

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas**

**Análisis de los estudios de caso de *Troubled Spain* y *Guayakí Sustainable Rainforest Products LLC*. para el diseño e implementación de planes de comunicación.**

**Bernardo Patricio Sosa Salvador**

**Rubén Darío Raza Valencia**

**Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas**

Trabajo de fin de carrera presentado como requisito para la obtención del título  
de Licenciado en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

Quito, 18 de abril de 2021

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas**

**HOJA DE CALIFICACIÓN  
DE TRABAJO DE FIN DE CARRERA**

**Análisis de los estudios de caso de *Troubled Spain* y *Guayakí Sustainable Rainforest Products LLC*. para el diseño e implementación de planes de comunicación.**

**Bernardo Patricio Sosa Salvador**

**Rubén Darío Raza Valencia**

Isabel Palacios Arias, MTR

---

Quito, 18 de abril de 2021

## © **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 la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador.

**Nombres y apellidos:** Bernardo Patricio Sosa Salvador

**Código:** 00105211

**Cédula de identidad:** 1716797582

**Lugar y fecha:** Quito, 18 de abril de 2021

## © **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 la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador.

**Nombres y apellidos:** Rubén Darío Raza Valencia

**Código:** 00127920

**Cédula de identidad:** 1723062574

**Lugar y fecha:** Quito, 18 de abril de 2021

## ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

**Nota:** El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETHeses>.

## UNPUBLISHED DOCUMENT

**Note:** The following capstone project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on <http://bit.ly/COPETHeses>.

## RESUMEN

La comunicación es una serie de procesos en los cuales por medio de información compartida se logra generar comprensión y crear un diálogo entre dos o más partes. Por medio de la aplicación de procesos comunicacionales dentro de una organización se logra desarrollar planes de comunicación interna. A continuación, se analizarán dos casos de estudio relevantes al desarrollo de un plan de comunicación interna fuerte. En este artículo se analizará el caso de Troubled Spain y Guayakí como ejemplos de las dos matrices en las cuales se maneja la comunicación organizacional, hacia públicos internos y externos.

**Palabras clave:** Comunicación organizacional, Comunicación interna, Estrategias, Pensamiento táctico, Plan de comunicación.

## ABSTRACT

Communication is a series of complex processes in which information sharing generates dialogue and mutual comprehension between two or more parts. By using the aforementioned processes, we intend to show the way this influences the development of internal communication plans. By analyzing the following case studies of Troubled Spain (2016) and Guayakí (2017) we intend to compare and contrast the different axis on which internal communications flow within an organization and their respective effect on the development of proper communication plans. Using internal and external stakeholders as a point of reference for both cases in question.

**Keywords:** Corporate communication, Internal communication, Stakeholders, Strategies, Tactical thinking, Communication plan

## TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN .....	6
ABSTRACT .....	7
TABLA DE CONTENIDOS .....	8
JUSTIFICACIÓN .....	12
INTRODUCCIÓN .....	13
MARCO TEÓRICO .....	15
1. Comunicación .....	15
1.1 Elementos de la comunicación. ....	16
1.2 Tradiciones comunicacionales.....	17
2. Comunicación Organizacional .....	19
2.1 Tipos de comunicación organizacional. ....	21
2.2 Fallas en la comunicación.....	22
3. La Identidad, la imagen y la Reputación .....	25
3.1 Identidad. ....	26
3.2 Imagen .....	27
3.3 Reputación .....	29
4. La Comunicación Interna .....	32
5. La Auditoria de Comunicación interna .....	35
5.1 Prediagnóstico .....	39
5.2 Diagnóstico.....	41
5.3 Planificación .....	42
5.4 <i>Implementación</i> .....	45
5.5 <i>Seguimiento y monitoreo</i> .....	46
6. La Comunicación Global: Comercial e Institucional .....	47
CONCLUSIONES.....	49
ANÁLISIS DE CASO: TROUBLED SPAIN .....	50
1. Razón de ser de “Troubled Spain” .....	50
2. Evolución cronológica de los hechos: Hitos claves de la compañía .....	50
Historia de TROUBLED INC. ....	50
Historia de TROUBLED SPAIN.....	51
3. ¿Cuáles son los retos que tuvo que asumir James Red a nivel organizacional?.....	51
4. Canales en los cuales se encuentra focalizado el problema.....	52
5. Describe al canal de comunicación informal, ¿a través de qué se manifiesta? .....	53
6. Análisis de cada una de las entrevistas realizadas por James el nuevo CEO de la organización.....	53
Entrevista 2: Victoria Rivera, Directora de Manufactura.....	54
Entrevista 3: Luis Martin, Director de I+D. ....	54
Entrevista 4: David Johnson, Gerente de Ingeniería de Productos y Calidad. .	55
Entrevista 5: Susana Leal, Gerente de Proyectos. ....	55
Entrevista 6: Inés Medina, Gerente de Productos.....	56
7. Análisis de estructura informal: Interdependencia y colaboración, Comunicación Interdepartamental y Liderazgo informal .....	56
Interdependencia y colaboración.....	56
Comunicación Interdepartamental.....	56
Liderazgo Informal.....	57
8. Determine cuáles son los problemas que encuentras: .....	57
A nivel de Identidad. ....	57



A nivel de Comunicación: Canales y Herramientas.....	58
PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA .....	60
Resumen .....	60
Objetivo general .....	60
Exposición de campañas.....	60
Campañas.....	60
Campaña 1: “Yo soy Troubled Spain #1: Renacimos para ti.” .....	61
Campaña 2: “Yo soy Troubled Spain #2: Trabajando juntos podemos más” ..	64
Campaña 3: “Yo Soy Troubled Spain #3: Nuestra familia, nuestra gente” .....	68
ANÁLISIS DE CASO: GUAYAKÍ SUSTAINABLE RAINFOREST PRODUCTS, INC. ....	73
1. Evolución Cronológica de los hechos: Hitos clave .....	73
2. Identidad Corporativa: .....	74
Misión.....	74
Visión.....	74
Valores.....	74
Filosofía.....	75
3. Evolución cronológica de la estrategia de marketing y comunicación .....	75
4. ODS que se relaciona con la razón de ser la organización .....	76
5. Logros vinculados a la sostenibilidad.....	77
6. Acciones desarrolladas con las comunidades productoras (cronológicamente)78	
7. ¿Cuáles y qué son los principios del Comercio Justo?.....	80
8. ¿Qué es la Huella de Carbono?.....	81
9. Análisis de la competencia .....	82
10. Matriz de públicos de interés: Justificar por qué se convierte en un <i>stakeholder</i> .....	83
11. Análisis la situación de Guayakí .....	84
Fortalezas.....	84
Oportunidades.....	84
Debilidades.....	84
Amenazas.....	85
12. Problemas comunicacionales encontrados: a nivel interno y externo .....	85
Plan de comunicación Global: GUAYAKÍ RAINFOREST LLC .....	87
1. Mapa de públicos.....	87
2. Problemas Comunicacionales.....	88
3. Objetivos de investigación.....	88
a. Objetivo general.....	88
b. Objetivos específicos.....	88
4. Exposición de campañas:.....	89
Campaña 1: Guayakí: Think Globally! .....	89
Campaña 2: Guayakí: Act Locally! .....	92
Campaña 3: “Guayakí: Projects That Sustain the World”.....	95
5. Presupuesto del plan comunicacional.....	98
BIBLIOGRAFÍA .....	100

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Cronograma de la campaña “Renacimos para ti” .....	63
<b>Tabla 2:</b> <i>Presupuesto de la campaña “Renacimos para ti”</i> .....	63
<b>Tabla 3:</b> <i>Cuadro Resumen de la campaña “Renacimos para ti”</i> .....	64
<b>Tabla 4:</b> <i>Cronograma de la campaña “Trabajando juntos podemos más”</i> .....	66
<b>Tabla 5:</b> <i>Presupuesto de la campaña “Trabajando juntos podemos más”</i> .....	66
<b>Tabla 6:</b> <i>Cuadro Resumen de la campaña “Trabajando juntos podemos más”</i> ....	67
<b>Tabla 7:</b> <i>Cronograma de la campaña “Nuestra familia, nuestra gente”</i> .....	71
<b>Tabla 8:</b> <i>Presupuesto de la campaña “Nuestra familia, nuestra gente”</i> .....	71
<b>Tabla 9:</b> <i>Cuadro Resumen de la campaña “Nuestra familia, nuestra gente”</i> .....	72
<b>Tabla 10:</b> <i>Mapa de Públicos de Guayakí Rainforest LLC</i> .....	87
<b>Tabla 11:</b> <i>Cronograma de actividades para la campaña “Think Globally!”</i> .....	91
<b>Tabla 12:</b> <i>Cronograma de actividades para la campaña “Act Locally!”</i> .....	95
<b>Tabla 13:</b> <i>Cronograma de actividades para la campaña “Projects that Sustain the World!”</i> .....	98
<b>Tabla 14:</b> <i>Presupuesto general del plan de comunicación</i> .....	98

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> <i>Interdependencias y relaciones complicadas dentro de Troubled Spain</i>	53
<b>Figura 2:</b> <i>Mapa de comunicaciones de Troubled Spain</i> .....	59
<b>Figura 3:</b> <i>Vínculos entrantes y salientes de Troubled Spain</i> .....	59
<b>Figura 4:</b> <i>Reporte de Impacto de Guayakí Sustainable Rainforest Products LLC</i>	77
<b>Figura 5:</b> <i>Principios de Comercio Justo de las Naciones Unidas</i> .....	80
<b>Figura 6:</b> <i>Matriz de públicos de interés, Guayakí</i> .....	83

## JUSTIFICACIÓN

Por medio del análisis de dos diferentes casos de estudio se busca establecer las diferencias en la correcta implementación de planes de comunicación para públicos internos y externos dentro de una organización. Esto se realizará con la finalidad de exponer y contrastar la forma en la cual los problemas comunicacionales se manifiestan en el ámbito interno y externo de una organización. Contrastando entre una organización con problemas de comunicación internos fuertes y una con problemas de naturaleza externa.

En primer lugar, tenemos el caso de Troubled Spain, una empresa de semiconductores española la cual presenta serios problemas de identidad y una comunicación interna deficiente. La organización no presenta problemas relacionándose con sus públicos externos o por lo menos no representa un problema tan serio para la organización como lo es el manejo de stakeholders internos.

Por otro lado, está el caso de Guayakí, una empresa de yerba mate la cual demuestra tener una cultura organizacional fuerte, valores y filosofía establecidas de manera sólida, acciones consistentes con estos valores, pero presenta problemas de comunicación externos. Algunos de sus productores se encuentran en riesgo de realizar prácticas laborales contradictorias con sus valores organizacionales; además de ello, han aparecido marcas imitadoras que utilizan el reconocimiento de esta marca y argumento de compra como suyos a pesar de no llevar a cabo prácticas socio-ambientalmente éticas como las de Guayakí.

Por medio de este proyecto se busca exponer los problemas de ambos casos de manera minuciosa y presentar soluciones para los problemas comunicacionales que sufren ambas organizaciones en ámbitos contrastantes.

## INTRODUCCIÓN

La comunicación es una de las herramientas esenciales para la humanidad a lo largo de su historia; convirtiéndose en eje fundamental de nuestro progreso como especie. Esta se volvió una de nuestras mayores ventajas evolutivas de nuestra especie sea la capacidad de transmitir mensajes complejos por medio de códigos elaborados como lo es el lenguaje. Yendo de la mano por la complejidad de nuestros intrincados sistemas sociales. (PBS Digital Studios, 2018)

La comunicación es una herramienta fundamental para nuestro desarrollo social. Su desarrollo ha permitido elaborados sistemas de significados y símbolos los cuales nos han permitido guardar y compartir información con otros miembros de nuestra especie a lo largo de la historia al igual que preservar un legado escrito de hechos y desarrollar conceptos teóricos y su avance a lo largo de la historia.

Con la comprensión y evolución de sistemas de comunicación complejos se ha creado un mayor entendimiento de lo que es comunicación y sus ramificaciones dentro de una organización. Por medio de estas ramificaciones se logra entender y elaborar planes de comunicación complejos los cuales sean relevantes para el cumplimiento de objetivos y la promulgación de los valores y metas de una organización.

En el presente documento se abordarán temas relacionados con la comunicación organizacional y su relevancia dentro del contexto de análisis de los estudios de caso de Troubled Spain (2016) y Guayakí (2017). Al igual que la relevancia de sus acciones dentro del contexto de la comunicación organizacional. En orden para profundizar al respecto primero se debe definir lo que es la comunicación.

Ambos casos presentan problemas de comunicación organizacional de diferente naturaleza. En este documento se busca distinguir y aclarar las diferencias entre

comunicación interna y externa dentro del ámbito de la comunicación organizacional y en consideración de las fortalezas y debilidades de ambas organizaciones en sus respectivos contextos.

## MARCO TEÓRICO

### 1. Comunicación

La comunicación como tal es la expresión práctica y teórica que todo individuo realiza ante cualquier situación en la sociedad. Williams (1992) establece que “Toda acción humana es capaz de comunicar, es decir, es parte potencial de un sistema de signos. El lenguaje es sólo un complejo de sistemas de signos de los muchos que la sociedad necesita para reproducirse”.

Las sociedades y su entendimiento entre ellas son gracias a la comunicación, ya que esta es la base en la que un individuo comparte o transmite una información o conocimiento hacia otro individuo; el comunicar es la práctica de dar lo que se tiene en conocimientos, esperando una retroalimentación de este. Comunicar proviene del latín *communicare* “hacer común”, lo que demuestra que la Comunicación es el común denominador dentro de una sociedad. *“La comunicación es un proceso de interacción social de carácter verbal o no verbal, con intencionalidad de transmisión y que puede influir, con y sin intención, en el comportamiento de las personas que están en la cobertura de dicha emisión”*. (Hernández y Garay, 2005)

Sin embargo, la definición de comunicación es algo que siempre se encuentra en constante evolución y se nutre de las nociones y paradigmas nuevos de dicha época. En orden para poseer una comprensión más extensa con respecto al tema se debe conocer y comprender los elementos por medio de los cuales se estructura el proceso de comunicación.

### 1.1 Elementos de la comunicación.

Nuestra comprensión del proceso de comunicación ha cambiado con el pasar de los años. En un principio Shannon y Weaver (1948) establecieron el primer modelo matemático de la comunicación basada en el cuestionamiento matemático de “cómo asegurar que una señal transmitida pueda ser recibida como la misma señal por un receptor, a pesar de la existencia de ruido proveniente de una fuente.” (Shannon y Weaver, 1948, como se citó en Baecker, D. 2017, pág. 2). Sin embargo, esta primera aproximación a la comprensión de la comunicación se enfoca demasiado en el lado sistémico del proceso, dejando de lado la parte semántica. (Baecker, D. 2017, pág. 3)

Actualmente se comprende que el proceso de comunicación cuenta con los siguientes elementos listados a continuación:

- **Emisor:** El emisor es la entidad quien envía la información o mensaje, generalmente este también es la fuente de la cual proviene la información que se busca comunicar, aunque en ocasiones la fuente original puede ser otra.
- **Receptor:** Se entiende por receptor a la entidad encargada de recibir y decodificar el mensaje transmitido.
- **Mensaje:** El mensaje es aquella información o conocimiento que el emisor busca compartir con el receptor.
- **Código:** El código es una combinación de símbolos y significados compartidos cuya combinación e interpretación estructura el mensaje. Este se encuentra por el lenguaje hablado o escrito, símbolos, gestos y otros.
- **Canal:** El canal es el medio por el cual se transmite el mensaje. Este es fundamental para el proceso de comunicación, ya que no puede emitir o recibir información sin un canal.



