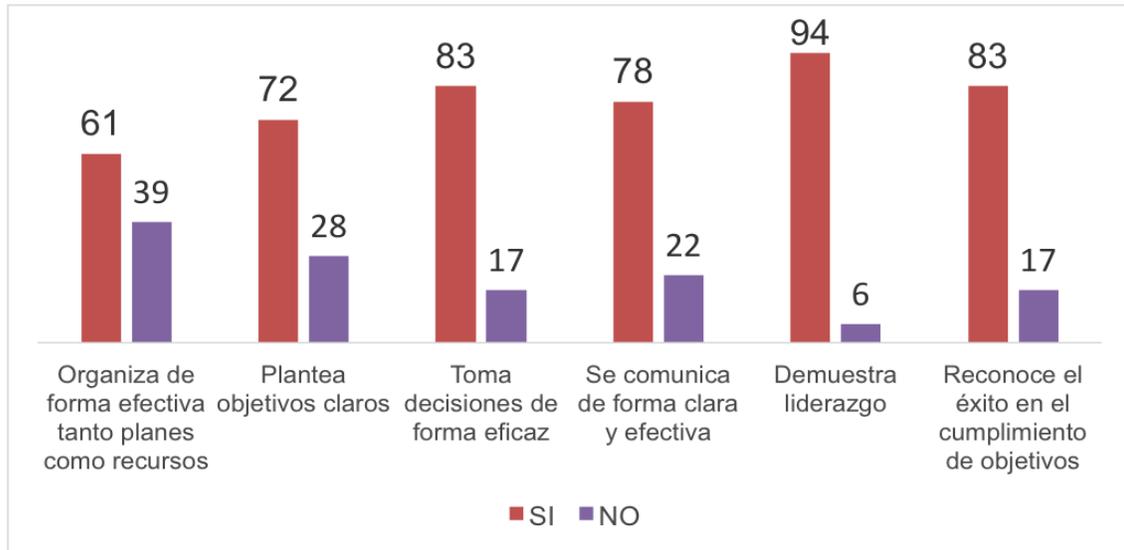


Gráfico 17: Cualidades de los superiores 2

En esta segunda sección del gráfico se puede apreciar que la mayor fortaleza que observan los trabajadores son las cualidades de liderazgo. Seguidas por la capacidad de toma de decisiones de los líderes. Por otra parte, los aspectos que no han alcanzado un puntaje positivo son la organización efectiva y el planteamiento claro de objetivos en el trabajo.

Carla Barbotó



Gráfico 18: Carla Barbotó

En la mayoría de afirmaciones Carla obtuvo resultados positivos que oscilan entre el 77% y 85% en cuanto a conocimiento del trabajo de sus colaboradores, evaluación del trabajo de los mismos, organización planteamiento de objetivos, comunicación y reconocimiento del trabajo de los demás. Sin embargo, entre el 15% y 23% de sus colaboradores consideran que Carla debe mejorar en estos mismos aspectos.

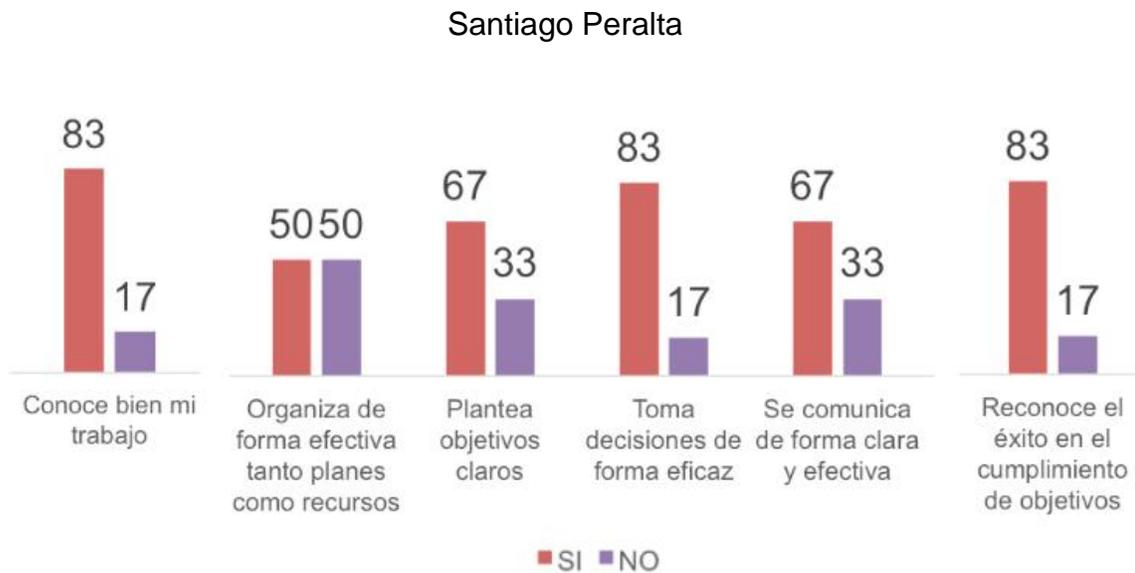


Gráfico 19: Santiago Peralta

Según estos datos Santiago Peralta debe mejorar en algunos aspectos como la comunicación, la organización, el conocimiento del trabajo de sus colaboradores, el planteamiento de objetivos, la toma de decisión y el reconocimiento del éxito de los demás. Aunque el 83% de sus colaboradores considera que él sí conoce su trabajo, toma decisiones eficaces y reconoce el éxito de sus colaboradores, existe un 17% que consideran que no lo hace. En

cuanto a la organización de planes y recursos el 50% cree que no es organizado y el otro 50% considera que si lo es.

Viviana Sánchez



Gráfico 20: Viviana Sánchez

En el caso de Viviana Sánchez, se nota una tendencia de un 80% de percepciones positivas respecto a su desempeño. Sin embargo, la destreza de la organización no está siendo manejada de forma eficiente, de acuerdo a sus subordinados. Al igual que el tema de evaluación periódica y justa en las que recibe un 27% de desaprobación.

Silvia Valverde



Gráfico 21: Silvia Valverde

En el caso de Silvia Valverde, el escuchar y considerar la opinión de los colaboradores es su fortaleza más fuerte, de acuerdo a sus subordinados obtiene un 89% de aprobación. Sin embargo, el sistema de evaluación y escucha obtienen puntuaciones de entre el 11% y el 22%, porcentajes un tanto bajos en relación al resto.

Se ha evaluado principalmente los canales ascendentes de comunicación, es decir, la comunicación del colaborador con sus superiores. Ya que usualmente es el canal que más dificultades presenta en toda organización piramidal.

16. **¿Has realizado alguna sugerencia a la dirección?**

Gráfico Global

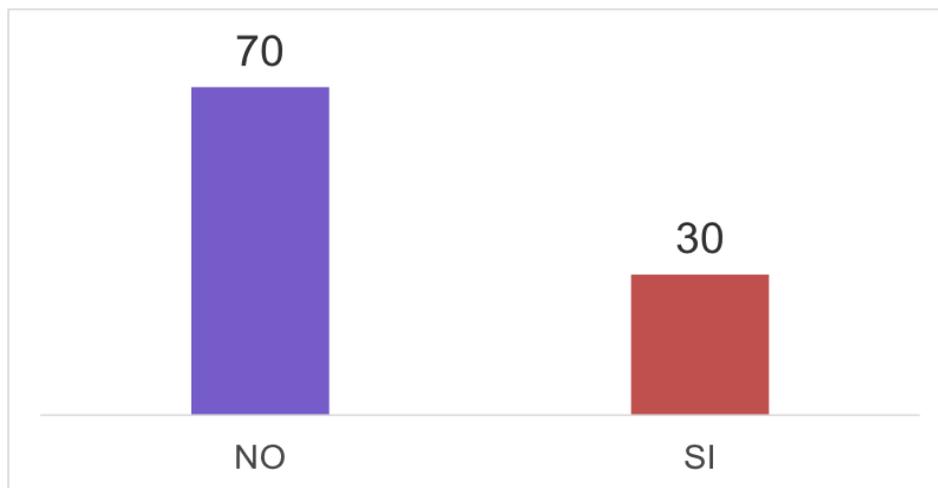


Gráfico 22: Nivel de sugerencias

Se preguntó a los trabajadores si es que bajo alguna circunstancia han realizado sugerencias a sus jefes. El 70% de los colaboradores no ha realizado alguna sugerencia a sus jefes superiores.

17. **¿A quién le has hecho la sugerencia?**

Gráfico Global

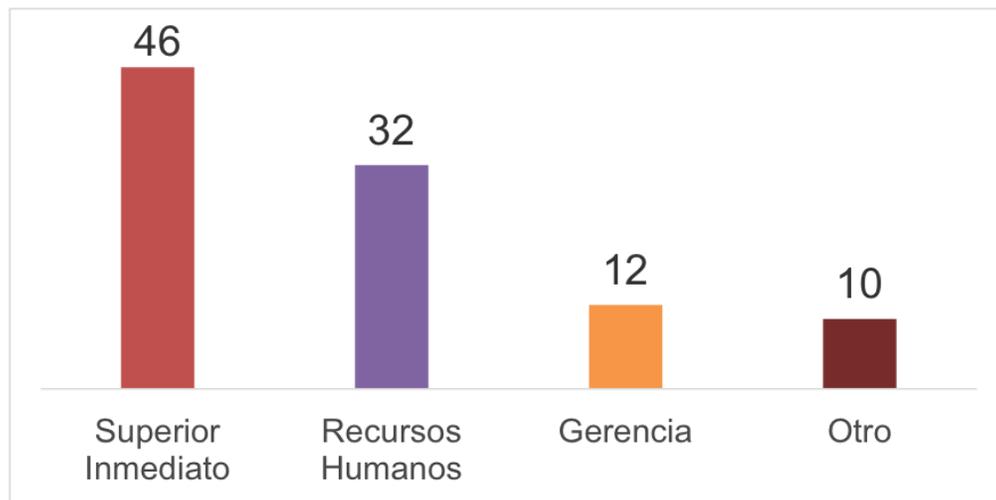


Gráfico 23: Sugerencias

Considerando al 30% que sí ha realizado alguna sugerencia, el 46% la ha realizado a su superior inmediato. El 32% expresó su sugerencia al departamento de recursos humanos, un 12% restante la dirigió a la gerencia y 10% fue destinado a otro.