- **Retroalimentación o Feedback:** Respuesta entre receptor y emisor. Por medio de este diálogo entre emisor y receptor se puede confirmar la efectividad de la comunicación.
- **Ruido:** Se entiende por ruido a cualquier interferencia con la transmisión regular de un mensaje entre emisor y receptor.
- **Contexto:** Entiéndase como contexto al entorno que rodea al emisor y al receptor, es decir, el ambiente, cultura y sociedad en la cual se desenvuelve la comunicación.

## 1.2 Tradiciones comunicacionales.

La comunicación es una ciencia la cual abarca una gran cantidad de aproximaciones e interpretaciones. Dada la naturaleza metadiscursiva del estudio de la comunicación, la aproximación lineal y unificadora a este tipo de conocimiento no es correcta. (Craig, 1999, como se citó en Vidales, 2014, pág 26-33) Por ese motivo el teórico de la comunicación Robert T. Craig (1999) planteó una serie de aproximaciones a tradiciones discursivas en la comunicación. Estas tradiciones se dividen en siete diferentes ramas al estudio de la comunicación. (Vidales, 2014)

1. **La tradición retórica:** Es la interpretación de la comunicación como el arte práctico del discurso, enfocándose en el discurso público. De acuerdo con Craig, esta supone que “[...] la práctica de la comunicación puede ser cultivada y mejorada a través del estudio crítico y la educación.” (Craig, 1999, como se citó en Vidales, 2014, pág. 27) Involucrándose directamente con la persuasión.

2. **La tradición semiótica:** La semiótica es la aproximación a la comunicación como la mediación intersubjetiva de signos. Esta se basa en la interpretación de sistemas de signos como el lenguaje; enfocándose en la representación y transmisión de significados y la interpretación de sistemas de signos compartidos. (Craig, 1999, como se citó en Vidales, 2014)
3. **La tradición fenomenológica:** Esta tradición se aproxima a la comunicación como la experimentación del otro. Por medio de la alteridad u otredad se busca explicar la interrelación de diferencia e identidad en las relaciones humanas cultivadas. Proponiendo que la verdadera comunicación nace de la experiencia directa, no mediada, con el contacto con otros. (Craig, 1999, como se citó en Vidales, 2014)
4. **La tradición cibernética:** “La comunicación como el procesamiento de información”. Esta tradición se enfoca en el procesamiento sistemático de información por medio de cualquier sistema y su funcionamiento. (Craig, 1999, como se citó en Vidales, 2014)
5. **La tradición sociopsicológica:** Este enfoque ve a la comunicación a manera de expresión, interacción e influencia. Enfatizando el comportamiento humano, o de otra entidad, como la expresión de complejos mecanismos psicológicos en un rango cognitivo-emocional y su impacto en otros. (Craig, 1999, como se citó en Vidales, 2014)
6. **La tradición sociocultural:** “La comunicación como la (re)producción del orden social.” (Craig, 1999, como se citó en Vidales, 2014) Esta tradición entiende a la

comunicación como el proceso simbólico de producción y reproducción de patrones socioculturales compartidos por medio de los cuales se elabora, transforma e interpreta el orden social. (Craig, 1999, como se citó en Vidales, 2014)

7. **La tradición crítica:** Esta tradición se enfoca en la comunicación a manera de reflexión discursiva. “[La] auténtica comunicación sucede únicamente en un proceso de reflexión discursiva que se mueve hacia una trascendencia que nunca puede ser completa y finalmente alcanzada, sin embargo, el proceso reflexivo en sí mismo es progresivamente emancipatorio.” (Craig, 1999, como se citó en Vidales, 2014, pág. 28)

Por medio de este planteamiento lo que Craig busca es abrir la discusión sobre lo abarcado por teorías de la comunicación en su momento y cambiar los paradigmas de lo que la comunicación abarca. “Si bien Craig no ha sido el único ejemplo de organización conceptual, se ha convertido en uno de los más influyentes en lo que a la organización del espacio conceptual de la comunicación se refiere.” (Craig, 1999, como se citó en Vidales, 2014)

## **2. Comunicación Organizacional**

Las organizaciones siempre se encuentran comunicando, inclusive cuando callan. Por este motivo es fundamental no dejar estos procesos comunicativos al azar o casualidad, más aún en la era de la información, en donde priman las nuevas tecnologías de comunicación. Por lo cual un vacío comunicacional tiende a ser completado por rumores (Brandolini y González, 2009). Por este motivo es fundamental para una organización tomar un rol activo y organizado hacia su comunicación.

Los procesos de comunicación de una organización generan una red compleja de diferentes actores o públicos de una organización. La comunicación que la organización lleva a cabo se puede catalogar de dos diferentes maneras, externa e interna. La comunicación externa es aquella que se encuentra dirigida a públicos externos de la organización, esto quiere decir, públicos que mantienen algún tipo de relación con la organización, pero no forman parte directa de ella. Por otro lado, la comunicación interna es aquella que está dirigida a los públicos internos de la organización. Brandolini y González establecen que la comunicación interna es un instrumento indispensable para mejorar la competitividad y compromiso dentro de cualquier estructura organizacional. (Brandolini y González, 2009)

Es fundamental considerar el rol de los diferentes públicos internos y externos dentro de una organización. De acuerdo con Costa (2006): “Todos somos stakeholders. Todos los públicos de la empresa son para ella, estratégicos e interesantes (sean o no interesados, pues esta idea muestra una actitud discriminatoria y no estratégica por parte de la empresa). Y tarde o temprano este principio ético se impondrá.” (Costa, 2006, pág. 22)

Del mismo modo es fundamental tomar en cuenta el rol de la empresa en términos de responsabilidad de sus acciones. Costa establece que a las empresas se les atribuye una cantidad de responsabilidad por la calidad de vida dentro de su entorno material y social. Examinando exhaustivamente su contribución en términos de contaminación ambiental, prácticas laborales éticas como lo es el no utilizar labor infantil. (Costa, 2006)

## **2.1 Tipos de comunicación organizacional.**

Los tipos de mensajes que hay en una organización se clasifican en base al objetivo o tipo de información que se quiere transmitir, también influye la forma en la que se quiere llegar, por lo que a la comunicación organizacional se la clasifica en estos ejes principales:

- Comunicación Directa; El mensaje se transmite directamente, sin intermediario.
- Comunicación Indirecta; Cuando se emplean herramientas para la transmisión de un mensaje, evitando el contacto directo entre emisor y receptor.
- Comunicación Intrapersonal; Cuando el emisor y el receptor son el mismo individuo
- Comunicación Interpersonal; Cuando la comunicación es grupal o colectiva.
- Comunicación Intergrupar; Comunicación entre dos grupos o más.
- Comunicación Formal; Comunicación realizada por canales oficiales, respetando niveles jerárquicos, directrices y reglas oficiales, este se puede dar de forma ascendente, descendente y horizontal, llevando un contenido claro, preciso y ordenado por la organización.
- Ascendente; Comunicación de los subordinados hacia la gerencia o directivos.
- Descendente; Comunicación de gerencia o directivos hacia los subordinados.
- Horizontal; Comunicación para la integración, coordinación entre colaboradores de un mismo nivel jerárquico.
- Comunicación Informal; Es el tipo de comunicación que trae consigo, rumores, chismes, afecta mucho a la comunicación formal de una institución.

Para entender cómo funciona la comunicación organizacional teníamos que analizar su clasificación, como ella trabaja en la institución y las formas en que el mensaje

es direccionado, para esto también analizaremos los escenarios que en ella se dan según lo expuesto por (Almagro, 2015). En donde afirma que la comunicación organizacional de forma general se presenta en los siguientes escenarios:

- Escenario Físico; Aquí se encuentran todos los elementos decorativos e informativos de la organización y pueden ser internos y externos
- Escenario Social; En este se enmarca a las personas y las interacciones que tienen entre sí.
- Escenario Institucional; En este encasillamos a los mensajes que emite la organización hacia sus miembros, estos pueden ser, colaboradores, clientes, proveedores, y todas las personas involucradas directa e indirectamente con la institución.

La comunicación ha pasado de enfocarse en la transmisión de información a masas para ser algo más estratégico, lo cual se apoya en los medios para influir y consolidar la opinión pública. (Valencia, 2016)

## **2.2 Fallas en la comunicación**

Siempre el resolver los problemas considerados a causa de inconvenientes o fallas de comunicación organizacional son el mayor problema para tratar en los administradores, aunque esto se torna una excusa frecuente como para encubrir las verdaderas falencias, y es que un verdadero administrador que conoce perfectamente la función de liderazgo no permite que esto se dé, con el conocimiento que él tiene en función de su empresa.

Las falencias o errores que se dan es por temas que afectan a la comunicación organizacional como tal, es que el liderazgo incorrecto, mala estructura, o el mal manejo

de las directrices establecidas, pueden llevar directamente al fracaso, siendo esta un desgaste de inversión en tiempo y economía. Estos errores pueden ser causados bien por el emisor, el receptor o el mensaje lo que puede encaminar a un resultado negativo en la relación de la organización y su comunicación, lo que impide una correcta retroalimentación para la conclusión del objetivo a realizar. Las principales barreras de la comunicación en las organizaciones según (Suárez, 2015) son los siguientes:

- Falta o ausencia de planeación.
- Supuestos o hechos confusos.
- Distorsión del contexto del mensaje y/o de la semántica.
- Información expresada deficientemente.
- Barreras de contexto internacional.
- Pérdida de información por retención limitada.
- Información con escucha limitada y la evaluación anticipada de la misma.
- Comunicación de forma impersonal.
- Desconfianza o temores en la comunicación.
- Tiempo insuficiente ante los cambios.
- Exceso de información.
- Falta o ausencia de planeación.

Estas son las principales barreras que afectan directamente a la transmisión correcta del mensaje en una comunicación organizacional según (Suárez, 2015), para que una comunicación organizacional sea adecuada y cumpla con sus objetivos debe surgir como consecuencia de una planeación, tanto de análisis y formulación del mensaje a

transmitir como su origen y objetividad; además de que la persona que se comunicará debe elegir el canal de comunicación más conveniente así como el espacio de tiempo indicado para la transmisión de la información, y de esta forma detener la resistencia al cambio. Todo bajo un riguroso sistema a trabajar, la objetividad y el correcto, claro y preciso manejo del mensaje con su fin establecido son esenciales, solo así se determinará la correcta forma de llegar a la meta propuesta, evidenciando la correcta estructura para que en cualquiera de los canales (Emisor, Receptor o Mensaje) no se estanque y la retroalimentación de la misma sea positiva y correcta, cumpliendo la meta u objetivo en el tiempo planeado sin problemas que enfrentar.

Otro de los principales problemas en la transmisión de un mensaje es la distorsión de contexto, este se da en su mayoría por la falta de claridad del mensaje al ser elaborado por el emisor de una forma no tan precisa, lo que descontextualiza en su totalidad o parcialmente lo que se busca informar o transmitir, haciendo que el receptor no entienda el mensaje o peor aún, lo saque de contexto y piense que el fin y el objetivo sea otro, convirtiendo esto en una gran pérdida de tiempo y dinero para la organización. Es por esto que el emisor tiene que estructurar de forma correcta el mensaje y no caer en incongruencias eligiendo, frases, palabras o imágenes incorrectas en el mensaje que busca transmitir, la finalidad es que el mensaje se muestre claro y preciso para que el receptor lo reciba y perciba como tiene que ser y la retroalimentación de este sea efectiva y positiva.

Suárez (2015) asegura que cuando el proceso de comunicación tiene como obstáculos la existencia de culturas, lenguaje y normas de acción diferentes y variadas complica más la transmisión de información son situaciones que se dan mucho en empresas, organizaciones o instituciones, que abren sucursales en países o regiones con



culturas contrarias al lugar en donde fue elaborado el mensaje. La pérdida de información sería otra barrera de comunicación organizacional frecuente esta surge cuando la información va de individuo a individuo y en el traspaso de información se va generando la distorsión del mensaje, no es muy común, pero sí puede llegar a suceder, lo que al final del mismo se convertiría en un serio problema previo al cumplimiento del objetivo impuesto con el mensaje creado, (Almagro, 2015) nos dice, que hay que cuidar el contenido de la información de forma que se transmita de forma concisa y precisa para que no haya filtros que resten valor y contenido a la información comunicada por la empresa o viceversa.

Son muchas las barreras que obstaculizan el correcto manejo del mensaje y su clara percepción por parte del receptor y su positiva retroalimentación. Entre estas se encuentran la percepción parcial o selectiva, la diferencia jerárquica entre emisores y receptores, problemas de actitud y concentración o disposición.

### **3. La Identidad, la imagen y la Reputación**

Imagen, identidad y reputación son retos latentes que se vive en las organizaciones mundiales en la actualidad, la creación de estrategias comunicacionales para estar en la vanguardia en estas áreas se ha vuelto una competencia de organizaciones, cada vez, más fuerte, en donde la marca, el producto, el conocimiento y la institucionalidad juegan papeles importantes si es que a proyección de marca nos referimos. Influye también la responsabilidad social, la responsabilidad corporativa, las habilidades de su gente y la reputación organizacional.

El manejo acertado de la Imagen, Identidad y reputación de una empresa, juegan un rol más que importante en el área económica de esta, eso determina cómo el público externo ve el producto y como el público interno se siente trabajando con él, es por eso

por lo que los directivos de las compañías, en la actualidad invierten en campañas que refuercen estas áreas de la comunicación organizacional y corporativa. “La economía se asienta en la actualidad y con mayor proporción en servicios y las TIC (tecnologías de información y comunicación), basadas en el conocimiento”. (Suárez, 2015)

### **3.1 Identidad.**

Se analiza a la identidad corporativa en el total de cómo se proyecta la organización, y como les gustaría ser vista por los grupos de interés, y, es así como se trabaja en ella desde estas formas:

1. Lo que se hace y se vende (**bienes o servicios**).
2. Dónde se desarrollan las actividades (**regiones, entorno**)
3. Forma en que se explica lo que se hace (**comunicación**)
4. Manera de actuar con stakeholders (**comportamiento, políticas**)

Definiendo así a la identidad corporativa de una organización como la forma en la que se trabaja para la venta, analizando el público objetivo, según su sector, región o país, creando un plan estratégico de comunicación acorde a ellos, basándose en sus políticas y comportamientos. Del complemento de todas estas áreas depende la retroalimentación que el público hará hacia el trabajo realizado o transmitido.

“La imagen corporativa es la relación causa efecto que existe entre identidad e imagen, siendo la causa la identidad que posee y el efecto la imagen que crea. De este modo la imagen empresarial es un recurso intangible con valor añadido y por lo tanto un punto clave de la capacidad de la organización” (Suárez, 2015).