18. **¿La respuesta fue satisfactoria? Califica del 1 al 5.**

Gráfico Global



Gráfico 24: Nivel de Satisfacción

Se les preguntó si la respuesta a su sugerencia u observación fue satisfactoria. Y para determinar estos resultados se solicitó a los trabajadores puntuar el nivel de satisfacción de la respuesta obtenida del uno al cinco. La media global se encuentra en 3.3 sobre cinco. Mientras que el personal administrativo cuenta con 3.1 y el personal administrativo determinó una puntuación de 3.4 sobre cinco.

RESULTADOS CUALITATIVOS

A. Producto: En las entrevistas nos pudimos dar cuenta que las personas conocen perfectamente el producto y se sienten orgulloso de él y sus logros. Conocen acerca de las más de 150 premiaciones a nivel nacional e internacional, las bondades del chocolate y su proceso.

B. Clima laboral: Existe una gran diferencia entre lo que pasa en la oficina y tiendas y lo que pasa en la fábrica. En la oficina y en las tiendas las personas consideran que el clima laboral es excelente, están contentos con el compañerismo y el nivel de ayuda que existe en el equipo. Sin embargo, en la fábrica las personas no tienen el mismo sentir. No están conectados con la marca, conocen el producto y están orgullo de él pero trabajan más por una necesidad que una motivación intrínseca. La relación entre compañeros es buena pero no se sienten escuchados por sus superiores.

C. Organización: En Pacari existe un sentir generalizado en cuanto a la falta de organización. El personal siente que es necesario más procesos y formalidad en cuanto a las asignaciones de cada cargo ya que muchos se están cargando de trabajo y se agotan.

D. Motivación: El personal de Pacari tanto en oficina como en fábrica está desmotivado. En oficina se habla de una falta de organización, procesos, puestos claros, sobrecarga de trabajo, etc. y en fábrica se habla de falta de espacio, de escucha por parte de los superiores, de atención, etc. La motivación en fábrica es más extrínseca que intrínseca y la motivación de oficina es el amor al chocolate y la esperanza de que las cosas cambien.

Por otra parte, al hacer una recopilación de las preguntas cualitativas de la entrevista se encuentran los siguientes resultados. En esta pregunta el personal podía expresar sus sugerencias para mejorar la empresa.

OPERATIVO	ADMINISTRATIVO
<ul style="list-style-type: none"> • Más capacitaciones. • Más trabajo en equipo y colaboración por parte de los compañeros y de los superiores. • Alza de sueldos, algunos de los comentarios mencionan que hace 3 años sus remuneraciones se han mantenido iguales. • Retomar la costumbre de los paseos con los colaboradores. • Incentivo y motivación al personal. • Incentivo económico. • Reconocimiento del esfuerzo. • Pagos puntuales. • Escuchar las opiniones de los trabajadores y tomar en cuenta las sugerencias. • Más unión y tiempo para compartir. • Mejorar la comunicación y evitar el rumor. • Ser justos e imparciales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Más trabajo en equipo y colaboración por parte de los compañeros y de los superiores. • Que exista un alza de sueldos sin la necesidad de pedirlo, considerando el trabajo realizado. • Incentivo y motivación al personal. • Incentivo económico. • Reconocimiento del esfuerzo. • Escuchar las opiniones de los trabajadores y tomar en cuenta las sugerencias. • Más unión y tiempo para compartir. • Mejorar la comunicación y evitar el rumor. • Ser justos e imparciales. • Definir los procesos y las tareas de cada persona. • Pausas Activas para mejorar el rendimiento.

<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar las instalaciones de la empresa. • Reconocer las horas extras. • Más atención al personal. • Más Respeto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones mensuales para definir objetivos, proyectos y compartir logros. • “Conocer las plantaciones de las que tanto hablo para entender mejor el proceso y tener más amplitud en mis exposiciones” • Considerar más los permisos médicos. • Reconocer al mejor empleado del mes.
--	--

5. PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN

En consideración a la estrategia utilizada en la auditoría de comunicación, los problemas comunicacionales serán presentados en base a cuatro ejes conceptuales: identidad corporativa, herramientas comunicacionales, clima laboral y canales de comunicación. Es en base a los resultados obtenidos en la auditoría que se han identificado las siguientes problemáticas.

Identidad

En cuanto a la identidad corporativa, en base a los resultados cuantitativos y cualitativos del diagnóstico comunicacional, se percibe que los empleados no cuentan con claros lineamientos respecto a la personalidad de Pacari a nivel organizacional. Al no contar con una misión y visión estipulada y compartida, el trabajo termina siendo una actividad con falta de sentido. Adicionalmente, no existe una cultura organizacional que caracterice a los colaboradores de Pacari y defina los valores que forman parte de la identidad corporativa y del personal. La escasa

información que los trabajadores tienen respecto a estas áreas se basan en rumores que a menudo se distorsionan con el paso del tiempo.

Por otra parte, la identidad visual de la empresa se encuentra bastante bien posicionada respecto al color, aunque el 45% de los empleados confunden la tipografía o el isotipo de la empresa. Finalmente, cabe mencionar que poco más de un tercio de los colaboradores no tenían conocimiento de que Pacari fue certificada como empresa B, lo cual muestra parte del desconocimiento de la identidad y personalidad de la organización.

Herramientas

Respecto a las herramientas comunicacionales, es claro que a nivel operativo se utiliza más la cartelera y en el ámbito administrativo se utiliza más el correo. Sin embargo, la cartelera se encuentra entre las puntuaciones más bajas de las herramientas. Lo que indica que la más utilizada, es también la menos valorada. Además, se aprecia una necesidad insatisfecha en los empleados por recibir información en cuanto a talleres y seminarios, información sobre la empresa en general, y respecto a proyectos nuevos en Pacari.

Clima laboral

El mayor problema encontrado en cuanto al clima laboral es la falta de motivación y satisfacción personal. Tanto en el área administrativa como operativa los resultados son similares. La mayoría de los problemas son económicos, la falta de conocimiento de la empresa y sobre todo el involucramiento. El personal no se

siente involucrado con Pacari ni con una cultura corporativa atrayente que les represente a todos.

Por otra parte, la informalidad existente en cuanto a procesos hace que muchas personas se sientan saturadas de trabajo y esto también les desmotiva. Además, existe un sentimiento generalizado de que no se puede crecer o hacer carrera en la empresa.

En cuanto a los superiores, primeramente, el personal no tiene muy claro quién es su superior inmediato y escogen a los dueños para ocupar este papel. Aunque esto demuestra cierta cercanía entre los mandos más altos y bajos, el personal no se siente escuchado ya que sus sugerencias pocas veces se toman en cuenta.

Otro problema es el espacio y área de trabajo. Tanto en fábrica como en oficina el personal siente que las áreas de trabajo son reducidas lo que no les permite desenvolverse de mejor manera y su rendimiento está siendo afectado.

Las relaciones interpersonales también están teniendo problemas por la falta de organización, de procesos claros y sobre todo la discontinuidad con los eventos sociales como paseos que unían a todos los colaboradores.

Por otra parte, está la diferenciación entre áreas que también es un problema. El área administrativa es bastante unida pero no es así con fábrica por lo que el personal operativo se siente relegado y realiza su trabajo por un tema más de necesidad económica que de motivación. Aunque la gente no se queja de su trabajo ni de sus superiores tampoco están totalmente satisfechos con su posición dentro de la empresa y con la valoración y reconocimiento de sus labores.

Canales

Se encontró que en el área administrativa la comunicación fluye en todas las direcciones y el personal está satisfecho con esto. Se puede acceder a los superiores, inclusive a los dueños de la empresa en cualquier momento. Sin embargo, con la fábrica no sucede lo mismo. Encontramos que no existe comunicación bidireccional ni algún método de retroalimentación de la información impartida. El personal hace sugerencias, pero casi nunca es escuchado.

De igual manera, la comunicación entre áreas es prácticamente nula, lo que genera que específicamente el área de producción se sienta menos importante y relegada. Debido a la falta de comunicación entre áreas y el poco intercambio de información se generan rumores y descontento. Si bien existen varias herramientas comunicacionales tales como la cartelera, correo, boletines, etc. éstas no son utilizadas de forma correcta y útil. La información presentada por este medio no es actualizada ni oportuna y mucho menos trata temas de interés social como nuevos proyectos, capacitaciones, talleres, cumpleaños, fechas importantes, entre otras.

Debido a que el trabajo en fábrica es técnico, rutinario y en los cuales no se puede hacer más que lo preestablecido, es necesario crear espacios para la integración y el conocimiento de quiénes son los colaboradores de la empresa, quiénes son sus familias, cuáles son sus necesidades, intereses y cómo es su vida en general. Es necesario escuchar la voz de los colaboradores, entender sus razones y elaborar un plan en beneficio de la comunicación y el diálogo. Esto con el fin de provocar empatía por parte de los colaboradores con la empresa y por

supuesto un mayor sentido de pertenencia evitando así la lejanía entre áreas y departamentos.

6. CONCLUSIONES

En consideración a la información antes expuesta y en base a los cuatro ejes analizados: identidad, herramientas, clima laboral y canales de comunicación. Se concluye que los colaboradores de Pacari no cuentan con una identidad corporativa definida, ni con una visión clara de los objetivos de la empresa. Esto desencadena en una falta de compromiso, pertenencia y empoderamiento por parte de los colaboradores. El conocimiento de lo que Pacari es, está centralizado en la gerencia de la empresa, y no se ha difundido de forma efectiva para empoderar a los trabajadores.

En cuanto a las herramientas, en la organización se utilizan varias, sin embargo, éstas no están siendo utilizadas de forma efectiva para difundir información relevante para los trabajadores. El uso de las herramientas está siendo algo empírico, coyuntural y superficial; ya que no se está aplicando una estrategia con objetivos definidos que se direccionen hacia los objetivos generales de la organización.

En cuanto al clima laboral este se está viendo afectado por la falta de unión entre áreas, organización y comunicación. El personal de Pacari está orgulloso del producto, pero no se siente motivado a seguir trabajando para la empresa porque no cree que la empresa se preocupa por su crecimiento personal.

Por otra parte, el personal no se siente escuchado y esto recae sobre los canales de comunicación. Existe comunicación transversal en el área administrativa, pero con fábrica es unidireccional, las herramientas bajan líneas, pero no suben. No existen métodos para saber si la información impartida está llegando correctamente a los colaboradores y tampoco existen métodos de escucha a las necesidades y sugerencias de los mismos.

VI. CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

1. Introducción

Teniendo como antecedente que se realizó un pre-diagnóstico y una auditoría de comunicación en Pacari, a continuación, se propone el desarrollo de una estrategia de comunicación interna estructurada en cuatro campañas, las cuales se basan en los principales problemas comunicacionales identificados en la investigación antes mencionada. En el presente informe, se detallarán las 4 campañas internas acompañadas del eje estratégico y conceptual transversal que las lidera. Adicionalmente, cada campaña cuenta con un objetivo específico, un mensaje, público, presupuesto y táctica definidos. Cabe mencionar también, que cada una de las estrategias propuestas buscan direccionarse con los objetivos empresariales, de marketing y organizacionales de la empresa.

2. Objetivo General

Crear una propuesta comunicacional que contribuya al posicionamiento de la cultura corporativa a nivel cultural y visual, además de activar el canal de comunicación descendente para mejorar el intercambio de información en la organización.

3. Eje Temático Transversal

Pacari es una empresa instituida con una gran cantidad de valores simbólicos tanto en sus mensajes como en su contenido gráfico. Sin embargo, estos valores y conceptos no han sido efectivamente difundidos entre los colaboradores, provocando que haya una falta de identificación entre los empleados y la empresa. Mediante la presente propuesta de comunicación, no se busca añadir elementos extra que confundan más a los trabajadores, sino reforzar los mensajes ya establecidos.

En consecuencia, se propone potenciar uno de los elementos pre-existentes en la organización, el slogan **“del árbol a la barra”** como eje conceptual de las campañas de comunicación interna. Mediante el uso del árbol como principal elemento estratégico, se busca dar un valor simbólico más profundo a este elemento, de tal manera que cuando se mencione “del árbol a la barra”, los colaboradores asocien dos conceptos. Por un lado, al árbol como el objeto representante de la naturaleza y significativo del factor 100% orgánico del producto. Para que, además, asocien a este elemento con el árbol Pacari, una estructura con raíces sólidas (la misión y la visión), un tronco que nos sostiene y direcciona (los valores), ramas y hojas que nos

comunican y oxigenan (la comunicación), y frutos que vienen como resultado de integrar de forma óptima todos éstos elementos (una barra de chocolate Pacari, representada con el hombre-árbol de la cultura Valdivia).



4. Públicos

Ya que los problemas están relacionados con la falta de posicionamiento de la identidad corporativa, visual y la ineficacia del canal descendente, las campañas se dirigirán a todos los públicos de la organización. Porque son temáticas que conciernen a todos los públicos, incluyendo a:

- Personal Operativo: Colaboradores del área de fábrica
- Personal Administrativo: Colaboradores de Oficina matriz
- Personal Administrativo Complementario: Colaboradores que se encuentran puertas afuera permanentemente como en ferias y otras provincias o países.



5. Problemas Comunicacionales

Problema 1

En base al diagnóstico de comunicación realizado, se notó que los empleados no cuentan con lineamientos formalmente establecidos respecto a la misión y visión de Pacari. Por lo que se decidió construir una misión y visión de la mano de los colaboradores de la empresa. Se propusieron tres opciones de misión y visión basadas en las reflexiones de los trabajadores y ellos mismos escogieron la que consideraron más precisa.

Con un 45% de votos, la nueva misión es:

Promovemos una cultura sostenible y justa en la industria mundial alimenticia y chocolatera. Mediante el desarrollo responsable de

productos orgánicos premium, con el fin de fomentar una mejor calidad de vida para nuestros colaboradores y agricultores.

Con un 41% de votos, la nueva visión es:

Seremos un referente mundial de la producción innovadora y sostenible del mejor chocolate orgánico del mundo.

Sin embargo, la nueva misión y visión no están difundidas ni posicionadas en los trabajadores, lo cual se traduce como una debilidad para la empresa por reducir la identificación de los empleados con los objetivos y motivaciones de la organización.

Tabla 4: Campaña 1, Nuestras sólidas raíces

CAMPAÑA 1 : NUESTRAS SÓLIDAS RAÍCES			
Objetivo Específico: Posicionar la misión y visión en la mente de los colaboradores en un 30%.			
ETAPA	ESTRATEGIA	MENSAJE	TÁCTICA
Expectativa	<p>Llamar la atención de los colaboradores de forma visual y auditiva para hacerse a sí mismos preguntas fundamentales relacionadas con la misión y visión.</p> <p>Además, anexar la misión y visión con el concepto de las raíces del árbol.</p> <p>Utilizar las voces de los trabajadores para que se involucren con el proyecto.</p>	<p>MENSAJE #1</p> <p>Escrito: ¿Qué hacemos? Saber qué hacemos es parte de nuestras raíces</p> <p>Oral: ¿Qué hacemos?</p> <p>MENSAJE #2</p> <p>Escrito: ¿Cuál es nuestro propósito? Saber nuestro propósito es parte de nuestras raíces</p> <p>Oral: ¿Cuál es nuestro propósito?</p>	<p>Operativo: Seleccionar dos paredes transitadas a menudo y en cada una poner una calcomanía con uno de los mensajes.</p> <p>Acompañar estas calcomanías con sonido y un sensor de movimiento que active una grabación con mensajes complementarios cada 30 personas que pasen por el pasillo.</p> <p>Se sugiere utilizar voces diversas: graves, agudas, jóvenes, más adultas, femeninas, masculinas.</p> <p>Administrativo: Colocar un pop up en el sistema que próximamente se va a instaurar en la organización, y en el que todo el personal administrativo tendrá que ingresar.</p> <p>Complementario: Enviar los contenidos por whatsapp, el medio</p>

			<p>más utilizado con los colaboradores externos.</p>
<p>Informativa</p>	<p>Relacionar las preguntas antes realizadas con la misión y visión como respuestas.</p> <p>Reforzar conceptos clave de la misión y visión de forma oral para generar recordación.</p> <p>Utilizar la primera persona del plural para generar identificación y PNL.</p> <p>Utilizar las voces de los trabajadores para que se involucren con el proyecto.</p>	<p>MENSAJE #1</p> <p>Escrito: ¿Qué hacemos? misión</p> <p>Oral: -Promovemos una cultura sostenible -Hacemos Chocolate Orgánico Premium -Promovemos justicia -Hacemos productos responsables -Promovemos calidad de vida -Promovemos desarrollo</p> <p>MENSAJE #2</p> <p>Escrito: ¿Cuál es nuestro propósito? visión</p> <p>Oral: -Seremos un referente mundial de producción -Seremos un referente mundial de innovación -Seremos un referente mundial de sostenibilidad -Seremos un referente como mejor chocolate orgánico del mundo</p>	<p>Operativo: Añadir en la pared la misión y visión como respuesta a las preguntas antes colocadas.</p> <p>Cambiar el mensaje oral con contenidos relacionados a la misión y visión.</p> <p>Administrativo: Colocar la misión y visión a manera de calcomanías en una pared vistosa y una ventana amplia que esté a la vista del personal.</p> <p>Complementario: Enviar GIF con todos los contenidos.</p>

Recordación	<p>Promover la recordación de la misión y la visión mediante su exposición en un artículo de uso diario, el tag de identificación.</p> <p>Asociar a la misión y visión con la identidad, por ser colocadas en un objeto personal y que sirve para identificarnos.</p>	<p>MENSAJE #1</p> <p>misión</p> <p>MENSAJE #2</p> <p>visión</p> <p>MENSAJE #3</p> <p>Son parte de nuestra identidad</p> <p>MENSAJE #4</p> <p>Del árbol a la barra</p>	<p>Operativo y Administrativo:</p> <p>Se realizará un name tag de PVC para todo el personal con un diseño renovado que contenga el nombre de la persona, su cargo y los mensajes en el reverso</p>
--------------------	---	---	---

Misión

¿Qué hacemos?



EXPECTATIVA

Visión

¿Cuál es nuestro propósito?



Promovemos justicia.

Promovemos calidad de vida.



Promovemos una cultura sostenible.

Promovemos desarrollo.

Hacemos productos responsables.

Hacemos chocolate orgánico premium.

Gráfico 25: Campaña 1





Misión
 Promovemos una cultura sostenible y justa en la industria mundial alimenticia y chocolatera. Mediante el desarrollo responsable de productos mejor calidad de vida para nuestros colaboradores y agricultores.

Visión
 Seremos un referente mundial de la producción innovadora y sostenible del mejor chocolate orgánico del mundo.

Problema 2

Otro de los problemas identificados es que no existen valores comunes instituidos en los trabajadores que determinen la forma de desarrollar el trabajo en Pacari. En la encuesta realizada respecto a los valores que conforman la organización, se apreció que calidad (19%), trabajo en equipo (14%), responsabilidad social (12%) y transparencia (9%) son los valores más considerados. Sin embargo, éstos difieren de los valores que la organización quiere fomentar y posicionar como principales en los colaboradores.

Escoge los 4 valores que mejor identifiquen a Pacari.