De acuerdo con García y Dolan (1997) la identidad de una organización se maneja dentro de las tres siguientes dimensiones:

- **Dimensión ético - estratégica:** Establece que el aprendizaje de que una forma de actuar es mejor que aquella que se le contrapone de acuerdo a objetivos y metas determinados. Ejemplo de ello el trabajo en equipo versus la individualidad o las acciones éticas versus aquellas que son fraudulentas. (García y Dolan, 1997)
- **Dimensión económica:** “Valores relacionados con el alcance y significado de las personas, ideas, actos, sentimientos o hechos.” (García y Dolan, 1997)
- **Dimensión psicológica:** Cualidades morales que permiten afrontar desafíos correctamente. Se puede entender como las condiciones que permiten a los grupos e individuos a llevar a cabo su labor efectivamente sin aversión por el fracaso. (García y Dolan, 1997)

### 3.2 Imagen

La imagen corporativa es la representación mental que forman las personas con respecto a una organización. De acuerdo con Capriotti, a estas representaciones se les ha otorgado características, funciones y diferentes denominaciones específicas. Capriotti también establece que la forma de referirse a la imagen corporativa es que esta es una estructura mental cognitiva. (Capriotti, 2013)

“La Imagen Corporativa de una organización sería una de estas estructuras mentales cognitivas, que se forma por medio de las sucesivas experiencias, directas o indirectas, de las personas con la organización. Estaría conformada por

un conjunto de atributos que la identificarían como sujeto social, y la distinguirían de las demás entidades del sector.” (Capriotti, 2013)

Estableciendo a la imagen como el eje por medio del cual una entidad externa reconoce a la organización. “De acuerdo con Herreros (1992:31), el estudio de la imagen corporativa es el estudio de cómo un individuo conoce a una organización.” (Herreros, como se citó en Capriotti, 2013). Lo que Capriotti busca con esto es establecer que la percepción de una organización no es una acción premeditada o consciente, sino que es algo de naturaleza empírica y espontánea, derivada de la interacción cotidiana con la organización. (Capriotti, 2013) formulando que: “Estas estructuras mentales cognitivas están integradas por un conjunto de atributos, rasgos o características que son significativos (o importantes) para el individuo en un momento determinado, fruto de los conocimientos previos que teníamos y de las experiencias nuevas.” (Capriotti, 2013, pág.106) Se debe considerar que la imagen de una organización, como otras creencias no se encuentran necesariamente compuestas por conocimientos reales u objetivos, sino por un conjunto de informaciones las cuales el individuo cree ser correctas basadas en su conocimiento personal y experiencia previa. Actuando en función a ellas. (Capriotti, 2013)

Al ver a la imagen como una imagen mental cognitiva, Capriotti (2013) afirma que se debe considerar las siguientes funciones:

- **Economía de esfuerzo cognitivo:** La familiaridad con la empresa hace que el individuo no tenga que evaluar todas sus opciones al momento de tomar decisiones, sino llevarlas a cabo en base a experiencias previas. (Capriotti, 2013)
- **Reducción de las opciones:** La imagen corporativa le ayuda a las personas a seleccionar una de las opciones disponibles, ya que la proyección atributos de

una empresa y la relación con ella permite a un cliente llevar a cabo una selección consciente con mayor facilidad. (Capriotti, 2013)

- **Predicción de conducta:** El conocer las características de una organización por medio de la imagen corporativa permite al individuo anticipar su conducta con respecto a una situación y facilitar la toma de decisiones. (Capriotti, 2013)

### 3.3 Reputación

Para empezar a hablar de lo que enmarca la reputación organizacional o corporativa se debe que la creación de reputación corporativa se ha visto afectada por el rápido crecimiento de medios digitales y la presencia *online* de una organización, tomando al CEO como uno de los principales pilares de la imagen de una organización. (Agulló, 2016) La reputación es ese intangible de vital importancia que permite a una organización proyectar su valor ante una sociedad.

La estrategia comunicacional va de la mano con la reputación, lo que en ella se transmite, denota el verdadero resultado de lo que se espera y es que por medio de esta se llega al público objetivo, generando sensaciones como confianza, emoción y credibilidad, todo reflejado en base a la comunicación que se transmite en proyección a la excelencia. La reputación es lo que la organización obtiene en base a estrategias de comunicación y competitividad, para marcarla diferencia en el mercado empresarial.

La reputación tiene una relación directa con la identidad e imagen organizacional, su vinculación es directa, esta relación se da por la proyección que la compañía da directamente con los stakeholders y la retroalimentación que ellos envían, la misma que se convierte en la reputación directa de la organización, muchas veces la confusión, entre estos términos es frecuente y pese a que los tres van ligados en funciones, cada una juega

su rol dentro del proceso comunicativo y organizacional. Es por esto que la identidad se encuentra definida por la percepción de personalidad que el ojo público asocia con la organización. (Suárez, 2015)

La identidad e imagen están altamente relacionadas, de las dos se obtiene la reputación, y es que una cosa es organización y la otra un individuo, pero cada uno tiene su identidad, y estas en conjunto trabajando con intereses compartidos, se convierten en la imagen, la misma que da como resultado la reputación, que sea esta negativa o positiva, es la calificación que el stakeholders como público objetivo, determina.

La identidad es el conjunto de rasgos que caracterizan o distinguen a una empresa, y la diferencian de otras de similar o distinta categoría. (Casares, 2017) Es aquí donde se determina en base a esto a la identidad como atributos que diferencian a una organización de otra y cómo estos son recibidos por el público objetivo o stakeholders en base a su percepción. De esta manera la identidad facilita la recordación y el reconocimiento, lo que hace que una empresa se distinga de otra. Para entender más de identidad corporativa lo vamos a dividir en tres secciones y dos funciones:

- **Lingüístico;** Elemento verbal o logotipo, identidad de manera escrita y hablada.
- **Icónico;** Gráfica comercial e institucional proyectada por imágenes.
- **Cromática;** Colores que distinguen a la empresa.
- **Función inmediata;** Es la que hace conocer y reconocer en servicio o producción a la organización.
- **Función acumulativa;** Es la que se implanta como foto mental en recordatorio de la imagen de la empresa

Suarez (2015) establece que la identidad e imagen son polos opuestos de la comunicación de una organización y su contexto. La identidad funciona de manera interna dentro de la empresa, mientras que la imagen exclusivamente pública, no solo en lo visual, incluyendo también al aspecto cultural. Expresándose en torno a la relación con sus stakeholders. (Suárez, 2015)

Es así como de esta manera se determina las bases de una organización por medio de su imagen, identidad y posterior a esto su reputación, considerando todo lo que se encasilla de ella, desde cómo nació la marca, la productividad, la competencia, los valores, la sostenibilidad, línea gráfica, colores representativos, comunicación y estrategias, identidad en resumen es lo que hace que reconozca a una empresa mediante las siguientes interrogantes, que en general es lo que hace enmarcar la misión, visión, y valores de cada organización:

1. ¿Quién eres?
2. ¿Qué haces?
3. ¿Cómo lo haces?
4. ¿A dónde quieres llegar?

“La imagen de una empresa es el resultado del comportamiento que producen en la mente de su público. La empresa debe desarrollarse con valores o mecanismos ante su público y llegar a convertirse en una opción para ellos por ser mejores que las demás y perdurables en el tiempo.” (Villafañe, 1993).

La identidad nos muestra claramente cómo esta se manifiesta desde los aspectos básicos de toda organización en donde se considera mucho el entorno, lo que se ofrece, el comportamiento organizacional que hay en la empresa, y por último las estrategias

comunicacionales que se realizan para tener el motor organizacional en marcha. Todo esto con el único objetivo de que los stakeholders reciban la información con claridad y que el conocimiento del mensaje sea exactamente como se buscó transmitir para que la retroalimentación sea positiva.

La imagen de una organización es la que establece la reputación que tiene la organización, en base a los comentarios obtenidos por el individuo en la identidad que él mismo ve reflejada en todo lo que propone la compañía como objetivo a cumplir, determinada en un juicio de valoración que se efectúa sobre dicha imagen, lo que hace que sea de vital importancia para la organización establecer parámetros y estrategias para que el mejoramiento en la misma sea constante. Por lo que la cultura e identidad corporativas deben ser coherentes entre sí para beneficio de la reputación de una organización. (Villafañe, 1993)

#### **4. La Comunicación Interna**

Es de total relevancia el saber, como una empresa trabaja desde su estructura y la importancia que la misma tiene para cumplir sus logros, y, si es que esta funciona de manera estratégica con intereses en común en conjunto con sus colaboradores, ya que en ella se determina el sentido de pertenencia que tiene cada individuo con la organización, influyendo así de esta manera en la productividad de la compañía.

“Sobre la comunicación interna, es importante el adecuado involucramiento de los clientes internos (empleados o colaboradores) en el proceso participativo de la comunicación. Las personas deben sentirse involucradas en la comunicación, deben considerarse como miembros activos a la hora de comunicar y no solo como receptores de información unidireccional que proviene del directorio. Para que los



miembros de la entidad participen activamente deben darse tres condiciones básicas.” (Capriotti, 1998, como se citó en Cevallos, Moreno & Cevallos, 2015)

Para que esto funcione, la información que se maneje internamente, tiene que llegar clara y precisa, motivando a que cada colaborador participe y se sienta parte de la toma de decisiones en cada estrategia u objetivo propuesto, el crear campañas de integración interna y manejo correcto de información sobre la empresa, sus valores, misión, visión, objetivos y metas es de vital importancia, ya que de esta manera el fin de la organización y sus colaboradores estarán encaminados siempre hacia la misma meta, lo que hace que ellos se involucren, se sientan parte de todo lo que la compañía realiza y la producción mejore, creando una imagen e identidad con reputación positiva, lo que proyecta seguridad y confianza en el público externo.

De acuerdo con Cevallos, Moreno y Cevallos (2015) la comunicación interna “La comunicación interna cumple funciones determinantes para la entidad, mismas que le permiten a la institución mejorar la eficacia de su actividad interior.” (pág. 37) Su correcta implementación ayuda a la circulación de información y realización de tareas por medio de la interacción entre colaboradores dentro de una organización. (Cevallos, Moreno & Cevallos, 2015, pág. 37)

La motivación hacia los colaboradores juega un rol importante, ya que el autoestima laboral en un colaborador aporta en beneficios productivos para la organización y no solo de esa manera influye, ya que esta proyección que ellos plasman, se ven reflejadas en el exterior, cumpliendo su objetivo de reputación positiva, ya que es evidente que toda empresa que goza de fama por el excelente trato y el buen ambiente laboral hacia sus trabajadores, ellos en reciprocidad siempre entregan a los clientes un buen producto o servicio.

La comunicación interna en una organización siempre busca implementar estrategias con objetivos específicos, después de un análisis, estudios, entrevistas, encuestas o auditorías que se realizan internamente en la organización para determinar cuán comprometido y relacionados están los colaboradores con el objetivo general de la empresa. “Un punto destacable de la comunicación interna es la retroalimentación del proceso comunicacional *‘feedback’*. Esta retroalimentación debe responder a las exigencias de la sociedad y de los objetivos estratégicos que persigue la organización.” (Cevallos, Moreno & Cevallos, 2015, pág. 37)

Según (García, 1998), dice que, la gestión de la comunicación interna se enfoca en todos los trabajos y métodos aplicados, donde los que planifican los recursos que permita el mejor desarrollo en la organización.

De acuerdo con Brandolini y González, un buen desarrollo de las comunicaciones internas debe basar su actividad de manera cíclica en torno a cinco instancias concatenadas entre sí: el prediagnóstico, el diagnóstico, la planificación, la ejecución y seguimiento. (Brandolini y González, 2009)

Los principios gerenciales de la comunicación interna según lo analizado por (Suárez, 2015) son los siguientes:

- No se evita: Las personas siempre están comunicándose y por ende también las empresas se comunican.
- Mediación: En conseguir un fin de la empresa siempre será el individuo.
- Facticidad: Carácter de lo que existe de hecho y está desprovisto de necesidad, por lo que el mayor error de la comunicación es suponer que la comunicación ya se ha dado.

- Responsabilidad: Siempre estar pendiente de que la comunicación de buen resultado por parte del emisor y no el destinatario.
  - Adaptación: En la comunicación debe adaptarse de emisor a receptor
  - Taxonómico: se puede usar todos los canales que consideren según la naturaleza del mensaje.
  - Evaluación continua: la comunicación debe siempre estar en mejora en los distintos contextos.
  - Globalidad: La comunicación interna está ligada a la comunicación externa.
- Barreras de la comunicación interna La comunicación interna puede ser vulnerable, en donde se impide su efectividad.

Es importante que la organización garantice un sistema de comunicación transparente y eficaz, es aquí que se da el objetivo principal de la comunicación interna y las auditorías que se realizan con ella, ya que de esa forma se puede medir la calidad que esta mantiene en la compañía, solo así se puede detectar las debilidades y fortalezas que la compañía presenta en el proceso comunicativo, integrando a todos los sectores y clarificando la información entre ellos, todo esto mediante planes de estrategia específicos que aporten a la solución y proyección al mejoramiento del mismo.

## **5. La Auditoría de Comunicación interna**

Se entiende como auditoría de comunicación interna “al conjunto de métodos de investigación y análisis con el objetivo de identificar, definir, revisar y evaluar el contenido y desarrollo de la función. Constituye un sistema de control de la gestión efectuada.” (Saló, 2005, como se citó en, Pacheco, Zapata y Albán, 2018)

Para generar credibilidad y eficacia de forma interna, encontrado el problema de lo que estaba faltando o fallando en una organización es mediante el análisis o estudio que se hace metodológicamente con una auditoría de comunicación. Esta facilita de forma detallada, el área a trabajar, para que el objetivo planteado, arroje resultados de manera más efectiva, mediante estrategias de públicos establecidos, según la falencia que muestre el resultado que nos dio la misma. Solo así de esta forma se puede trabajar en una estrategia de calidad e impacto sobre la organización.

“El interés por las auditorías de comunicación ha ido en aumento en las organizaciones, las cuales demandan diferentes tipos de auditorías, siendo las de cultura organizacional, imagen y monitoreo de ambiente las mediciones más demandadas con el fin de conocer el nivel de aceptación de las organizaciones respecto a sus públicos.” (Krohling, 2015, cómo se citó en Pacheco, Zapata & Albán, 2018)

La comunicación es el eje principal de toda organización, gracias a la comunicación se puede llegar a problemas claves, determinando resultados mediante auditorías internas de comunicación, permitiendo así enfocarnos en dichos problemas y encontrarles soluciones efectivas, con mensajes claros y precisos, que acompañados de estrategias comunicacionales, mejoren u optimicen las áreas que necesitan ser trabajadas.

Según lo expuesto por (García, 1998) una auditoría de comunicación busca llegar a las siguientes metas:

1. Evaluación del rigor presupuestario con el que es desarrollada la gestión de la comunicación interna.
2. La reducción de costes del departamento de comunicación interna.

3. El nivel de satisfacción de los empleados y la mejora del clima laboral.
4. Los posibles frenos o problemas de comunicación en el seno de la empresa.
5. La percepción que tiene de la empresa el público interno y los estados de opinión sobre temas fundamentales.
6. Detectar las necesidades de información.
7. Evaluar la calidad de los contenidos y la eficacia de los canales de comunicación.
8. Identificar las audiencias y su diversidad.