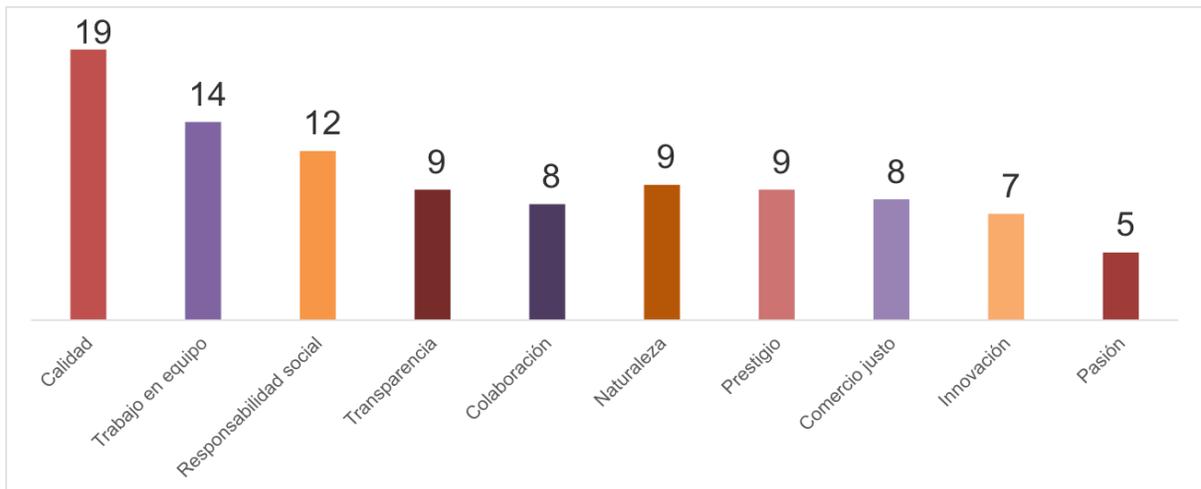


Gráfico 26: Valores globales

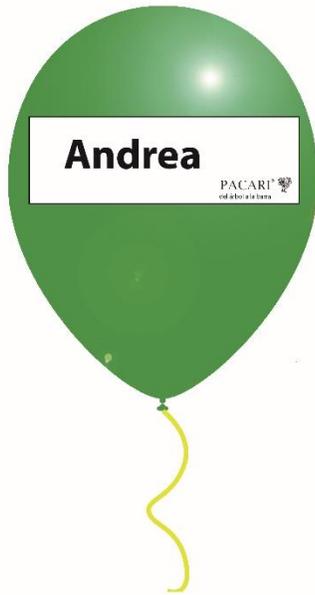
Tabla 5: Campaña 2, Valores, el tronco que nos sostiene

CAMPAÑA 2 : VALORES, EL TRONCO QUE NOS SOSTIENE			
Objetivo Específico: Posicionar los valores en la mente de los colaboradores en un 40%.			
ETAPA	ESTRATEGIA	MENSAJE	TÁCTICA
Expectativa	<p>Relacionar el tronco del árbol con los valores.</p> <p>Personalizar el mensaje y fomentar la identificación personal con los valores mediante el uso de la primera persona del singular.</p> <p>Dar palabras de afirmación, estímulo positivo para programar el comportamiento.</p>	<p>MENSAJE #1</p> <p>Andrea, revientame</p> <p>MENSAJE #2</p> <p>Hay alguien sostenible, justo, ejemplar y que desempeña un trabajo de excelente calidad... ¡Tú!</p>	<p>Administrativo: Colocar un árbol real con varios globos atados al tronco. Cada globo tendrá el nombre de uno de los colaboradores.</p> <p>Cada empleado selecciona el suyo, revienta el globo y descubre el mensaje #2</p> <p>Operativo: Colocar el árbol, pero en este caso cada globo tendrá escrito un valor.</p> <p>Complementarios: Enviar los contenidos por whatsapp, el medio más utilizado con los colaboradores externos.</p>
Informativa	<p>Relacionar cada valor con su descripción.</p>	<p>MENSAJE #1</p> <p>Sostenibilidad: Trabajamos por un mundo ambiental, social y económicamente armónico.</p> <p>MENSAJE #2</p> <p>Pasión: Actuamos siempre con amor y compromiso.</p> <p>MENSAJE #3</p> <p>Ejemplaridad: Inspiramos acciones positivas en nuestra comunidad y el mundo.</p> <p>MENSAJE #4</p>	<p>Operativo y Administrativo: Colocar calcomanías con los cuatro valores en la pared, como si estuvieran saliendo del árbol.</p> <p>Complementarios: Enviar infografía por whatsapp.</p>

		<p>Calidad: Innovamos día a día para ser la mejor versión de nosotros mismos.</p>	
Recordación	<p>Fomentar la memorización y recordación de los valores mediante estímulos directos de carácter alimenticio.</p>	<p>MENSAJE #1 Valores Pacari</p> <p>Este viernes a las 3 pm te visitaremos con una sorpresa.</p> <p>Aprende el valor de la..... y ¡gana un postre!</p>	<p>Operativo: En el caso del operativo se utilizará el megáfono para informar que en la hora del almuerzo se entregará un postre especial a quienes sepan el valor de la semana.</p> <p>Administrativo: En el caso administrativo, se enviará la invitación-recordatoria por whatsapp.</p>



Gráfico 27: Campaña 2



Hay alguien sostenible,
justo, ejemplar y que
desempeña un trabajo de
excelente calidad...

¡Tú!





Problema 3

Una de las debilidades identificadas es el canal de comunicación descendente. Los colaboradores no saben qué está sucediendo en la empresa, y vagamente saben respecto algún proyecto nuevo por rumores. Los canales de comunicación no se encuentran efectivamente activos en dirección descendente. En la auditoría, el 91% de los colaboradores solicitaron información respecto a talleres y seminarios, logros de la empresa, nuevos proyectos y social.

¿Qué tipo de información te gustaría recibir?

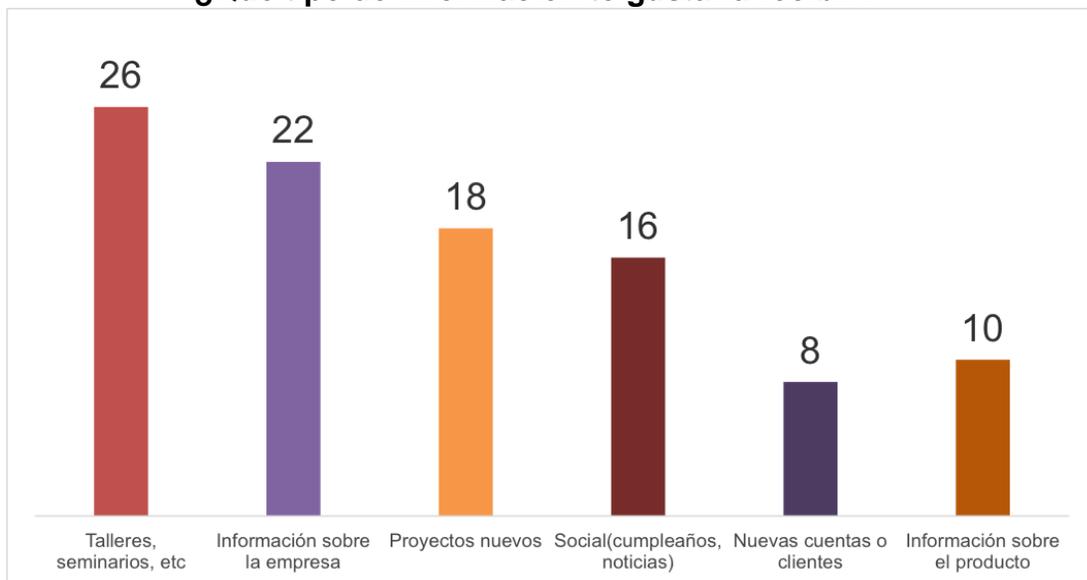


Gráfico 28: Información referencial

Tabla 6: Campaña 3 - Ramas que nos comunican:

CAMPAÑA 3 : RAMAS QUE NOS COMUNICAN			
Objetivo Específico: Activar el canal de comunicación descendente en un 30% y aumentar la difusión de la información organizacional respecto a 4 ejes: logros Pacari, nuevos proyectos, social y seminarios.			
ETAPA	ESTRATEGIA	MENSAJE	TÁCTICA
Expectativa	<p>Producir curiosidad en los trabajadores respecto a la renovación de la herramienta de la cartelera, misma que ahora será digital.</p>	<p>MENSAJE #1</p> <p>Ramas que nos comunican</p> <p>Próximamente</p>	<p>Operativo y Administrativo:</p> <p>Colocar una calcomanía con la forma de la cartelera digital sobre el sector en el que se va a encontrar más adelante.</p> <p>Colocar el mensaje dentro de la calcomanía</p> <p>Otros: Enviar infografía de expectativa vía correo electrónico</p>
Informativa	<p>Activar el canal de comunicación descendente mediante la renovación de la cartelera tradicional por una digital que conste de 4 pantallas, una para cada eje temático.</p> <p>Difundir información relacionada con los 4 ejes temáticos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Logros Pacari 2. Nuevos proyectos 3. Social 	<p>MENSAJE #1</p> <p>Ramas que nos comunican</p> <p>MENSAJE #2</p> <p>Gracias a nuestra pasión ¡seguimos creciendo!</p> <p>MENSAJE #3</p> <p>Porque innovamos día a día, hoy taller de chocolatería orgánica a las 4pm</p> <p>MENSAJE #4</p> <p>Nos certificamos como empresa B.</p>	<p>Operativo y Administrativo:</p> <p>Implementar la cartelera digital a forma de árbol con una silueta de vinilo y cuatro pantallas. Una en cada rama.</p> <p>Colocar una cartelera en oficinas y otra en fábrica.</p> <p>Elaborar plantillas digitales para cada eje temático, de tal manera que guíe la</p>

	<p>4. Talleres y seminarios</p> <p>Relacionar la cartelera con el concepto del árbol al darle forma de ramas que efectivamente comunican.</p> <p>Relacionar los contenidos con la identidad corporativa</p>	<p>Porque usamos la fuerza del mercado para solucionar problemas sociales y ambientales</p> <p>MENSAJE #5 ¡Felicidades María! Hoy cumpliste años y orgullosamente puedes decir que promueves una cultura sostenible y justa en la industria mundial alimenticia.</p>	<p>edición de la cartelera en base a un formato.</p> <p>Seleccionar cuatro colores, uno para cada eje.</p> <p>Renovar la cartelera cada mes, o antes, de acuerdo a la necesidad.</p> <p>Complementario: Hacer un envío mensual con las infografías de la cartelera digital mediante whatsapp.</p>
<p>Recordación</p>	<p>Recordar a los empleados que pueden encontrar información valiosa en la cartelera digital</p>	<p>MENSAJE #1</p> <p>¿Quieres informarte?</p> <p>Visita el árbol digital ubicado en</p>	<p>Operativo: Utilizar el megáfono con la voz de Santiago Peralta para difundir el mensaje.</p> <p>Administrativo: Pop up en el nuevo sistema informático integrado.</p> <p>Complementario: Enviarles una invitación digital vía email para que visiten el árbol digital</p>

Tabla 7: Campaña 3





INFORMATIVA

Nuevos proyectos

Gracias a nuestra pasión
¡seguimos creciendo!



INFORMATIVA

SEMINARIOS Y TALLERES

Porque innovamos
día a día, hoy taller
de chocolatería orgánica
a las 4pm





INFORMATIVA

Nuevos proyectos

Nos certificamos como empresa B. Porque usamos la fuerza del mercado para solucionar problemas sociales y ambientales.



INFORMATIVA



¡Felicidades María! Hoy cumpliste años y orgullosamente puedes decir que promueves una cultura sostenible y justa en la industria mundial alimenticia.



Problema 4

Dentro del estudio cuali-cuantitativo realizado en la empresa, se incluyó una pregunta en torno a la identidad visual de Pacari en la que se concluyó que el 45% de los colaboradores no reconocen el símbolo de Pacari con precisión a pesar de

que la mayoría de los trabajadores se encuentra en la empresa por más de tres años. Es así, como se determina que la identidad visual no está fuertemente posicionada en los empleados.

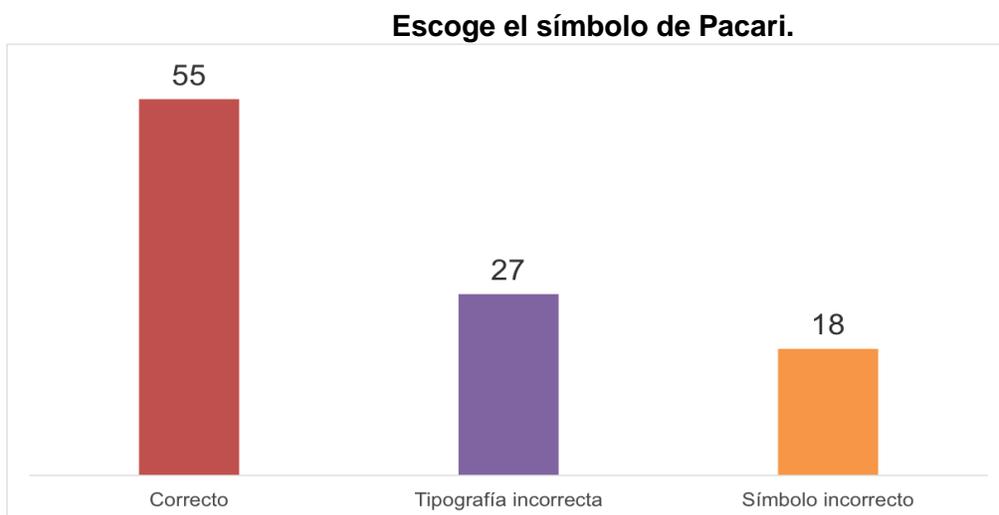


Gráfico 29: Símbolo Pacari



Tabla 8: Campaña 4-El futuro de nuestro trabajo

CAMPAÑA 4 : EL FRUTO DE NUESTRO TRABAJO: PACARI

Objetivo Específico: Aumentar el posicionamiento de la identidad visual en un 30%.

ETAPA	ESTRATEGIA	MENSAJE	TÁCTICA
Expectativa	<p>Crear expectativa en los colaboradores respecto a la suma del hombre y el árbol.</p> <p>Proponer la reflexión sobre esta temática mientras se encuentren sentados utilizando el toilette.</p>	<p>MENSAJE #1</p> <p>hombre + árbol = ?</p>	<p>Operativo y Administrativo:</p> <p>Colocar una calcomanía con el mensaje en todos los baños de la organización</p> <p>Complementarios: Enviar infografía de expectativa vía whatsapp</p>
Informativa	<p>Completar el mensaje de expectativa anexando el resultado, el símbolo del hombre-árbol Pacari.</p> <p>Asociar el símbolo con su significado e historia para que se impregne en la memoria del trabajador.</p> <p>Incluir los valores como parte del valor simbólico del isotipo.</p>	<p>MENSAJE #1</p> <p>hombre + árbol = ?</p> <p>MENSAJE #2 Hace 15 años, Santiago y Karla hicieron lo impensable. Fusionaron sostenibilidad, pasión, ejemplaridad y calidad en un único símbolo. El hombre-árbol de la cultura Valdivia. Representando así, la armoniosa unión del hombre y la naturaleza.</p>	<p>Operativo y Administrativo:</p> <p>Complementar el mensaje previo en todos los baños y espejos de la organización.</p> <p>Complementarios: Enviar infografía vía whatsapp</p>

<p>Recordación</p>	<p>Terminar la campaña apelando al factor lúdico y relacionando el sentimiento de sorpresa que generan los huevitos de chocolate con el isotipo.</p> <p>Personalizar los mensajes.</p> <p>Asociar la cultura Valdivia con el símbolo de forma más práctica.</p>	<p>MENSAJE #1</p> <p>Andrea, la sostenibilidad, la pasión, la emplaridad y la calidad se fusionaron en un símbolo.</p> <p>¡Descúbrelo!</p>	<p>Operativo, Administrativo y complementario:</p> <p>Dejar por la mañana el huevito de chocolate en cada uno de los puestos de trabajo.</p> <p>Colocar un llavero de cerámica con la forma del isotipo Pacari en representación a la cultura Valdivia.</p>
---------------------------	---	---	--

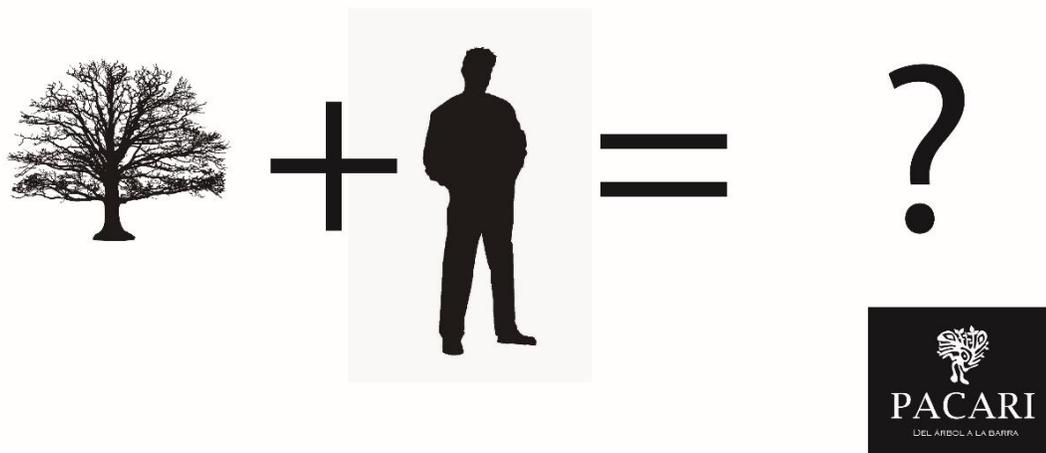


Ilustración 8: Campaña 4



Cronograma

Tabla 9: Cronograma de campañas internas

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
C1	X	X										
C2				X	X							
C3						X	X	X				
C4										X		

Presupuesto

Tabla 10: Presupuesto de campañas internas

CAMPAÑA	PRESUPUESTO
Campaña 1	\$1000
Campaña 2	\$900
Campaña 3	\$950

Campaña 4	\$750
Honorarios profesionales	\$900,00
Presupuesto Total	\$4500,00

Conclusiones

Los principales problemas comunicacionales giran en torno a la identidad corporativa, la cual no se encontraba formalmente instituida, generando una separación entre los colaboradores y los ideales de la organización. Las cuatro campañas propuestas enfrentan directamente cada uno de los problemas y englobaron los temas de: identidad corporativa, identidad visual, canal descendente y herramientas de comunicación.

Recomendaciones

Se recomienda implementar las cuatro campañas antes expuestas para cumplir con los objetivos humanos y económicos de la organización. Además, en lo posterior, se sugiere trabajar campañas respecto a clima laboral, liderazgo y canal ascendente. Por último, se recomienda contar con un director de comunicación interna de forma permanente para que además de difundir contenidos, pueda reestructurar procesos y volverlos más eficientes.

VII. CAMPAÑAS EXTERNAS

1. Mapa de Públicos

Público	Sub-público	Modo de relación	Herramientas
Agricultores	Productores de Cacao Fino de Aroma	Inter-dependiente	-Visitas Personales -Vía Telefónica -Comunicados -Reuniones
	Productores de Azúcar de Coco		
	Productores de Uvillas deshidratadas		
	Productores Varios		
Medios de Comunicación	Periódicos	Inter-dependiente	-Correo Electrónico -Vía Telefónica -WhatsApp
	Revistas		
	Radio		
	Televisión		

Comunidad	Padres de Familia	Inter-dependiente	<ul style="list-style-type: none"> -Redes sociales -Contacto con vendedores -Publicidad -Activaciones -Correo electrónico
	Jóvenes		
	Niños		

2. INTRODUCCIÓN

A continuación, se propone el desarrollo de una estrategia de comunicación externa estructurada en cinco campañas, las cuales se basan en cinco problemas comunicacionales identificados en la investigación antes mencionada. En el presente informe, se detallarán las 4 campañas internas acompañadas del eje estratégico y conceptual transversal que las lidera. Adicionalmente, cada campaña cuenta con un objetivo específico, un mensaje, público, presupuesto y táctica definidos. Cabe mencionar también, que cada una de las estrategias propuestas buscan direccionarse con los objetivos empresariales, de marketing y organizacionales de la empresa.

3. PROPUESTA DE CAMPAÑAS GLOBALES

Objetivo General

Crear una propuesta comunicacional que contribuya a la notoriedad, posicionamiento y acercamiento de Pacari con cinco públicos estratégicos: agricultores, medios, comunidad, jóvenes y padres.

Eje Temático Transversal

Pacari desafió la agroindustria desde sus inicios, soñó en grande y de la mano de 5000 familias ha desarrollado una de las cadenas de producción más amplias de Latinoamérica para producir Cacao Fino y crear el mejor chocolate orgánico del mundo. En la actualidad, Pacari se enfrenta a titanes chocolateros de talla internacional con éxito. Representando a un David osado, sagaz y perspicaz que ha decidido competir ante los Goliats de la industria mundial. Por esta valentía y audacia que nació en Ecuador, país de las tres regiones y centro del planeta, nace: **“La osadía de la mitad del mundo”**. Posicionando a Pacari como una inspiración y sinónimo de orgullo para los ecuatorianos que día a día trabajamos por un lugar mejor, y con osadía decidimos enfrentar los desafíos de la vida.

Problema 1

El segmento joven de la población, específicamente quienes se encuentran entre los 16 y 25 años, usualmente estudiantes del ciclo diversificado y la universidad; perciben a Pacari como una marca desconocida, lejana e inalcanzable. Luego de haber realizado dos grupos focales con personas que califican dentro de este rango de edad, uno con jóvenes de clase media-alta y otro con personas de contexto social medio-bajo; se observó, en ambos casos, que no identifican a la marca como juvenil o divertida. Sino como el tipo de producto serio y lejano que probablemente utilizarían una vez que sean profesionales “con mucha plata”, concordaron todos.