Por medio de estas metas a cumplir la auditoría interna recibe información valiosa con la que se puede determinar cuán comprometido está el público interno o colaboradores con la empresa, y con ese resultado buscar soluciones efectivas ante los problemas que se van encontrando en las diversas áreas que fueron auditadas, por medio de ella se puede verificar el tipo de comunicación que hay en la organización y cuál es su porcentaje de efectividad, determinando así si el tipo de comunicación interna que hay en la organización es la ideal, o no es la propicia para la misma.

La calidad de información es necesaria en una compañía por eso (Villafañe,1993) nos demuestra indicadores frecuentes que denotan fallas que provocan errores en la comunicación interna de una compañía, afectando la productividad. Estos indicadores son los siguientes:

- Retraso en la entrega de datos: recurrir al jefe para que éste reclame esos datos
- Críticas y ataques en las reuniones interdepartamentales: bromas y críticas ante los fracasos de otras áreas

- Desconocimiento de las tareas a realizar: referido al desconocimiento de los resultados
- Errores reiterados de normativas
- Reuniones largas y poco productivas
- Rumores antes de que aparezca la información oficial
- Falta de lenguaje común
- Escasa transversalidad en la información
- Falta de transparencia y escasez de información Distorsión de los mensajes
- Desconocimiento general acerca de la organización

Si en la organización se presenta gran parte de estos indicadores, lo recomendable es efectuar una entrevista en profundidad con directivos encargados, con el fin de conocer el tipo específico de comunicación interna que está llevando la compañía y así determinar lo que está afectando y de qué manera lo está haciendo.

“El objetivo del investigador crítico es descubrir primero qué prácticas comunicativas están siendo sistemáticamente distorsionadas a través del uso del lenguaje (retórica organizacional) y de los símbolos; segundo, desenmascarar los intereses creados que sirven; y tercero, crear una conciencia que rechace toda forma de dominación y opresión dentro de la organización.” (Cevallos, Moreno & Cevallos, 2015, pág. 37)

El objetivo o meta de una auditoría es encontrar las falencias comunicativas y trabajar en ellas mediante estrategias promoviendo la participación y elevando la retroalimentación mediante estrategias comunicacionales que busquen elevar la autoestima laboral, incrementando en el público interno el sentido de pertenencia

mediante estrategias de motivación, vinculadas a la comunicación y tomas de decisiones, promoviendo los espacios de integración y participación.

### **5.1 Prediagnóstico**

Antes de llevar a cabo el diagnóstico de comunicación interna es fundamental llevar a cabo una primera aproximación a la empresa. De acuerdo con Brandolini y González, se debe realizar este primer acercamiento por medio de nuestro referente o contacto en la empresa con la finalidad de levantar la siguiente información:

- “Origen de la empresa y sector industrial.
- Misión, Visión y valores de la Compañía.
- Servicio o producto que comercializa.
- Clientes y potenciales clientes.
- Competencia. Posicionamiento en el mercado.
- Estructura organizacional (como está compuesto el organigrama),
- Cantidad de empleados y distribución geográfica (plantas, fábricas, oficinas, etc.).
- Características demográficas del personal y sus perfiles profesionales.
- Cómo se compone el área responsable de comunicación interna (CI).
- Cuán desarrollado está el sistema de comunicación interna.
- Cómo está funcionando el sistema de comunicación interna
- Qué canales están activos y a qué públicos apuntan. ¿Quiénes tienen acceso a ellos?
- Qué acciones de comunicación han implementado y qué resultados obtuvieron.

- Dónde detectan necesidades de apoyo en comunicaciones.
- ¿Han recibido capacitaciones en comunicaciones? ¿Es una competencia importante para la empresa la comunicación?
- Qué acciones de comunicación han implementado y qué resultado obtuvieron.
- Si desarrollan habitualmente una encuesta de clima.
- Si la empresa ha sido adquirida, se ha fusionado o reestructurado personal recientemente.” (Brandolini y González, 2009, pág. 43-44)

Lo que estos autores plantean es que en orden para poder llevar a cabo un plan de comunicación interna efectivamente y poder diagnosticar qué es lo que ocurre con la organización, se debe conocer a profundidad a la organización a la cual se le realizará la auditoría de comunicación interna y sus aproximaciones previas a la ejecución de actividad.

Al realizar un análisis de los valores de una organización es fundamental para poder cumplir con los objetivos organizacionales el separarlos categorías diferentes. De acuerdo con García estas categorías son las siguientes:

- a. “Los valores económico-pragmáticos, de control o «práxicos» por lo general predominantes y nunca suficientemente desarrollados (por ejemplo, la eficiencia o la calidad).”
- b. “Los valores emocionales, de desarrollo, «poéticos», creativos o generativos (por ejemplo, la imaginación o la calidez), abusiva y erróneamente negados o menospreciados en muchas ocasiones desde la perspectiva pragmática eficientista.”
- c. “Los valores éticos (por ejemplo, la generosidad, el respeto o la honestidad), integrándolos con toda normalidad en los valores económicos y emocionales,



sin encerrarlos en códigos ni considerarlos una categoría, y mucho menos ajena al núcleo del negocio productivo. Incluso llegando a considerarlos como el eje central en torno al cual deben girar tanto las conductas de control como de desarrollo.” (García, S. 2003)

## **5.2 Diagnóstico**

“El diagnóstico ofrece una mirada general de la situación de comunicación de una organización en un momento dado” (Brandolini y González, 2009) La etapa de diagnóstico de comunicación interna nos permite reconocer problemas y necesidades insatisfechas de los diferentes públicos internos de una organización. Del mismo modo nos permite detectar fortalezas y debilidades de la organización en términos de comunicación. Describiéndose como una especie de recorte temporal de la organización al cual podemos analizar en el ámbito comunicacional por medio de la utilización de herramientas cualitativas y cuantitativas por medio de las cuales se podrá tomar acción para. (Brandolini y González, 2009)

El diagnóstico se centra en tres objetivos:

- “El diagnóstico brinda la posibilidad de detectar las necesidades específicas en materia de comunicación que presenta una empresa.” (Brandolini y González, 2009, pág. 46)
- Permite sondear la opinión de los públicos internos con respecto a la comunicación y lo que se espera de ella.
- Sirve de apoyo para la gestión de la compañía, para comunicar objetivos y darles importancia a ciertas ideas. (Brandolini y González, 2009)

### 5.2.1 Tipos de diagnóstico

El diagnóstico puede alcanzar a un mayor o menor nivel de amplitud según la herramienta de evaluación utilizada:

- **Investigación de clima interno:** Esta herramienta evalúa los sentimientos y percepciones de los colaboradores de una empresa y su contribución al estado anímico de la organización. (Brandolini y Gozález, 2009, pág. 47)
- **Auditoría de comunicación interna:** Esta herramienta “sirve para evaluar la efectividad de los mensajes de la comunicación interna y su adecuación dentro del plan estratégico.” (Brandolini y Gozález, 2009, pág. 47)
- **Awareness:** Tipo de diagnóstico de menor alcance. Este es un levantamiento de un tipo de canal. (Brandolini y Gozález, 2009, pág. 47)
- **Readership:** Tipo de diagnóstico de lectura. Sirve para determinar el nivel de interés del público sobre temas desarrollados dentro de los canales de comunicación interna. (Brandolini y Gozález, 2009, pág. 47)

### 5.3 Planificación

Una vez establecido el diagnóstico de la organización es esencial tomar en consideración sus resultados para diseñar un plan estratégico de comunicación. Lo primero que se debe hacer para desarrollar este plan es establecer los objetivos que se desean lograr con el mismo y luego establecer estrategias y tácticas por medio de los cuales se llevará a cabo las metas que se desean alcanzar.

### 5.3.1 Objetivos

Los objetivos son una finalidad o situación establecida a la cual se quiere llegar o una meta la cual alcanzar. En el contexto del plan de comunicación se debe tomar en cuenta las siguientes características para ser óptimos:

- **Deben ser específicos y estar claramente definidos.** Lo que se busca con esto es evitar ambigüedades y poder atribuirle a cada uno acciones concretas por medio de las cuales llevarlos a cabo, ya que esto es fundamental para la decisión de estrategias y tácticas. (Brandolini y Gozález, 2009)
- **Deben ser medibles.** Se busca que los objetivos comunicacionales sean medibles para poder cuantificar sus resultados y demostrar su validez al momento de ver su resultado final. (Brandolini y Gozález, 2009)
- **Deben ser realistas y alcanzables.** Se busca que sean objetivos que se puedan lograr con la implementación del plan de comunicación y no ideales inalcanzables a pesar de un esfuerzo exhaustivo. Esto no significa que deban ser fáciles de alcanzar. (Brandolini y Gozález, 2009)
- **Deben ser aceptables y coherentes.** Esto se refiere a que los objetivos del plan comunicacional deben de estar alineados con los objetivos de la organización, considerando su misión, visión y filosofía. Es ideal que estos objetivos promuevan los valores corporativos de la empresa. (Brandolini y Gozález, 2009)

### 5.3.2 Estrategias y tácticas

#### 5.3.2.1 Estrategias

“La estrategia podría entenderse como el diseño de la manera en la que se van a alcanzar los objetivos.” (Brandolini y González, 2009, pág. 61) Esta puede proporcionar una descripción de procesos creativos e intelectuales de la planificación estratégica de la

comunicación. Las empresas compiten por espacio en la mente de consumidores y usuarios presentando estrategias sutiles o agresivas de acuerdo con la necesidad por cumplir. Una estrategia siempre implica una intencionalidad y fines claramente definidos (Brandolini y González, 2009)

“El pensamiento estratégico es la inflexión entre el pensamiento vertical y pensamiento lateral” (Brandolini y González, 2009, pág, 62-63) Estos procesos mentales se complementan para efectivizar el diseño e implementación de estrategias. Combinando diferentes tácticas para llegar a un objetivo estratégico. (Brandolini y González, 2009)

### **5.3.2.2 Tácticas**

*“Las tácticas se corresponden con acciones puntuales y determinadas para gestionar situaciones, es decir, el cómo hacerlo en un momento concreto y en función de las circunstancias dadas.”* (Brandolini y González, 2009, pág. 63) De acuerdo con esto una técnica utilizada no necesariamente es aplicada tácticamente, pero una táctica siempre empleará una técnica por medio de la cual ejercitarse. (Brandolini y González, 2009)

Una estrategia siempre se encuentra dentro de un contexto cambiante, por lo cual se deberá tener la capacidad de adaptarse a situaciones imprevistas y planes de contingencia. Ante estas situaciones se deberá readaptar las tácticas empleadas para lograr correctamente los objetivos del plan de comunicación. (Brandolini y González, 2009) por lo cual existen las siguientes recomendaciones de aplicación de tácticas:

- **Segmentación de públicos.** Partiendo del objetivo que la organización desea lograr se debe elegir a quiénes se quiere llegar con los mensajes de nuestra comunicación. Eligiendo correctamente a quien se le quiere comunicar es fundamental para la correcta aplicación táctica. (Brandolini y González, 2009)

- **Establecer el canal.** Una vez determinado a quién queremos llegar, se debe seleccionar el medio correcto por medio del cual llegar a nuestro público objetivo, esto es tan importante como elegir el público objetivo, ya que el canal correcto garantiza su efectividad. (Brandolini y González, 2009)
- **Realizar calendarización.** Establecer periodos ayuda a la planeación de nuestra comunicación. Ya que por medio de ella podemos hacer cambios o ajustes a nuestro plan y aplicarlo correctamente. (Brandolini y González, 2009)
- **Establecer un presupuesto.** Esta parte es fundamental para el plan, ya que por medio de ello podemos saber a qué recursos acceder y planear acorde a ello. Con ello podemos incidir en la efectividad de nuestro plan de comunicación drásticamente. (Brandolini y González, 2009)

### 5.3.3 Mensajes clave

El componente estratégico de un plan de comunicación debe centrarse en mensajes y temáticas clave que deben reiterarse en sus diferentes instancias. “Los mensajes clave son temas centrales establecidos por la alta dirección como prioritarios para el negocio.” (Brandolini y González, 2009, pág. 66) Los mensajes clave deben comunicarse a manera de cascada en todos los niveles de la organización. El rol del liderazgo es fundamental en la aplicación de los mensajes clave, ya que de ellos depende el reforzarlos en sus colaboradores. (Brandolini y González, 2009)

## 5.4 Implementación

La consolidación del plan de comunicación interna se logra con el apoyo de los directivos de la empresa para poder implementarlo de manera correcta. Es importante la involucración de todos los niveles de la organización y a los públicos de interés

correspondientes al momento de llevar a cabo el plan de comunicación. Esta instancia del plan de comunicación. De acuerdo con Brandolini y González, una buena política de comunicación interna requiere lo siguiente: (Brandolini y González, 2009)

- Respaldo de la dirección.
- Alineación con las políticas corporativas.
- Cambio cultural.
- Comunicación de involucramiento como gestores y protagonistas del cambio.
- Optimización de los recursos y flexibilidad para adaptarse a los cambios.
- Adaptación y asimilación en la utilización de los canales de [comunicación interna]. (Brandolini y González, 2009, pág. 67-68)

### ***5.5 Seguimiento y monitoreo***

El monitoreo y evaluación periódica de las acciones de comunicación es fundamental para la adaptación y ajustes al plan de comunicación. Y con esos datos obtenidos llevar a cabo futuros cambios o aplicaciones del plan de comunicación. El no tomar en cuenta estos datos, hace que el plan de comunicación no evolucione adecuadamente. (Brandolini y González, 2009)

Es importante tomar en consideración las evaluaciones previas al comenzar un proyecto o plan, durante su ejecución o posteriormente. Con ello se puede ver si se cumplieron los objetivos y metas fijados o si se obtuvo los resultados esperados. Esto nos permite cuantificar los niveles de cultura de comunicación y los niveles de satisfacción de los colaboradores con respecto a la información recibida y la efectividad de los mensajes. (Brandolini y González, 2009)

## 6. La Comunicación Global: Comercial e Institucional

“La globalización siempre ha sido estudiado desde las perspectivas del impacto: económico (ligado a los cambios y a las relaciones de consumo), cultural (desde la perspectiva de la interculturalidad vista como una especie de “invasión” más que de reformulación de dinámicas), social e interinstitucional.” (Strycek, 2013, pág. 10)

La comunicación en la actualidad es un componente social más que necesario, ya no solo ejerce lineamientos en su rama como tal, sino que se ha vuelto parte de las demás ciencias como soporte estratégico, he aquí la globalización que ella ha ganado en el repunte de productividad, comercio, identidad e institucionalidad en una organización. Todo esto facilita y mejora el ambiente laboral en un público interno y la reputación institucional en el público externo, convirtiéndose en el eje central o sistema nervioso de toda organización o plan estratégico. Así lo afirma Strycek (2013) en su análisis sobre Comunicación Global: “Si concebimos a la comunicación no como un fenómeno aislado sino como un proceso de intercambio y de reconstrucción cultural y social, podemos estar en condiciones de posicionar a la comunicación en el lugar esencial de la evolución constante de la sociedad moderna.” (Strycek, 2013, pág. 5)

La comunicación es un proceso efectivo de mediatización y construcción de resultados mediante mensajes que vayan acordes a la problemática, logrando así de esta forma una retroalimentación positiva frente al objetivo planteado, en donde el tipo de sociedades juegan un papel importante para análisis y estudio estratégico, según Strycek (2013) estas son las más frecuentes:

- Sociedad de consumo
- Democracia de Masas

- Medios masivos
- Temas Articulados

La comunicación lleva una línea escrita a lo largo de la historia, pero ahora en la modernidad es que se la ve como una ciencia esencial y de soporte para el comercio globalizado e institucional, siendo esta los cimientos de la base principal de toda campaña de comunicación, sin importar la modalidad, sea interna o externa, la comunicación es el motor que pone en marcha cada acción a tomar y en cada decisión que elegir.