Tabla 11: Campaña externa 1, La tentación Pacari

CAMPAÑA 1: LA TENTACIÓN PACARI			
Objetivo Específico: Acercar la marca al segmento joven de forma experiencial y aumentar un 60% la interacción con este segmento en redes sociales.			
Público Objetivo: Jóvenes estudiantes de bachillerato y universidad de entre 16 y 25 años de Quito y Cumbayá.			
Concepto: El día del árbol (29 de abril), Pacari transporta un paraíso natural de cacao a la ciudad. Como en el edén, las barras de chocolate colgarán del árbol de cacao tentando a los caminantes, y para quien se atreva a tomar uno, habrá una inesperada sorpresa para celebrar al mejor chocolate orgánico del mundo, orgullosamente hecho en Ecuador.			
ETAPA	ESTRATEGIA	MENSAJE	TÁCTICA
EXPECTATIVA	Direccionar la atención de los jóvenes hacia el lugar donde se ubicará el paraíso Pacari.	MENSAJE #1 Descubre la naturaleza El paraíso en medio de la ciudad Próximamente 29 de abril 3pm	Un camino de calcomanías en el piso con motivo de naturaleza que direccionen a los transeúntes hacia un punto específico.

Ilustración 9: Campaña Externa 1



CAMPAÑA 1: LA TENTACIÓN PACARI

ETAPA	ESTRATEGIA	MENSAJE	TÁCTICA
INFORMATIVA	<p>Informar que Pacari es el mejor chocolate orgánico del mundo.</p> <p>Asociar a Pacari con “naturaleza” mediante el Paraíso del Cacao en medio de la ciudad.</p> <p>Además, dotar de dinamismo y emoción a la marca planteando un desafío.</p>	<p>MENSAJE #1</p> <p>¡Atrévete a probar el mejor chocolate del mundo!</p> <p>MENSAJE #2</p> <p>¿Estás seguro que quieres hacer esto?</p> <p>¿Probar un chocolate con más de 250 premios a nivel internacional?</p> <p>¿Te atreves? Pacari, orgullosamente ecuatoriano</p>	<p>Crear un jardín real rodante con un gran árbol de cacao en el que las barras de chocolate cuelguen a manera de frutos.</p> <p>Utilizar olor, sonidos y mariposas reales para ambientar el lugar.</p> <p>Utilizar una pantalla sobre el árbol para plantear el desafío de coger un chocolate.</p> <p>Utilizar un grupo de jóvenes para que celebren con el ganador, filmen toda la reacción y posteen en redes.</p>



CAMPAÑA 1: LA TENTACIÓN PACARI

ETAPA	ESTRATEGIA	MENSAJE	TÁCTICA
RECORDACIÓN	Recordar a los asistentes sobre su experiencia en el paraíso del Cacao al probar el mejor chocolate del mundo.	MENSAJE #1 29/04/2018 Hoy probé el mejor chocolate del mundo. Directamente del árbol a la barra. MENSAJE #2 Día internacional del árbol. Pacari	Entregar una placa metálica como llavero con una inscripción sobre el día del árbol y Pacari.



Problema 2

La comunidad quiteña percibe a Pacari como inalcanzable, lejana y desconocida.

Tabla 12: Campaña 2

CAMPAÑA 2: PACARI KIDS			
JYVJY			
Objetivo Específico: Aumentar el conocimiento de la marca en un 20% en la Administración Zonal Norte Eugenio Espejo.			
Público Objetivo: Niños de edad escolar que estudian en las parroquias urbanas Ñaquito y Mariscal Sucre.			
Concepto: Aprovechar el día del niño para introducir a Pacari como un chocolate para niños de edad escolar. Mediante una estrategia de gaming.			
ETAPA	ESTRATEGIA	MENSAJE	TÁCTICA
EXPECTATIVA	Crear curiosidad en los niños respecto al chocolate que tendrán que buscar más adelante.	MENSAJE #1 ¿Buscamos el chocolate? Pacari Kids	Escribir en los pizarrones de las aulas una frase de expectativa

Buscamos el chocolate

PACARI[®]
KID

EXPECTATIVA

Ilustración 10: Campaña 2

CAMPAÑA 2: PACARI KIDS			
ETAPA	ESTRATEGIA	MENSAJE	TÁCTICA
INFORMATIVA	<p>Dar a conocer el producto en el segmento de niños de las parroquias de más alto tránsito de Quito.</p> <p>Informar que Pacari significa Naturaleza, que es el mejor chocolate orgánico del mundo, y sobre nuestro símbolo.</p>	<p>MENSAJE #1 ¡Busca tu Pacari Kids en forma de Cacao!</p> <p>MENSAJE #2 ¿Sabían cómo es el Cacao? Pues es el fruto que se utiliza para hacer chocolate y ¡en Ecuador producimos el mejor chocolate del mundo!</p> <p>Además, lo que encontraron en el interior es el hombre-árbol de la cultura Valdivia ¡representa la armonía que tiene que haber entre los niños y la naturaleza!</p>	<p>Hacer una alianza con las escuelas de ambas parroquias por el día del niño. Hacer un juego por esta fecha en el que se escondan Pacari kids en el patio de la escuela y los niños tengan que ir a buscar los chocolates. Luego, se hará una retroalimentación explicando los valores de la armonía, la naturaleza y el cacao. Pacari Kids: chocolate en forma de Cacao con un juguete desmontable adentro, el hombre-árbol.</p>

PACARI[®]

KIDS

CAMPAÑA 2: PACARI KIDS

ETAPA	ESTRATEGIA	MENSAJE	TÁCTICA
RECORDACIÓN	Posicionar el símbolo de Pacari mediante un juguete.	MENSAJE #1 El hombre-árbol, la armonía entre los niños y la naturaleza.	Entregar un pequeño juguete en forma de hombre árbol.

PACARI® kids



RECORDACIÓN

Problema 3

Los padres de familia tienen presentes muchos mitos acerca del chocolate. Los padres tienden a pensar que en una dieta saludable no hay cabida para el chocolate.

Tabla 13: Campaña 3, ¡Salud Pacari!

CAMPAÑA 3: ¡SALUD PACARI!

Objetivo Específico: Incrementar el uso de chocolate Pacari en la cotidianidad de un estilo de vida saludable.

Público Objetivo: Padres entre 25 y 45 años. De la generación X y Y Que mayormente tengan hijos en edad escolar o colegial. Buscan consejos de vida práctica en sus redes.

Concepto: Crear un movimiento de alimentación saludable y a la vez amante del chocolate orgánico Pacari.

ETAPA	ESTRATEGIA	MENSAJE	TÁCTICA
EXPECTATIVA	Crear expectativa respecto al contenido de Salud Pacari.	MENSAJE #1 Atrévete a comer rico y saludable con Salud Pacari	Ubicar islas de Salud Pacari fuera de los principales supermercados. Brindar degustaciones de los postres que se van a publicar en la página hechos a base de chocolate.
	Empezar a posicionar la frase: Salud Pacari.	MENSAJE #2 Energiza tu día con ¡Salud Pacari!	Proyectar los videos de ¡Salud Pacari! en una pantalla digital

Ilustración 11: Campaña3, ¡Salud Pacari!



CAMPAÑA 3: ¡SALUD PACARI!

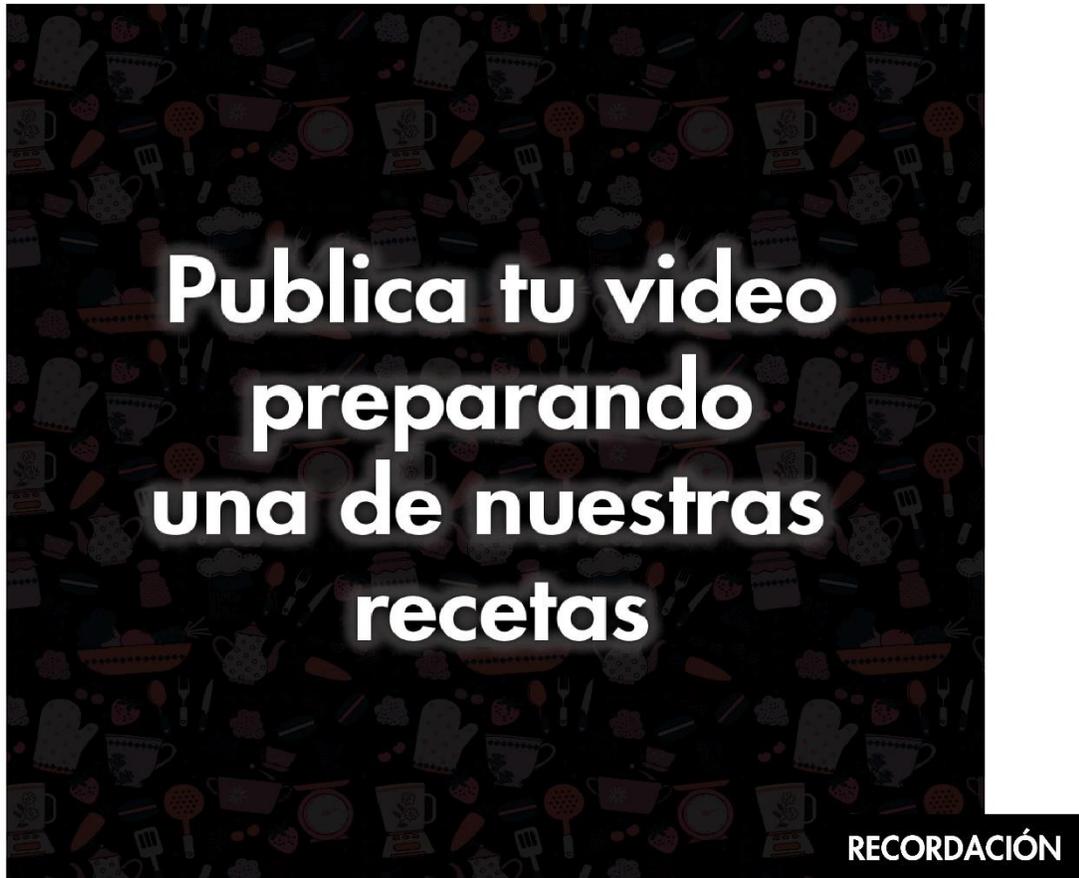
ETAPA	ESTRATEGIA	MENSAJE	TÁCTICA
INFORMATIVA	Difundir contenidos multimedia con recetas sencillas, saludables y deliciosas a base de chocolate Pacari.	MENSAJE #1 Alimentate sano con ¡Salud Pacari! MENSAJE #2 Recuerda que no hace falta endulzarlo. Pacari tiene azúcar de Coco, el azúcar más natural, ecológico y sostenible.	Publicar semanalmente un video y GIF en redes sociales, correo electrónico y whatsapp para quienes se suscriban. Con recetas saludables y sencillas.