“La comunicación de masas por lo general implica la producción de bienes para el consumo de formas simbólicas en el sentido de que estos objetos producidos por las instituciones mediáticas son formas simbólicas sujetas, de una u otra manera, al proceso de valoración económica. Los modos de valorar las formas simbólicas varían enormemente, dependiendo de los medios técnicos y de las estructuras institucionales dentro de las cuales se despliegan” (Thompson, 1998, pág. 14)

Ahora si bien es cierto la comunicación es parte de una sociedad, y es una ciencia anexada a las demás por el mejoramiento de su desarrollo y productividad, influye mucho en que la persona que lidere estos lineamientos estrategias no se cualquier persona, tiene que ser una persona de experiencia y análisis, para que el concepto, información no se pierda o se tergiverse al llegar al receptor. Este es un error frecuente al momento de resolver problemas y es ahí en donde la comunicación no es efectiva, la globalización apunta a eso, a una comunicación de resultados y es por esto por lo que hay que hacerlo con una persona que sepa liderar este tipo de acciones para su correcto resultado y retroalimentación positiva en cumplimiento del objetivo propuesto en pro de la organización.



## CONCLUSIONES

Por medio de la revisión a la literatura previamente establecida se puede afirmar que la comunicación organizacional nos provee de herramientas correctas para la comprensión de las organizaciones y sus partes. Esto se ve reflejado en la manera en la cual el *feedback* influye en la elaboración de planes de comunicación en relación con el cumplimiento de objetivos y metas. Del mismo modo esto se refleja en cómo los resultados obtenidos de realizar el diagnóstico de una organización nos proveen con información valiosa para el desarrollo de estrategias comunicacionales y el efecto que estas tienen en relación con el cumplimiento de metas organizacionales dentro del eje comunicacional.

Por lo cual al elaborar planes de comunicación interna se requiere siempre llevar a cabo etapas de diagnóstico previas a la implementación y ejecución de estrategias y tácticas comunicacionales. Esta etapa provee al auditor de toda la información relevante para el desarrollo de campañas con la finalidad de solucionar los problemas que se vean presentes dentro de la organización, valores o elementos de identidad que requieran ser reforzados o cuyo refuerzo tenga resultados favorables para el establecimiento de una cultura organizacional fuerte.

## ANÁLISIS DE CASO: TROUBLED SPAIN

### **1. Razón de ser de “Troubled Spain”**

“Troubled Spain” Es una empresa líder en tecnología, innovación y calidad en la industria de los semiconductores.

### **2. Evolución cronológica de los hechos: Hitos claves de la compañía**

#### **Historia de TROUBLED INC.**

TROUBLED INC. Es una de las compañías líderes en la industria de los semiconductores. Enfocada en la fabricación y comercialización de semiconductores de tecnología avanzada para transmitir, amplificar, regenerar y recibir datos. (Troubled Inc.)

Fundada a finales de la década de 1980 en Reino Unido

Crecimiento exponencial en la década de 1990, radicación de la empresa en los Estados Unidos a finales de la década.

“Durante la década de 2000, la compañía se vio afectada por la crisis económica global y la disminución del crecimiento de la industria de los semiconductores. Entre 2006 y 2009, el precio de las acciones de Troubled se derrumbó de USD 50 a USD 2, lo que generó el congelamiento de salarios, despidos y cierres de algunas de las plantas de montaje y pruebas en China.”

Pérdidas de alrededor de 50 millones de dólares en el primer trimestre de 2009 forzaron a la empresa a fusionarse con un importante competidor y se volvió una empresa de Investigación y Desarrollo (I+D), desarrollo de producto y ventas en Europa, Japón, China, Malasia y Tailandia.

Cambió de forma radical por la renuncia de personal administrativo en 2012. Entre los miembros que renunciaron se encuentran el CEO, el presidente del Directorio y el jefe financiero (CFO); quienes desempeñaron un rol fundamental en la transformación de la empresa a ser uno de los líderes de su industria.

En menos de un mes como CEO, Mike USA SU APELLIDO decidió vender varias ramas improductivas del negocio por 88.6 millones como parte de su plan para la optimización y reinversión de la empresa.

### **Historia de TROUBLED SPAIN.**

Esta firma fue adquirida por Troubled Inc. en 2002, como parte de una serie de adquisiciones de la subsidiaria española. Esta firma pasó de manos tres veces en menos de 25 años, teniendo como resultado de ello una cultura organizacional heterogénea.

En 2012 “Troubled Spain” contaba con 190 empleados en 11 departamentos, reportando al Gerente General.

En 2015 entra Mike Red como gerente general de Troubled Spain y se lleva a cabo una auditoría de comunicación interna.

### **3. ¿Cuáles son los retos que tuvo que asumir James Red a nivel organizacional?**

James Red tuvo que asumir un gran desafío, al aceptar la Gerencia General de la subsidiaria española, Troubled Spain, pese a que en los últimos años la industria presentaba números desilusionantes en producción y venta, tenía apenas seis meses para reestructurar organizacionalmente y que estos cambios presentan resultados positivos o Troubled Spain sería vendida, algo que él no se podía permitir.

Trouble Spain tenía un gran problema de comunicación y liderazgo, lo que permitía que la comunicación informal se apodera de las decisiones que se tomaban en los distintos departamentos llevando a un retraso en la producción.

#### **4. Canales en los cuales se encuentra focalizado el problema**

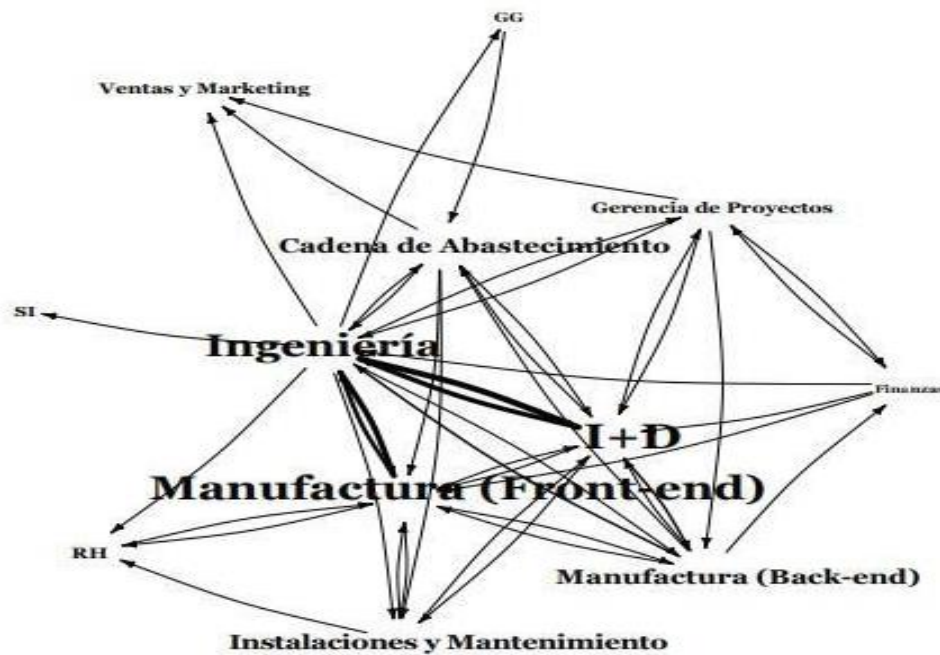
El problema de comunicación dentro de Troubled Spain se da principalmente de manera transversal, la comunicación entre diferentes departamentos es deficiente. Los problemas de identidad y de estructura de la organización hacen que la relación entre departamentos sea informal y en muchos casos deficiente, como consecuencia de ello existen serios problemas.

Estos problemas de comunicación serios se ven reflejados en la respuesta de los diferentes gerentes de área en la organización. En la entrevista con David Johnson, él resalta que existen límites poco claros entre las diferentes áreas de la Troubled Spain, lo cual causa problemas. Del mismo modo Johnson afirma que los cambios que ha sufrido estructuralmente las organizaciones a lo largo de su historia han hecho que existan relaciones informales, las cuales han perjudicado al desempeño de la empresa.

La comunicación vertical dentro de la organización también presenta problemas, pero son menores a los que se dan de manera horizontal. Dentro de la organización existen algunos problemas jerárquicos por los fallos estructurales de la organización, sin embargo, estos son menores al problema de comunicación entre diferentes áreas. En el gráfico a continuación se puede ver la relación entre las diferentes áreas de la empresa con las cuales interactúa cada departamento de manera constante.

**Figura 1**

*Interdependencias y relaciones complicadas dentro de Troubled Spain.*



*Fuente: Informes de los consultores de Trouble Spain, 2015*

## **5. Describe al canal de comunicación informal, ¿a través de qué se manifiesta?**

James red decide hacer una auditoría interna con consultores externos debido a los múltiples conflictos entre departamentos, existía un señalamiento continuo de culpa entre ellos, por el malestar ocasionado al no salir con éxito un nuevo prototipo o que la producción sea más eficaz, este tipo de comunicación informal más se manifestaba entre el Departamento de Manufactura y el Departamento de I+D.

## **6. Análisis de cada una de las entrevistas realizadas por James el nuevo CEO de la organización**

Un insight fundamental de la entrevista con María Torres fue que existen tensiones entre los departamentos de I+D y Manufactura ya que existe una sobreposición de funciones entre ambos departamentos. La gente del departamento

de I+D busca alejarse de la manufactura para enfocarse en la investigación. Constantemente ambos departamentos se ven cediéndole tareas al otro.

### **Entrevista 2: Victoria Rivera, Directora de Manufactura.**

En la entrevista con Victoria Rivera aporta insights de algunos de los problemas de la organización. La organización se encuentra dividida y con problemas de identidad. El departamento de I+D se ha mantenido aislado del resto de áreas debido a que en otros departamentos ha existido movilidad entre miembros de la directiva, mientras que I+D requiere un mayor nivel de especialización.

Otro punto clave de la entrevista con Victoria Rivera es que las labores de su puesto han cambiado a través de los años. Esto es importante, ya que se debe considerar el nivel de inestabilidad estructural que ha sufrido la organización al haber pasado de manos varias veces en un periodo corto y los cambios drásticos que han ocurrido en el alto mando de Troubled Inc.

La conclusión principal de esta entrevista es que la organización se encuentra en necesidad de reforzar su cultura organizacional. No hay un sentimiento de pertenencia fuerte por parte de gran parte del personal ya que existen problemas de liderazgo y estructura.

### **Entrevista 3: Luis Martin, Director de I+D.**

La entrevista con Luis Martin refuerza el problema de falta de identidad entre los miembros del departamento de I+D. El departamento se encuentra

estructurado de manera en la que se divide en cinco equipos de cinco personas quienes se enfocan en el desarrollo y prototipado de productos.

Otro punto de contención de Martin con el resto de la organización es la percepción de que si un producto no fue exitoso todo es culpa del área de I+D, cuando existen muchos otros departamentos involucrados en el proceso de desarrollo.

#### **Entrevista 4: David Johnson, Gerente de Ingeniería de Productos y Calidad.**

La entrevista con David Johnson demuestra que los cambios drásticos que ha tenido la organización a lo largo de los años han causado problemas en la estructura de la organización y las funciones que desempeña su personal. Johnson afirma que el personal de la organización lleva bastante tiempo trabajando en la firma y que los cambios drásticos de puesto que han sufrido ha hecho que exista informalidad, lo cual está tomando un efecto adverso en la toma de decisiones.

#### **Entrevista 5: Susana Leal, Gerente de Proyectos.**

En la entrevista con Susana Leal demuestra que la estructura de la organización se encuentra con problemas. Ella ocupa un puesto extraño en la organización, ya que se encuentra jerárquicamente al mismo nivel del resto del equipo directivo, pero al mismo tiempo no es parte del equipo directivo.

Leal destaca que no hay liderazgo claro en la organización ya que todas las decisiones importantes son tomadas fuera de la compañía. Y los problemas son manejados de forma individual o aislada, en lugar de cooperar y se deben alinear los objetivos de la organización para generar mayor afinidad.

### **Entrevista 6: Inés Medina, Gerente de Productos.**

En la entrevista con Inés Medina ella destaca inmediatamente que existen problemas estructurales y comunicacionales serios en la Troubled Spain. Ella destaca que la jerarquía de la organización es incomprensible y carente de comunicación entre gerentes de área.xº

Inés menciona que su área trabaja en conjunto con el departamento de manufactura, pero existen problemas de actitud por parte del departamento de manufactura, ya que actúan como si estuvieran realizando un favor para el departamento de Ingeniería en vez de llevar a cabo sus labores de la manera correcta. Esto se debe a los problemas previamente mencionados de comunicación y estructura en la organización.

## **7. Análisis de estructura informal: Interdependencia y colaboración, Comunicación Interdepartamental y Liderazgo informal**

### **Interdependencia y colaboración.**

Según este gráfico los departamentos de Manufactura, ingeniería e I+D eran los más señalados en dependencia para realizar el trabajo y que la relación que mantenían con sus empleados no era la mejor, lo que dificulta una buena comunicación conllevando a un retraso en la producción.

### **Comunicación Interdepartamental.**

En este gráfico observamos que los departamentos de Ingeniería e I+D son los que más comentaban o hablaban de los empleados del otro departamento, lo



que indica que hay una disputa constante entre ellos lo que dificulta el correcto manejo organizacional de la industria.

### **Liderazgo Informal.**

En este gráfico observamos que en los departamentos de ingeniería I+D, lideran la tabla de liderazgo informal en relación a los otros departamentos, con los Ejecutivos, Gerentes y Empleados, no obstante, los operarios según la tabla, el liderazgo informal es totalmente del Departamento de Manufactura. El Departamento de Cadenas de Abastecimiento, se ve reflejado en todos los niveles jerárquicos de la industria, aunque en mínimas proporciones comparándolo con el resto.

## **8. Determine cuáles son los problemas que encuentras:**

### **A nivel de Identidad.**

Entre los problemas más significativos que la organización sufre, se encuentra su falta de identidad. En muchas de las entrevistas al personal directivo de la organización se enfatiza esto como uno de los principales problemas de Troubled Spain. Al ser una subsidiaria, las decisiones ejecutivas de alta magnitud son tomadas de manera externa por la matriz, lo cual resta independencia y sentimiento de pertenencia entre los miembros de la organización.

Un problema serio causado por los problemas de identidad de la organización es la indisposición para cooperar entre departamentos. Esta conducta causa resultados adversos para los intereses de Troubled Spain como organización. El trabajo conjunto entre departamentos es fundamental para la operación de Troubled Spain, sin embargo, sus problemas estructurales y falta de

identidad fuerzan a que la interdependencia entre departamentos sea ineficiente; haciendo que las labores compartidas se sientan como responsabilidad del otro departamento en vez de un trabajo cooperativo.

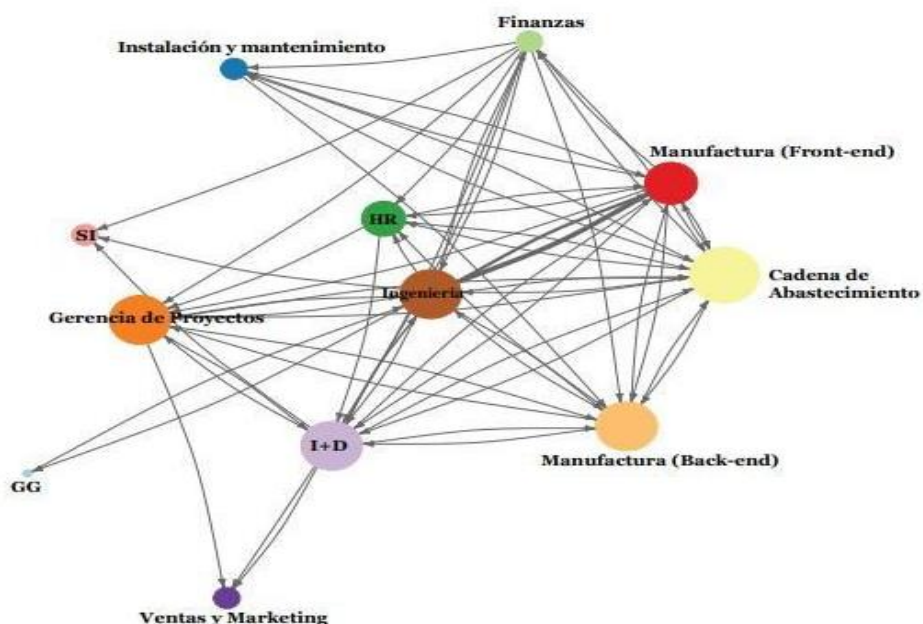
### **A nivel de Comunicación: Canales y Herramientas.**

Troubled Spain presenta serios problemas comunicacionales a nivel horizontal. Sus departamentos presentan problemas de estructura los cuales dificultan la comprensión de las funciones de cada departamento, creando labores redundantes las cuales hacen que sea más difícil determinar los límites de sus funciones correctamente y que las relaciones interdepartamentales se empeoren.

En cuanto a herramientas, el informe no detalla los canales utilizados para la comunicación interna de la organización. Sin embargo, el informe realizado nos presenta la cantidad y frecuencia con la que un departamento interactúa con otras áreas y existen áreas que se encuentran prácticamente aisladas como lo es gerencia general y el departamento de instalaciones y mantenimiento. Sin embargo, algo que mucho de los entrevistados y el informe enfatiza es que la informalidad comunicacional ha tenido resultados adversos en la organización.

### **Figura 2**

*Mapa de comunicaciones de Troubled Spain.*



Fuente: Informes de los consultores de Troubled Spain, 2015.

**Figura 3**  
Vínculos entrantes y salientes de Troubled Spain.

	Comunicación (Figura 2)		Interdependencias difíciles (Figura 1)	
	Vínculos entrantes	Vínculos salientes	Vínculos entrantes	Vínculos salientes
GG	1	1	1	1
Instalaciones y Mantenimiento	3	3	4	3
Finanzas	3	9	2	4
RH	5	4	3	1
SI	3	0	1	0
Manufactura (front-end)	6	8	7	5
Manufactura (back-end)	7	6	4	5
Gerencia de Proyectos	7	5	3	5
I+D	7	7	7	6
Ventas y Marketing	3	0	3	0
Cadena de Abastecimiento	8	8	4	5
Ingeniería	7	9	6	10

Fuente: Informe de los consultores de troubled Spain, 2005.

## **PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA**

### **Resumen**

En la siguiente propuesta se entregará un plan de comunicación interna diseñado con estrategias específicas que impulsen la comunicación organizacional, identidad e imagen como solución en beneficio de la compañía Troubled Spain, posterior al análisis, disensión y falencias que esta mantiene. Las estrategias presentadas a continuación fueron creadas de acuerdo con las necesidades comunicacionales que tiene la compañía.

### **Objetivo general**

Fortalecer la cultura organizacional de Troubled Spain por medio de un rebranding de la marca con la finalidad de fortalecer la identidad corporativa, mejorar las relaciones interdepartamentales e incrementar el sentimiento de pertenencia de los colaboradores de la empresa.

### **Exposición de campañas**

Para el correcto manejo de la propuesta, el plan de comunicación interna desarrollado para la compañía Troubled Spain, utiliza la combinación de tres campañas separadas para abordar los diferentes problemas comunicacionales y deficiencias que se han presentado a lo largo de la historia de de la subsidiaria de TROUBLED INC.

### **Campañas**

El plan de comunicación por realizarse toma el nombre de “Yo soy Troubled Spain” y se encuentra compuesto por tres campañas diferentes con objetivos afines para el mejoramiento del clima laboral y desempeño laboral en los colaboradores de la empresa.

### **Campaña 1: “Yo soy Troubled Spain #1: Renacimos para ti.”**

Esta campaña se centra en lo ocurrido alrededor del rebranding de Troubled Spain y los cambios directamente relacionados con su filosofía y valores corporativos que esta transformación propone.

#### ***i. Problema detectado***

Troubled Spain es una empresa que ha pasado por diferentes manos muchas veces en un periodo reducido, no consta con una declaración de cultura organizacional definida, no tiene una misión o visión establecida, o por lo menos no las tiene de manera explícita. Esto como consecuencia ha dejado un vacío fuerte de identidad.

#### ***ii. Objetivo específico***

Incrementar en un 80% el posicionamiento de la marca y reconocimiento de su nueva declaración de identidad corporativa en todos los colaboradores de la empresa en un periodo de 6 meses

#### ***iii. Estrategias y Tácticas***

Se hará un relanzamiento de la marca con cambios de identidad visual y cultura organizacional. Utilizando el mensaje “Yo soy Troubled Spain” como un mantra para reforzar la noción que la empresa la componen sus colaboradores y con ello tener algo con lo cual generar pregnancia en el top of mind de los colaboradores con respecto a la nueva imagen y valores de Troubled Spain.

*Fase de expectativa.*

Estrategias:

Se generará expectativa por medio de imágenes y material audiovisual presentando tentativas de grandes cambios por venir.

Tácticas:

Utilización de banners, carteleras digitales y físicas con imágenes de expectativa, elaboración de video infográfico explicativo sobre la historia de la empresa transmitido en carteleras digitales y correo electrónico para generar comprensión en los colaboradores.

*Fase informativa*

Estrategias:

Presentación de la nueva imagen de la marca y sus nuevos valores a los colaboradores por todos los medios posibles con el fin de generar recordación.

Utilización del desayuno de confraternidad inaugural (ver campaña 2) como una oportunidad para presentar la nueva imagen y valores de Troubled Spain.

Tácticas:

Utilización de banners, carteleras digitales y físicas con imágenes directamente relacionadas al contenido presentado en la etapa de expectativa. elaboración de video infográfico explicativo sobre los nuevos valores de Troubled Spain transmitido en carteleras digitales y correo electrónico.

Utilización del desayuno de confraternidad inaugural (ver campaña 2) como una oportunidad para presentar la nueva imagen y valores de Troubled Spain.

### *Fase recordación*

Estrategias:

Entrega de material gráfico y obsequios con la imagen del plan de comunicación “Yo soy Troubled Spain”. Utilización de carteleras digitales y físicas para presentar mensajes de recordación.

### *iv. Cronograma*

El cronograma de actividades para las campañas a realizar tendrá un plazo de seis meses, proyectado para realizarse desde enero o un periodo ininterrumpido de seis meses dentro de un mismo año laboral.

**Tabla 1**

*Cronograma de la campaña “Renacimos para ti”.*

<b>Actividad</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>
<b>Expectativa</b>	x					
<b>Informativa</b>		x	X	x	x	
<b>Recordación</b>					x	X

*No incluye fechas específicas ya que al momento existen complicaciones por la emergencia sanitaria de COVID-19*

### *v. Presupuesto*

**Tabla 2**

*Presupuesto de la campaña “Renacimos para ti”.*

<b>Objeto</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Cantidad estimada</b>	<b>Costo total proyectado</b>
Decoración para el desayuno inaugural	€ 500	1	€ 500

de la campaña			
Material impreso (carpetas, roll ups, carteles, papelería,etc)			€ 1,300.00 (total estimado)
Producción de material audiovisual	€ 800.00	2 videos promocionales	€ 2,400.00

*Fuente: Elaboración propia*

### ***vi. Resumen***

**Tabla 3**

*Cuadro resumen de la campaña “Renacimos para ti”.*

<b>Fase de la campaña</b>	<b>Objetivos</b>
expectativa	Crear intriga entre los colaboradores de la organización
informativa	Revelar que la organización está llevando a cabo un proceso de transformación por el bienestar de sus colaboradores y clientes
recordación	Recordar a los colaboradores que los cambios realizados son para focalizar el bienestar de sus colaboradores por sobre todas las cosas.

*Fuente: Elaboración propia*

### **Campaña 2: “Yo soy Troubled Spain #2: Trabajando juntos podemos más”**

#### ***i. Problema detectado***

No existe un buen grado de cooperación entre diferentes departamentos de la empresa a pesar de que sus funciones lo requieran o existan labores similares o redundantes que requieran que dos o más departamentos las realicen, esto ha causado que las relaciones interpersonales entre departamentos sean pobres, principalmente entre I+D y Manufactura.



## *ii. Objetivo específico*

Mejorar la relación entre las diferentes áreas administrativas y operativas de Troubled Spain en 30% en un periodo de tres meses y fortalecer la colaboración entre las áreas de I+D y Manufactura en un 75% en un periodo menor a seis meses.

## *iii. Estrategias y tácticas*

La idea central de esta campaña es generar confraternidad entre los colaboradores de la empresa, en especial aquellos que pertenecen a diferentes departamentos.

### *Fase de expectativa*

#### Estrategias:

Se utilizará aromatizantes de oficina con olor a café en la oficina, para generar una sensación gratificante e intrigante. Se enviará una invitación impresa y por correo electrónico a todos los colaboradores de la empresa para que asistan el día viernes al primer desayuno de confraternidad de Troubled Spain.

#### Tácticas:

Se informará a todos los jefes de área que se realizarán desayunos con todo el personal los días viernes para que puedan planear sus actividades de acorde con ello. Se utilizarán carteleras digitales para enfatizar que se realizarán desayunos con todo el personal de Troubled Spain de 9am a 11am.

### *Fase informativa*

#### Estrategias:

Se realizará un primer desayuno inaugural y se llevarán a cabo desayunos semanales con todo el personal de la empresa los días viernes.

Tácticas:

Se reforzará la confraternidad entre áreas diferentes por medio de la asignación de asientos mezclando personal de diferentes áreas por cada mesa y entregando cartas con temas de conversación, entre otros ejercicios simples para facilitar la socialización y generar empatía/amistad entre los colaboradores de diferentes áreas.

Cada desayuno tendrá una duración de dos horas (9am - 11am) y será dispuesto a manera buffet. Esto se hace con el fin de que todos puedan tener opciones de acuerdo a sus restricciones/preferencias dietarias y para facilitar la socialización y permitir que los colaboradores se conozcan mejor entre ellos.

*Fase recordación*

Estrategias:

Se llevará a cabo un video de recordación con entrevistas y recuerdos de los desayunos semanales. Al igual que se entregará tazas personalizadas con la nueva imagen y mantra de la empresa “Yo soy Troubled Spain” y el nombre del colaborador, para recordar buenos momentos con personal de otras áreas de la empresa.

#### *iv. Cronograma*

El cronograma de actividades para las campañas a realizar, tendrá un plazo de seis meses, proyectado para realizarse desde Enero o un periodo ininterrumpido de seis meses dentro de un mismo año laboral.

**Tabla 4**

*Cronograma de la campaña “Trabajando juntos podemos más”.*

<b>Actividad</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>
<b>Expectativa</b>	x					
<b>Informativa</b>		x	x	x	x	x
<b>Recordación</b>						x

*No incluye fechas específicas ya que al momento existen complicaciones por la emergencia sanitaria de COVID-19*

#### *v. Presupuesto*

**Tabla 5**

*Presupuesto de la campaña “Trabajando juntos podemos más”.*

<b>Objeto</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Cantidad estimada</b>	<b>Costo total proyectado</b>
Tazas personalizadas	€ 2.50	200	€ 500
Vasos de café brandeados	€ 0.20	4,000	€ 800.00
Decoración para el desayuno inaugural de la campaña	€ 500	1	€ 500
Material impreso			€ 500.00 (total estimado)
Producción de material audiovisual	€ 500.00	2 videos	€ 1,000.00

Desayuno Buffet para 200 personas (AGA Catering, Madrid)	€ 800.00	24 a 27 (dependiente de los meses en los cuales se realice)	€ 10,000.00 proyectado
--	----------	---	------------------------

*Fuente: Elaboración propia*

## ***vi. Resumen***

**Tabla 6**

*Cuadro resumen de la campaña “Trabajando juntos podemos más”.*

<b>Fase de la campaña</b>	<b>Objetivos</b>
Expectativa	Crear intriga entre los colaboradores de la organización
Informativa	Revelar que la organización está llevando a cabo un proceso de transformación por el bienestar de sus colaboradores y clientes
Recordación	Recordar a los colaboradores que los cambios realizados son para focalizar el bienestar de sus colaboradores por sobre todas las cosas.

*Fuente: Elaboración propia*

## **Campaña 3: “Yo Soy Troubled Spain #3: Nuestra familia, nuestra gente”**

### ***i. Problema detectado.***

Dado que la organización ha cambiado de dueños tres veces en los últimos 25 años, muchos de los colaboradores, algunos de ellos de varios años, no se sienten como parte de la organización por la falta de seguridad, estabilidad y estructura que esta posee.

## *ii. Objetivo específico.*

Incrementar el sentimiento de pertenencia a la organización y de estabilidad en colaboradores de todas las áreas de la organización en 70% en un periodo de cuatro meses tras la implementación de la campaña.

## *iii. Estrategias y Tácticas.*

La falta de interés demostrada por la organización hacia sus colaboradores ha creado un ambiente de insatisfacción y alienación; con esta campaña buscamos crear un sentimiento de pertenencia entre los colaboradores de Troubled Spain para que, coloquialmente dicho, “se pongan la camiseta de la empresa”.

### *Fase de expectativa*

Estrategias:

Implementación de activaciones de marca a modo de guerrilla en estaciones de café por un periodo extendido para generar intriga y expectativa entre los colaboradores de la empresa.

Tácticas:

Previo al anuncio oficial de renovación de la marca se colocarán carteles con la forma del contorno de un primer plano de la silueta de una persona en todas las estaciones de café de las oficinas de Troubled Spain.

### *Fase informativa*

Estrategias:

Se reemplazarán los carteles negros de las estaciones de café por espejos con la nueva identidad visual de Troubled Spain y mensajes clave para reforzar el sentimiento de pertenencia en la empresa dirigidos hacia los colaboradores.

Tácticas:

Implementación de espejos brandeados con mensajes de refuerzo de identidad y pertenencia en estaciones de café, boletines enviados por correo electrónico para recordar a nuestros colaboradores de cuánto los apreciamos

*Fase recordación*

Estrategias:

Entrega de agendas personalizadas con el nombre del colaborador.  
Implementación de mensajes de agradecimiento a los colaboradores de la empresa en las activaciones de las estaciones de café y paquetes de azúcar u otros edulcorantes.