CAMPAÑA 3: ¡SALUD PACARI!

ETAPA	ESTRATEGIA	MENSAJE	TÁCTICA
RECORDACIÓN	<p>Posicionar a ¡Salud Pacari! Mediante un kit de cocina de la marca.</p> <p>Promover el movimiento digital de la página.</p>	<p>MENSAJE #1</p> <p>Publica tu video preparando una de nuestras recetas y recibe un kit ¡Salud Pacari!</p>	<p>Quienes publiquen fotos o videos poniendo en práctica las recetas, reciben un Kit de cocina Pacari: Delantal, gorro, paleta.</p>



Problema 4

A nivel mediático no existe un problema como tal. Sin embargo, se busca aumentar la presencia de la marca en medios de comunicación y estrechar los lazos de Pacari con periodistas, ya que éstos suelen ser líderes de opinión.

Tabla 14: Campaña 4, Una historia épica

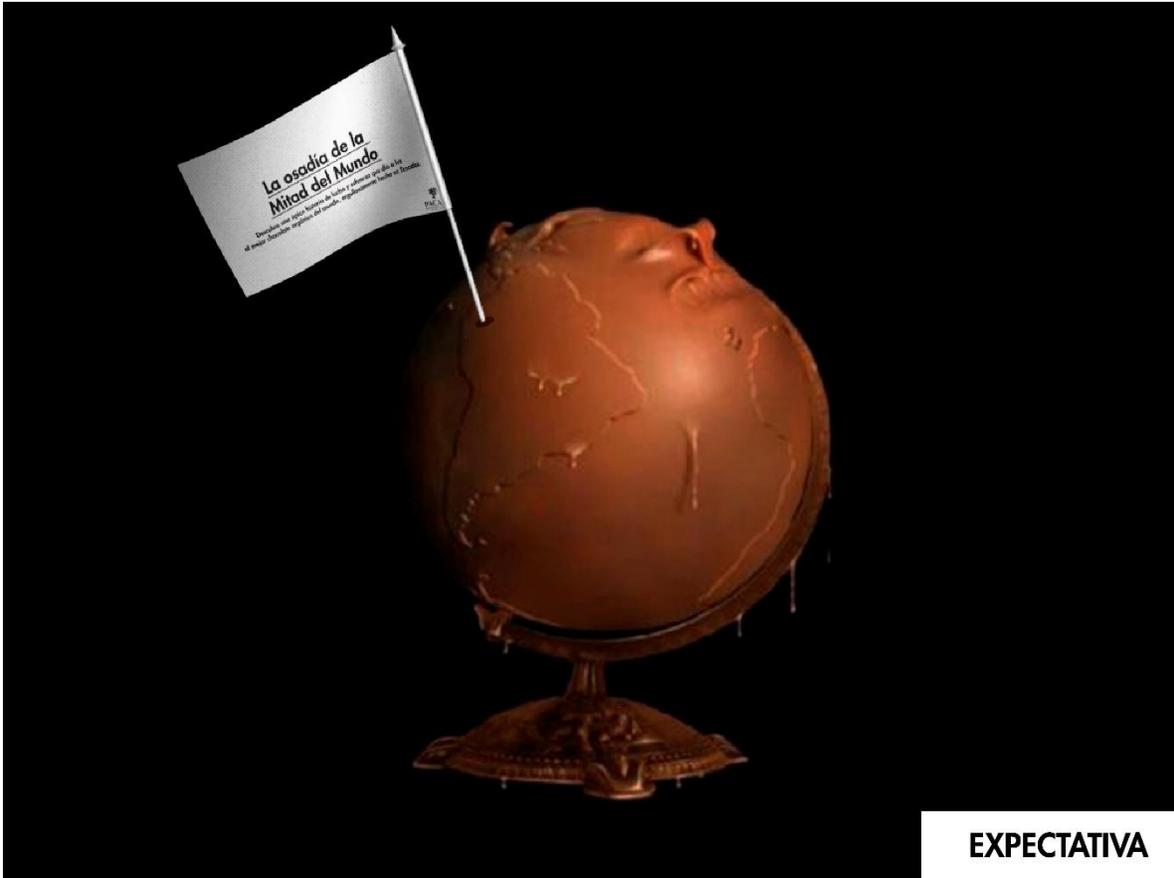
CAMPAÑA 4: CONTANDO UNA HISTORIA ÉPICA

Objetivo Específico: Lograr una cobertura de al menos el 30% de los medios asistentes al evento para aumentar la notoriedad mediática de Pacari.

Público Objetivo: Medios de comunicación estratégicos de carácter escrito, radial y televisivo detallados en la base de medios anexa.

Concepto: El lanzamiento oficial del documental “La Osadía de la Mitad del Mundo” en Quito. Direccionada a medios de comunicación, líderes de ONG’s relacionadas con el cuidado ambiental, Fair Trade y producción Slave Free.

ETAPA	ESTRATEGIA	MENSAJE	TÁCTICA
EXPECTATIVA	Crear intriga respecto al documental comunitario que cuenta la historia de un grupo de agricultores que valientemente se enfrentan al monopolio de la agroindustria	MENSAJE #1 PACARI “La osadía de la mitad del mundo” Descubre una épica historia de lucha y esfuerzo que dio a luz al mejor chocolate orgánico del mundo, orgullosamente hecho en Ecuador.	Invitación en forma de globo terráqueo que incluya un código QR que les dirija al tráiler del documental.



**La osadía de la
Mitad del Mundo**
Descubre una épica historia de lucha y esfuerzo que dio a luz
al mejor chocolate orgánico del mundo, orgulloosamente hecho en Ecuador.

EXPECTATIVA

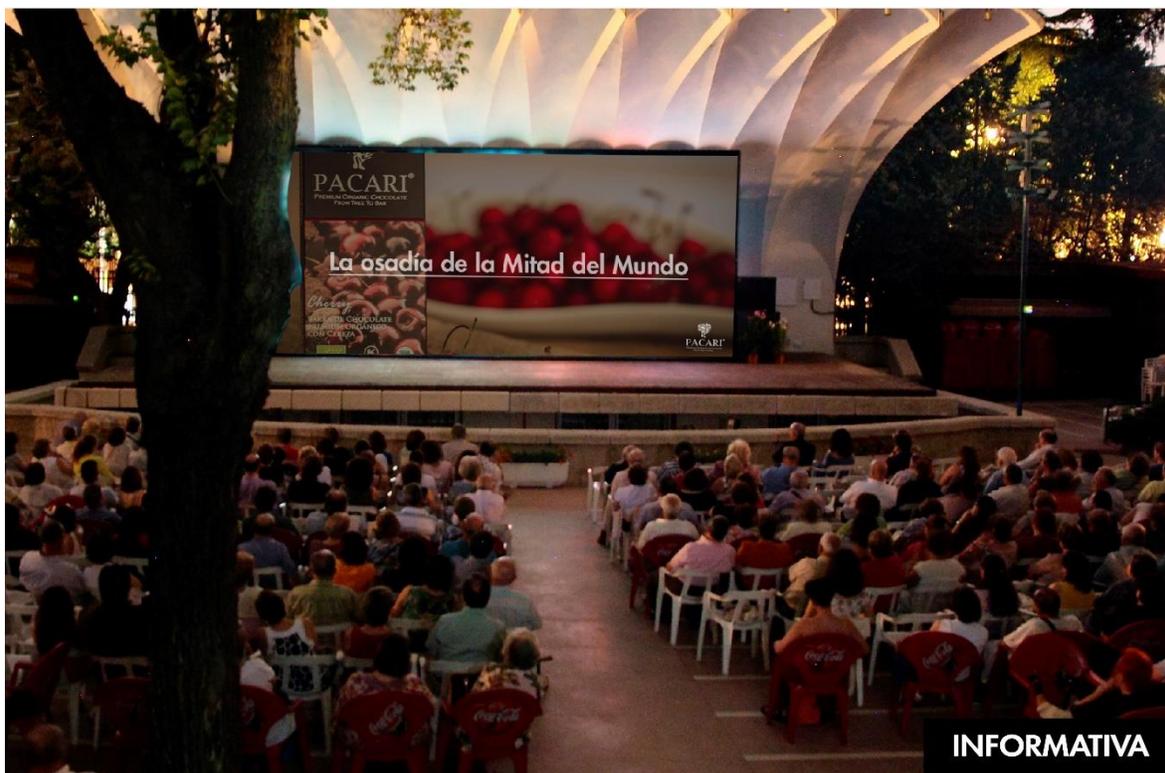


**La osadía de la
Mitad del Mundo**
Descubre una épica historia de lucha y esfuerzo que dio a luz
al mejor chocolate orgánico del mundo, orgulloosamente hecho en Ecuador.