Tácticas:

Estaciones de café brandeadas, video de agradecimiento por parte del Gerente General a los colaboradores de Troubled Spain compartido vía boletines de correo y carteleras digitales.

*iv. Cronograma.*

El cronograma de actividades para la campaña en cuestión. Está pensado llevar a cabo la implementación de la campaña a partir del tercer mes del plan de comunicación general de Troubled Spain.

**Tabla 7***Cronograma de la campaña “Nuestra familia, nuestra gente”.*

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Expectativa	X					
Informativa		x	x	X	x	X
Recordación						X

*No incluye fechas específicas ya que al momento existen complicaciones por la emergencia sanitaria de COVID-19*

**v. Presupuesto.**

**Tabla 8***Presupuesto de la campaña “Nuestra familia, nuestra gente”.*

Objeto	Costo unitario	Cantidad estimada	Costo total proyectado
Agendas personalizadas	€ 5.00	200	€ 1,000.00
Vasos de café brandeados	€ 0.20	4,000	€ 800.00
Espejo sin marco de 500mm x 900mm	€ 68.50	10	€ 685
Material impreso para campaña			€ 200.00 (total estimado)
Producción de material audiovisual	€ 200.00	1	€ 200.00

*Fuente: Elaboración propia*

*vi. Resumen.*

**Tabla 9**

*Cuadro resumen de la campaña “Nuestra familia, nuestra gente”.*

<b>Fase de la campaña</b>	<b>Objetivos</b>
Expectativa	Generar expectativa implementando una activación de marca en estaciones de café dentro de las oficinas de la empresa
Informativa	Revelar el objetivo de la activación de marca realizada para incrementar la confianza de los colaboradores con la empresa
Recordación	Fortalecer el sentimiento de pertenencia de los colaboradores de la organización a través del fortalecimiento de la relación entre colaboradores y la organización

*Fuente: Elaboración propia*



## **ANÁLISIS DE CASO: GUAYAKÍ SUSTAINABLE RAINFOREST PRODUCTS, INC.**

### **1. Evolución Cronológica de los hechos: Hitos clave**

Alex Pryor y David Karr se conocen mientras cursaban la carrera de Ingeniería en alimentos en California Polytechnic State University-

Comienzan a aparecer alternativas al café en el mercado estadounidense, lo cual despierta la atención de Pryor y Karr

Conociendo las cualidades de la yerba Mate Pryor comienza a pensar en la forma de hacer que en América del Norte se consumiera esta bebida

Pryor y Karr comienzan a trabajar juntos en la exportación y comercialización de yerba mate en los Estados Unidos, se unen a la operación de la naciente empresa Michael Newton, Cris Mann y Steph.

Fundación de la empresa con el nombre de *Seeds*.

En 1996, Alex Pryor vuelve a Argentina con el fin de mejorar el proceso de producción por medio de toma de acción directa.

A partir de 1997 se crea formalmente la sociedad con el nombre de Guayaki Sustainable Rainforest products inc. Con el formato LLC radicada en California.

Con Alex Pryor trabajando desde Sudamérica, se construye la sociedad anónima Guayaki Latin America en el 2005

La empresa pasa de vender yerba mate a granel a desarrollar bebidas energizantes y comienza a experimentación de la empresa con productos derivados de la yerba mate.

En el 2010, gracias a una donación, crearon la fundación agroecológica Iguazú. Para el 2014 alcanzaron de forma sostenible 27 millones en ventas

En el 2015 grupo semilla decide montar una planta de secado y procesamiento en Brasil

## **2. Identidad Corporativa:**

### **Misión.**

Generar un mercado de nuevos productos orgánicos y educar sobre sus beneficios para la salud, el medio ambiente y la equidad social. Mediante la demanda de estos productos, el objetivo es participar activamente en el comercio justo, el desarrollo económico, la preservación de las culturas en pequeñas comunidades y favorecer la conservación y la reforestación de la Mata Atlántica. (Guayakí, 2020)

### **Visión.**

Crear modelos económicos dirigidos a la conservación y la reforestación de la Mata Atlántica trabajando con las comunidades mediante el comercio justo. (Guayakí, 2020)

### **Valores.**

Guayakí cuenta con tres valores principales:

- Viabilidad económica
- Justicia social
- Manejo ambiental

Esto se ve reflejado en todas sus acciones de comunicación e interacciones con sus públicos internos y externos. Su necesidad por lograr la viabilidad económica por medio de medios de producción artesanales, responsables y éticos.

Sus valores de justicia social y manejo ambiental se ven reflejados en el constante deseo de la organización de llevar a cabo la restauración del medio ambiente y la sociedad. Guayakí enfoca un gran porcentaje de sus recursos en acciones para enfatizar la preservación del medio ambiente y trato justo a los trabajadores de sus productores; cortando vínculos con aquellos que han llevado a cabo prácticas éticamente cuestionables.

### **Filosofía.**

Combinar un buen negocio con cuidado medio ambiental y bienestar para las comunidades productoras.

Guayakí es más que una empresa de yerba mate, tiene la creencia que la cultura de yerba mate es una invitación a la vida. Enfocada en su mantra “COME TO LIFE”, lo cual se traduce literalmente como “ven a la vida”, pero en un sentido más abstracto es darle vida a algo; este mantra es una invitación a la regeneración personal, social, ecológica y cultural. (Guayakí, 2020)

*At Guayakí, we're about much more than just mate: we believe yerba mate culture is an invitation to life. Embodied in our mantra, COME TO LIFE is an invitation to personal, social, ecological and cultural regeneration.*

### **3. Evolución cronológica de la estrategia de marketing y comunicación**

En el 2005 se suma al equipo directivo Patrick Lee ex vicepresidente de Balance Bar y en el 2007 Pierre Ferrari ex senior en ventas y marketing de “Coca Cola”. convirtiendo a Patrick en Cebador Global y a Pierre en VP de ventas y marketing.

Inicialmente realizaron un experimento en medios masivos en San Diego lo cual no trajo resultados favorables por lo cual lo interrumpieron.

Con la partida de Pierre de la empresa (quien tenía un modelo de crecimiento rápido y a gran escala) hubo que hacer cambios en el modelo de marketing.

Patrick propone que se realice un plan 30/60/90 por cada departamento supervisando si se dieron los resultados y que faltó para conseguirlo. Lo que llevó a un incremento de ventas por 11.8 millones en el 2008.

En abril del 2008 abren el Guayaki Yerba Mate Café donde se podía tomar mate gratis lo que fue muy bueno, pero no se encontró quién liderará este proyecto.

#### **4. ODS que se relaciona con la razón de ser la organización**

De acuerdo con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) existen 17 objetivos de desarrollo sostenible. “[Estos] 17 ODS están integrados, ya que reconocen que las intervenciones en un área afectarán los resultados de otras y que el desarrollo debe equilibrar la sostenibilidad medioambiental, económica y social.” (PNUD, 2020)

Guayakí toma en consideración varias de las ODS en consideración para su plan de negocios. Sin embargo, esta empresa centra su plan de negocio en la décima segunda ODS, garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.


Esto se ve en la forma en la cual la empresa se aproxima a la producción de yerba mate, comprando a productores que utilizan el método de producción de siembra bajo sombra. La siembra bajo sombra es un método de producción en el cual se deja a la yerba mate crecer en la sombra de otras plantas en la selva, a cambio de esto su sabor es mejor, pero toma más tiempo su producción en comparación con la tala y siembra de monocultivo la cual toma menos tiempo de producción, pero requiere planicies o la deforestación de la selva.

Como consecuencia de esto, la siembra bajo sombra requiere costos más altos para ser sostenible. Guayakí compensa de manera justa a sus productores por el tiempo y trabajo adicional requerido para cultivar de manera ética.

## 5. Logros vinculados a la sostenibilidad

### Figura 4

Reporte de Impacto de Guayakí Sustainable Rainforest Products LLC.

<b>Guayaki Sustainable Rainforest Products 2016 B</b>		
<b>Impact Report</b>		
	Company Score	Median Score*
	<b>Overall B Score</b>	<b>128</b>
<b>Environment</b>	<b>37</b>	<b>7</b>
Environmental Products & Services (e.g. Renewable energy, recycling)	N/A	N/A
Environmental Practices	37	6
Land, Office, Plant	6	3
Energy, Water, Materials	10	1
Emissions, Water, Waste	4	1
Suppliers & Transportation	1	N/A
<b>Workers</b>	<b>28</b>	<b>18</b>
Compensation, Benefits & Training	18	12
Worker Ownership	4	1
Work Environment	6	3
<b>Customers</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>
Customer Products & Services	N/A	N/A
Products & Services	N/A	N/A
Serving Those in Need	N/A	N/A
<b>Community</b>	<b>46</b>	<b>17</b>
Community Practices	46	18
Suppliers & Distributors	7	2
Local	0	5
Diversity	3	2
Job Creation	4	2
Civic Engagement & Giving	6	3
<b>Governance</b>	<b>17</b>	<b>6</b>
Accountability	14	3
Transparency	3	3
<b>Overall</b>	<b>128</b>	<b>55</b>

Fuente: Informe de colaboradores de Guayaki

En el 2008 se presentó el 1er reporte de sustentabilidad presentando 28.5 toneladas en estados unidos y 100 toneladas en Sudamérica siendo favorable que las áreas que lo emitían y las que lo capturaban estaban en equilibrio evitado una huella ambiental negativa en el 2007 fue certificada como empresa B cosa que les fue natural ya que desde

el inicio contemplaban ese lineamiento de trabajo justo, medio ambiente, sostenibilidad y procesos además de la reforestación y el uso correcto de las tierras usadas para la producción.

En el 2006 fueron certificados por la Fair For Life por medio de la Swiss Bio Foundation colaborando con el grupo IMO esta certificación muestra que Guayaki maneja prácticas de negocio justas según los análisis iso 26000 Fair Trade entre otros como la California Certified Organic Farmers (CCOF) de acuerdo con la (USDA) Organic Regulations.

Certificación KOSHER al saneamiento y alta calidad en el envasado y la preparación de alimentos.

NON GMO Project a los productos que no están modificados orgánicamente.

American Herbal Product Association (AHPA) que se enfoca en el comercio responsable de productos en base de hierbas.

Al crear la fundación agronómica Iguaza (FAI) empezaron a generar una producción bajo los principios biodinámicos con los cuales se enriquece el suelo de forma natural lo que producía que haya un equilibrio con la flora y fauna de la región

En el 2014 mantenían un modelo sostenible que incremento en ventas un 25% anual manteniendo la restauración de 20.000 hectáreas

La planta de secado en Brasil garantiza un mejor cuidado de la calidad y el volumen producido

## **6. Acciones desarrolladas con las comunidades productoras (cronológicamente)**

Pagar precios justos a productores que se dedican a la siembra bajo sombra

1997: Utilizar la ayuda de dos antropólogas especializadas en el estudio de la comunidad Aché para dialogar con esta comunidad con el fin de generar confianza mutua y comenzar con la producción ética de yerba mate orgánica, cultivada bajo sombra y retribuir a los 55 productores de la comunidad Aché con un salario digno a su esfuerzo.

Alex Pryor y David Karr se plantean llevar a cabo la restauración y preservación selvática con Guayakí, proyectando restaurar 80 mil hectáreas de selva y beneficiar a más de 1000 familias en 2020.

Impartir talleres en las comunidades productoras para persuadirlos que el cuidado medioambiental es más importante que la explotación y tala de regiones selváticas para la producción en monocultivo.

2007: Guayakí comenzó a trabajar con una comunidad de 50 agricultores en el Turvo, en el estado de Santa Catalina, Brasil.

2009: Convertirse en la Primera Yerba Mate Certificada en Comercio Justo.

2010: Inicio proceso de construcción de confianza con 250 familias productoras pertenecientes a la etnia Marrecas, que tenían acceso a 16 mil hectáreas de selva con yerba mate silvestre.

2010: Gracias a una donación de capital se compran 60 hectáreas de selva misionera en la provincia de Misiones, en Argentina y con ello se crea la Fundación Ecológica Iguazú con el fin de impulsar la armonía ambiental, social y económica.

2011: cortar vínculos con un productor de yerba mate en Paraguay, ya que llevaba a cabo prácticas poco éticas con sus trabajadores.

Construcción de un proyecto arquitectónico en una comunidad para que una organización local de prevención de abuso de sustancias en jóvenes y niños pudiera llevar a cabo sus reuniones semanales con regularidad.

2015: Apertura de una planta de secado y procesamiento en Brasil

2015: Alex Pryor retoma su esfuerzo por aproximarse a nuevos productores al sur de Brasil para comenzar a generar confianza y cooperación, ya que su modelo de negocios requiere el contacto directo con los productores.

## 7. ¿Cuáles y qué son los principios del Comercio Justo?

**Figura 5**

*Principios de Comercio Justo de las Naciones Unidas*



Fuente United Nations Global Compact

Guayaki se llevaba unas normativas muy claras para los principios de comercio justo como:



En el 2009 lograron convertirse en la primera yerba mate certificada en comercio justo por promover la creación de oportunidades para productores de bajo recurso a los que con el tiempo llegaron a ser 250 familias de distintas etnias llegando a comprarles 150 toneladas de yerba mate cultivada bajo sombra. Como iniciativa al trabajo justo los empleados recibían una prima con lo cual podían generar proyectos de desarrollo para su comunidad.

Para Guayaki siempre fue muy importante el desarrollo del negocio como el cuidado ambiental y el respeto a las comunidades con las que trabajamos, transparencia y rendición de cuentas, precio justo, no al trabajo infantil, condiciones de trabajo digna, promoción de comercio justo, respeto del medio ambiente, no a la discriminación de género, libertad de asociación etc.

Para el 2014 tenían ya más de 300 productores en Sudamérica y como 45 empleados en USA.

La proyección de trabajo justo de la empresa era llegar al 2020 con más de 1000 familias beneficiadas y 80 mil hectáreas de selva recuperada.

## **8. ¿Qué es la Huella de Carbono?**

De acuerdo con la ONG The Nature Conservancy la huella de carbono es la cantidad de gases de invernadero, incluyendo metano y dióxido de carbono, que nuestras acciones generan. La huella de carbono se mide utilizando información de nuestro día a día en un periodo de un año; entre ellas se encuentra el consumo de energía eléctrica que tenemos, la cantidad de gasolina que nuestros vehículos han consumido, la comida que consumimos y los viajes que hemos realizado. Por medio de la recopilación de esas métricas podemos cuantificar el impacto que nuestras acciones personales o empresariales tienen con respecto al cambio climático. (The Nature Conservancy, 2020)

## **9. Análisis de la competencia**

Guayaki tuvo que lidiar principalmente con competencia desleal por parte de uno de sus propios distribuidores. Aparecieron marcas oportunistas, las cuales manipularon psicológicamente a los clientes presentando similitudes en el diseño y argumentos de venta, pero su correcto manejo pudo controlar este crecimiento de nuevos competidores ya que ellos no manejaban el mismo criterio de calidad que manejaba Guayaki.