EXPECTATIVA

Ilustración 12: Campaña 4, Una historia épica

CAMPAÑA 4: CONTANDO UNA HISTORIA ÉPICA			
ETAPA	ESTRATEGIA	MENSAJE	TÁCTICA
INFORMATIVA	Difundir de forma emotiva la historia de Pacari y las motivaciones para crear el documental con los medios de comunicación mediante el compartir experiencias.	MENSAJE #1 “La Osadía de la Mitad del Mundo”	Realizar un evento de lanzamiento dirigido a medios de comunicación, ONGs, organismos gubernamentales de emprendimiento e influenciadores. Actividades: Proyección de cine al aire libre, testimonios y cierre inspirador para motivar a emprender con negocios sostenibles. Locación: Ciudad Mitad del Mundo en Pusuqui.
		MENSAJE #2 “Desde hace 15 años crecimos juntos, nos mantuvimos unidos y nos convertimos en el mejor chocolate orgánico del mundo”	

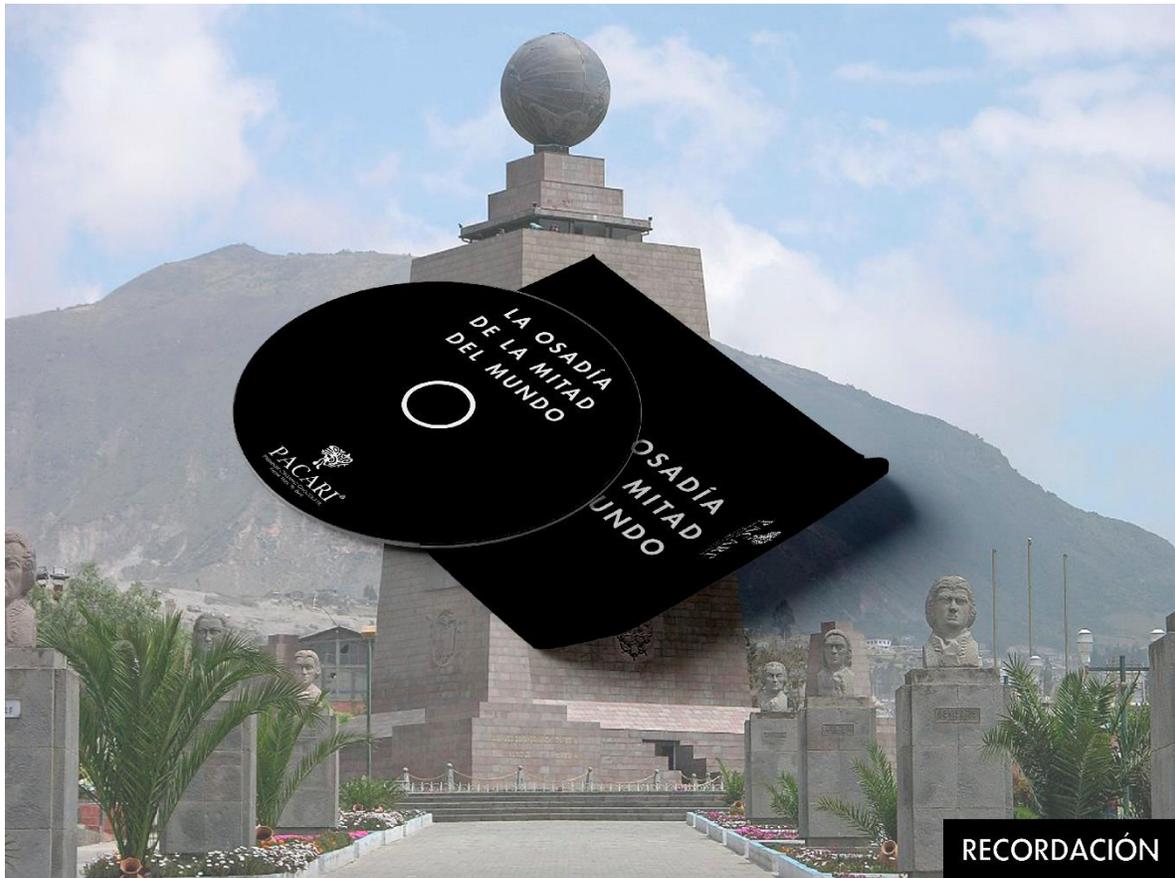


INFORMATIVA

CAMPAÑA 4: CONTANDO UNA HISTORIA ÉPICA

ETAPA	ESTRATEGIA	MENSAJE	TÁCTICA
RECORDACIÓN	<p>Difundir dos elementos. Por un lado, el documental, y por otro, testear un nuevo producto: las chocolateras Pacari. En las que se utilizará los diversos tipos de Cacao en polvo.</p>	<p>MENSAJE #1</p> <p>Desafía los días oscuros con un buen chocolate caliente.</p> <p>Pacari</p>	<p>Dar una chocolatera Pacari (máquina para hacer cacao caliente) para las oficinas de los medios de comunicación. Acompañada de ejemplares del documental.</p>





Problema 5

Los agricultores que trabajan con Pacari no se sienten motivados a cumplir con los estándares de la organización, no valoran los beneficios que tienen por trabajar con la empresa, y además, no son conscientes de los beneficios de producir alimentos orgánicos. Los agricultores no se identifican como parte de los logros de Pacari.

Tabla 15: Campaña 5, Reconocemos tu valor

CAMPAÑA 5: RECONOCEMOS TU VALOR

Objetivo Específico: Motivar el cumplimiento de las normas de calidad con un incremento del (20%), y aumentar el reconocimiento del papel de los trabajadores en los logros Pacari..

Público Objetivo: Asociaciones de agricultores que producen Cacao Fino de Aroma.

Concepto: Implementar un programa de reconocimiento a las buenas prácticas agrícolas y promoverlo mediante la realización conjunta del documental Pacari.

ETAPA	ESTRATEGIA	MENSAJE	TÁCTICA
EXPECTATIVA	Lanzar el programa de reconocimientos con la proyección de un corto-documental comunitario en las asociaciones de agricultores de la costa, sierra y amazonia.	<p>MENSAJE #1</p> <p>Machala__es parte del proyecto más osado de la mitad del mundo.</p> <p>¿Quieres saber cómo?</p> <p>Visítanos en</p>	Caja de chocolate Pacari como invitación.
	Incluir la experiencia de los agricultores al ser parte del proyectos más desafiantes y atrevidos de la mitad del mundo.	<p>MENSAJE #2</p> <p>“La Osadía de la Mitad del mundo”</p> <p>La agricultura familiar se enfrenta a la industria como David y Goliat.</p>	<p>Corto-Documental comunitario sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Historia Pacari - Beneficios de lo orgánico - Logros Pacari

Ilustración 13: Campaña 5, Reconocemos tu esfuerzo



EXPECTATIVA

CAMPAÑA 5: RECONOCEMOS TU VALOR

ETAPA	ESTRATEGIA	MENSAJE	TÁCTICA
INFORMATIVA	<p>Crear un programa de reconocimiento a las buenas prácticas del agricultor orgánico para reconocer y motivar el cumplimiento de las normas de producción.</p>	<p>MENSAJE #1 Reconocemos tu esfuerzo</p> <p>MENSAJE #2 La asociación que presente las mejoras más sobresalientes en el proceso de producción durante los próximos tres meses, ganará una dotación de abono orgánico Premium para sus sembríos.</p>	<p>Difundir el programa mediante un vocero de la asociación y entregar una infografía para una mejor explicación</p>

Programa de recompensas

agosto

septiembre

octubre

PACARI®

INFORMATIVA

CAMPAÑA 5: RECONOCEMOS TU VALOR

ETAPA	ESTRATEGIA	MENSAJE	TÁCTICA
RECORDACIÓN	Reconocer a los trabajadores mediante el agradecimiento.	MENSAJE #1 Yo produzco el mejor Cacao del mundo	Entrega de sombrero de paja.
	Apropiar a los trabajadores de los logros de Pacari como suyos también.	MENSAJE #2 Certificado a: Por su contribución para preservar una tradición casi extinta. La producción de Cacao Fino de Aroma, utilizado producir el mejor chocolate del mundo.	Entrega de diploma de agradecimiento.

DIPLOMA

DE RECONOCIMIENTO

DIPLOMA A:

Por su contribución para preservar una tradición casi extinta.
La producción de Cacao Fino de Aroma, utilizado para producir
el mejor chocolate del mundo.



FECHA

FIRMA

RECORDACIÓN



RECORDACIÓN

Medición

Para medir el cumplimiento de los objetivos se utilizarán cuatro métodos. El primero es la interacción en redes sociales con los grupos etarios correspondientes a la campaña y las temáticas que se traten con el público a nivel digital. El segundo método, es el sistema de evaluación de la producción para determinar si el cumplimiento de las normas de calidad por parte de los agricultores aumentó después de la campaña. Adicionalmente, la notoriedad mediática de la marca se medirá por el monto de free press que la marca genere. Por último, el aumento de la notoriedad a nivel territorial se mide realizando un análisis comparativo entre las personas alcanzadas con la campaña y el total de habitantes de la zona.

Cronograma

Tabla 16: Cronograma campañas externas

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
C1				X								
C2						X						
C3							X	X				
C4								X				
C5									X			

Presupuesto

Tabla 17: Presupuesto campañas externas

CAMPAÑA	PRESUPUESTO
Campaña 1	\$3000
Campaña 2	\$2550
Campaña 3	\$3000
Campaña 4	\$2500
Honorarios profesionales	\$900,00
Presupuesto Total	\$12050,00

Conclusiones

La mayoría de problemas comunicacionales giran en torno a la falta de cercanía por parte de los públicos hacia la marca. Lo cual es comprensible, ya que Pacari se ha posicionado principalmente en el estrato económico alto y de visitantes extranjeros. Sin embargo, para alcanzar a la población ecuatoriana de forma más masiva y emocional, se deben difundir los logros de Pacari como logros nacionales. Utilizar emociones como el orgullo, la identificación, el desafío, la tentación y la pertenencia; pueden resultar útiles. Además, refrescar la personalidad de la marca al asociarla con experiencias novedosas puede ser sumamente útil.

Recomendaciones

Se recomienda implementar la presente estrategia de comunicación como una herramienta para fortalecer la conexión entre la empresa y sus públicos. Además, considerando los nuevos targets de la organización en estratos económicos más

modestos, se recomienda diseñar una nueva línea de chocolate más económica para no alterar la percepción de calidad y estatus de los actuales productos Pacari.

Guía de Medios

Revistas	Ekos y Abordo	Sofía Chávez	Gerente de Producto	0991942307	schavez@ekos.com.ec
	Dolce Vita	Maria Fernanda Cardona	Gerente de Producto	0999724861	ventas@olimpo.ec
	El Comercio – La Familia	Diego Ortiz	Periodista de Negocios	0987001097	dortiz@elcomercio.com
	Vistazo	Jorge Cavagnaro	Coberturas Empresariales	042327200	jcavagnaro@vistazo.com
	Cosas	Nixon Ontaneda	Ventas	3956060	ventasuo@cosas.com.ec
TV	TC Televisión	María Belén Loor	Jefe de Producción	0999444868	mloor@tctelevision.com
Periódicos	Metro	Karina Ochoa	Empresas	2449840	kochoa@metroecuador.com.ec
	El Universo	Javier Reyes	Sección empresas	2555990	xreyes@eluniverso.com
Radio	Radio Sucesos	Elizabeth Consuegra	Coordinadora de noticias	2468427	elizabeth_consuegra@yahoo.com
	EXA	Gonzálo Rosero	Director general de noticias	2502808	exa@exafm.com