## 10. Matriz de públicos de interés: Justificar por qué se convierte en un *stakeholder*

**Figura 6**

*Matriz de públicos de interés, Guayakí.*

		INTERÉS	
		Bajo	Alto
P O D E R	Alto	<b>Latentes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Gobierno de países productores</li> <li>● Inversionistas externos</li> <li>● Personal administrativo</li> <li>● Comunidades locales de los productores<sup>1</sup></li> </ul>	<b>Promotores</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Grupo Semilla</li> <li>● Productores de yerba mate<sup>2</sup></li> </ul>
	Bajo	<b>Apáticos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Personal operativo de planta</li> <li>● Personal operativo de Guayakí Yerba Mate Café</li> <li>● Envasadoras</li> </ul>	<b>Defensores</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Grupos de presión (ambientalistas, ONGs)</li> <li>● Fundación Ecológica Iguazú</li> </ul>

*Fuente: Elaboración Propia*

Se colocó a las comunidades locales de los productores entre los públicos latentes ya que a pesar de que parezca que no tienen un alto nivel de poder directamente en la toma de decisiones de la organización, tienen la capacidad de impactar fuertemente a la operación de Guayakí ya que se encuentran directamente involucrados con los productores y cualquier cambio negativo en ellos podría causar problemas con los productores, como la adopción de prácticas éticamente cuestionables.

Los productores de yerba mate con los cuales trabaja la organización son uno de los públicos externos más importantes. Se los debe monitorear de manera seguida, para evitar la implementación de prácticas cuestionables. El no hacerlo llevó a que un productor paraguayo con el cual solía trabajar Guayakí implemente un mercado manejado de manera interna con prácticas abusivas.

## 11. Análisis la situación de Guayakí

### **Fortalezas.**

- Métodos de producción éticos. La empresa utiliza un método de cultivación de impacto positivo en su ambiente y garantía de trato ético a sus productores los cuales son principalmente comunidades
- Ser líderes de su mercado. El conocimiento del producto, equipo humano y decisiones acertadas, así como la estrategia de fidelización de del personal al asociaban a sus empleados.
- Diferenciación fuerte del resto de marcas en su mercado, el ser una empresa de impacto ambiental bajo y trato ético es un diferenciador fuerte para la marca dentro del mercado de bebidas.

### **Oportunidades.**

- Ser un producto sustituto del café le brinda la oportunidad de atraer a nuevos consumidores.
- El mercado de consumidores conscientes presenta una gran oportunidad de crecimiento para la empresa ya que utiliza métodos de producción éticos y sostenibles.
- La yerba mate presenta una oportunidad para explorar en otras líneas de producción y negocio sostenible.

### **Debilidades.**

- La empresa es muy dependiente de sus altos mandatarios para su operación correcta. Si no están los miembros del grupo semilla detrás de cada parte del proceso se pueden dar casos de abusos por parte de los productores.
- Existen demasiados productos sustitutos para esta marca, ya que el mercado de bebidas es muy grande.

**Amenazas.**

- Poca diferenciación ante los ojos del consumidor no informado. Esto se puede ver con la forma en la cual marcas como The Yerba Mate Co. y otras marcas imitadoras entraron al mercado con facilidad.
- La falta de regulación en los países productores permite abusos de parte de los productores.

**12. Problemas comunicacionales encontrados: a nivel interno y externo**

Afortunadamente, Guayakí es una marca fuerte con objetivos de preservación medioambiental y justicia social claros y concisos. Desafortunadamente se encuentran pequeñas contradicciones discursivas en algunas de sus acciones.

Al dedicarse a la preservación de la jungla y cuidado de las comunidades productoras de yerba mate, la empresa se descuido con respecto al impacto medioambiental de sus envases, lo cual puede repercutir en términos de imagen para la empresa. La utilización de materiales y envases carbono negativos causa un impacto ambiental negativo y esto se ve en las botellas de vidrio, latas y sacos que la marca utiliza.

En la actualidad el Pacific Garbage Patch es un problema ambiental grave y este se encuentra compuesto en un 4% por latas de bebidas. Alex Pryor, cofundador de la empresa consideró pausar el crecimiento de la empresa para lidiar con el problema de envases, pero todavía no hay acción al respecto.

Otro de los problemas que enfrenta la organización es el cómo expandirse sin comprometer sus valores organizacionales. En una de las etapas más complicadas para la organización, en el año 2003, cuando entró Pierre Ferrari, tuvieron un movimiento expansivo que puso en riesgo la cultura organizacional ya que se comprometió la

naturaleza artesanal de la organización para favorecer la expansión económica (esto salvo a la organización en su momento, pero puso en riesgo sus valores).

Uno de los más grandes problemas para Guayakí al momento es que aparecieron imitadores en el mercado de yerba mate en los Estados Unidos, quienes buscan utilizar el reconocimiento de marca y argumento de venta de Guayakí para robar clientes. Sin embargo, estos competidores no utilizan prácticas de producción éticas y sostenibles como la siembra bajo sombra o la protección de las comunidades productoras. Dentro de este mercado de imitadores, el mayor problema es The Yerba Mate Co. en Jacksonville, Florida. Esta empresa solía ser una de las plantas empaquetamiento que trabajaban con Guayakí previo a la creación de su propia planta de procesamiento; lo cual presenta una ventaja ya que el asociar a ambos productos a un mismo lugar de origen hubiera tenido un impacto negativo en la marca.

Otro aspecto que presenta un problema comunicacional para Guayakí es que es demasiado céntrica en el Grupo Semilla. La aproximación a nuevas comunidades siempre las hace Alex Pryor de manera directa y sin intermediarios. Esto presenta un desafío estructural, ya que la empresa gira en torno a figuras simbólicas y esto entorpece la comunicación a largo plazo. Como consecuencia de ello, si no están supervisando constantemente a los productores ellos pueden terminar cayendo en prácticas poco éticas como es la contratación de empleados “golondrina” (empleados temporales indocumentados), labor infantil, explotación o tala de selva para la plantación de yerba mate o abusos de poder internos por parte de los productores hacia sus empleados.

## PLAN DE COMUNICACIÓN GLOBAL: GUAYAKÍ RAINFOREST LLC

### 1. Mapa de públicos

**Tabla 10**

*Mapa de Públicos de Guayakí Rainforest LLC.*

<b>Categoría stakeholder</b>	<b>de</b>	<b>Subgrupos pertenecientes</b>	<b>Modo de Relación</b>
Colaboradores		Directivos Administrativos Personal de planta	Son el corazón de la organización, ponen en práctica la filosofía y valores de la empresa en sus labores diarias
Accionistas		Grupo semillas Junta directiva	Toma de decisiones ejecutivas, influjo de capital.
Proveedores		Productores de yerba mate Proveedores de envases	Proveen a la empresa con materia prima respetando ciertos principios éticos establecidos por la organización, son fundamentales para la operación de la organización.
Grupos de presión		Organizaciones de preservación ambiental Asociaciones de comunidades indígenas Activistas sociales	Mantienen a la organización bajo escrutinio con el fin de que esta respete el discurso de conservación que promueve.
Entidades Control	de	Entidades gubernamentales pertenecientes a los países productores	Establecen normas las cuales la organización debe respetar dentro de los países en los que opera.

Medios de comunicación	de Televisión Radio Medios digitales Prensa	Mantienen al público informado con respecto a la organización y generan opiniones para el público común. También representan una herramienta fuerte la cual utilizar para alcanzar a un mayor número de personas.
------------------------	--	---

*Descripción de relación entre Guayakí Rainforest LLC.y sus públicos de interés.*

## **2. Problemas Comunicacionales**

Por medio de las campañas expuestas a continuación, se busca reforzar los mensajes centrales de la marca de yerba mate Guayakí:

- Esta es una marca ecológicamente y socialmente responsable que al momento afronta competencia desleal la cual busca capitalizar su argumento de venta e imagen corporativa a pesar de no llevar a cabo las mismas prácticas sociales y ambientales.
- Algunos de los productores tienden a implementar prácticas poco éticas dado que no se puede vigilar constantemente sus acciones.
- Muchos de los envases de bebidas Guayakí se encuentran hechos de plástico o aluminio, lo cual contribuye al parche de basura del Océano Pacífico y esto se contradice con la política de preservación ambiental.

## **3. Objetivos de investigación**

### **a. Objetivo general**

Fortalecer el posicionamiento de Guayakí Rainforest LLC. como líder de mercado y cuidado del medio ambiente dentro del mercado de yerba mate y bebidas alternativas al café en el estado de California.

### **b. Objetivos específicos.**



- Generar una diferenciación de 70% entre Guayakí y otras marcas de yerba mate que se aprovechan del argumento de venta de la empresa, a pesar de no realizar prácticas éticas y ambientalmente responsables dentro de un periodo de ocho meses.
- Reducir la explotación y quema de jungla Amazónica en los territorios donde se produce yerba mate dentro de Brasil, Paraguay y Argentina en un 25% en un periodo de 6 meses
- Reducir el uso de plásticos en la ciudad de San Diego, CA: en 10% en un periodo de 6 meses

#### 4. Exposición de campañas:

##### **Campaña 1: Guayakí: Think Globally!**

Esta campaña se enfoca en un esfuerzo de preservación medioambiental por medio de la concientización para lograr la toma de acción para la conservación de las tierras ancestrales de las comunidades guaraníes del sur de Paraguay, Brasil y el norte de Argentina.

##### *i. Público Objetivo*

- Organizaciones de cuidado del medio ambiente
- Consumidores frecuentes de bebidas alternativas al café
- Potenciales consumidores
- Organizaciones de preservación medioambiental
- Activistas sociales
- Ambientalistas

##### *ii. Estrategias y Tàcticas*

###### *Fase de expectativa:*

Estrategias:

Presentación de la iniciativa “Think Globally!” junto con la alianza estratégica entre Guayakí y organizaciones para la preservación como Rainforest Action Network en videos y publicaciones de redes sociales, al igual que en los envases de productos Guayakí. En el landing page se explicará el problema que representa

la explotación y destrucción de bosque húmedo para la producción agrícola en Sudamérica.

Tácticas:

- Publicaciones de redes sociales anunciando la iniciativa de conservación del medio ambiente “Think Globally!” en las cuentas de redes sociales de Guayakí y sus aliados.
- Anuncios en redes sociales para focalizar la campaña a públicos estratégicos para poder lograr su viralización entre el público objetivo.
- Presentación de la campaña “Guayakí: Think Globally!” en paquetería y estantería
- Utilizar los empaques de la marca con el mensaje “Think Globally!” impreso en ellos.

*Fase informativa*

Estrategias:

Implementación multiplataforma de una campaña de información y recaudación de fondos para la preservación de la selva amazónica y apoyo a organizaciones sin fines de lucro que se dediquen a la prevención de la explotación de la selva amazónica.

Tácticas:

- Landing page informativo que explique cómo Guayakí ayuda activamente al bienestar de las comunidades nativas y preservación del medio ambiente.
- Material gráfico y audiovisual en redes sociales para atraer la atención de los públicos establecidos y generar interés en participar en la iniciativa “Think Globally!”
- Vínculos a las páginas o cuentas de redes sociales de organizaciones de preservación del medio ambiente en publicaciones de redes sociales y el landing page de la campaña.

- Emisión de boletines de prensa con un spot de video para televisión, para lograr cobertura en medios tradicionales.
- Utilización de códigos QR y URL en empaques de la marca con el landing page de la campaña para atraer a clientes frecuentes e inusuales de la marca a la iniciativa “Think Globally”

#### *Fase recordación*

##### Estrategias:

En esta etapa se presentará el impacto positivo logrado en la preservación de la amazonía. Culminando la campaña con un spot de video el cual dará introducción a la siguiente campaña “Act Locally!”, una iniciativa de cuidado ambiental local.

##### Tácticas:

- Recolección y tabulación de datos para presentar a los diferentes públicos de manera gráfica en redes sociales y en el sitio web, complementada con un informe realizado con los datos levantados a lo largo de la campaña para transparentar el trabajo logrado.
- Spot de video grabado con la ayuda de las comunidades productoras de yerba mate con las cuales trabaja Guayakí y Rainforest Action Network para demostrar resultados adquiridos con la campaña y presentación de la campaña “Guayakí: Act Locally!”
- Infografía sobre la importancia del cuidado de la selva amazónica y de los esfuerzos de preservación logrados.

#### *iii. Cronograma*

El cronograma de actividades para las campañas a realizar, tendrá un plazo de nueve meses, proyectado para que se realice la fase informativa desde Enero o un periodo ininterrumpido de seis meses dentro de un mismo año laboral.

### **Tabla 11**

*Cronograma de actividades para la campaña “Think Globally!”.*

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8
Expectativa	x	x						
Informativa		x	x	x	x	x	x	
Recordación							x	x

*La tabla no incluye fechas específicas ya que al momento existen complicaciones por la emergencia sanitaria de COVID-19*

### **Campaña 2: Guayakí: Act Locally!**

Esta campaña se enfoca en los esfuerzos pequeños del día a día que los clientes de Guayakí hacen para ayudar a cuidar el medioambiente. Esto se logrará por medio de una aplicación la cual permitirá que lleven un registro de su huella de carbono, presentando un sistema de metas y objetivos por llevar a cabo por la persona a modo de misiones y logros desbloqueables.

#### ***i. Públicos involucrados***

- Consumidores
- Potenciales consumidores
- Empleados de la empresa
- Ambientalistas locales
- Grupos de presión

#### ***ii. Estrategias y Tácticas***

*Fase de expectativa*

Estrategias:

Presentación de la nueva app de Guayakí: Act Locally! En redes sociales y en envases de la marca, al igual que con cambios en la estantería de productos Guayakí dentro de farmer 's markets y tiendas de especialidad dentro de los cuales se encuentren los productos de la marca.

Presentación de los nuevos envases de bioplásticos que reemplazarán a todos los plásticos derivados de petróleo en uso como un ejemplo de cómo un cambio pequeño puede hacer grandes impactos

Tácticas:

- Presentación de la nueva app Guayakí: Act Locally! En publicidad de redes sociales (video e imágenes).
- Presentación de empaques y tapas elaboradas con bioplásticos para eliminar completamente el uso de plásticos derivados de petróleo.
- Presentación de la nueva app en los empaques de Guayakí y en el caso de sacos de tela utilizando una tarjeta hecha de cartón reciclado.
- Espacio en el video de recordación de la primera instancia de la campaña “Guayakí: Think Globally!” para presentar la campaña.
- Construcción de la App “Guayakí: Act Locally!”, e inicio de su implementación dentro de la ciudad de San Diego, CA donde se llevará a cabo la recolección de testimonios y levantamiento de datos para presentar los avances logrados en futuras etapas de la campaña.

*Fase informativa*

Estrategias:

Por medio de la creación de una app para dispositivos móviles por medio de la cual premiar los esfuerzos locales de preservación medioambiental, con esta app se busca crear acción local, premiando acciones de preservación medioambiental locales como el reciclaje y reducción de emisiones de dióxido de carbono con logros y misiones nuevas.

### Tácticas

- Cambios de perchas y estantes de productos Guayakí para que tengan el logo de la campaña “Guayakí: Act Locally!” y que reflejen el cambio de empaques, por aquellos que son libres de plástico.
- Implementación y monitoreo de la app Guayakí en San Diego, CA
- Publicaciones de redes sociales con respecto al progreso logrado en el primer mes de implementación de la app Guayakí en San Diego, CA.
- Apertura de centros de recolección de materiales reciclables en los locales de Guayakí.
- Elaboración de boletines de prensa con información de cómo los envases son elaborados y cuál es el beneficio de utilizarlos Adicional la información del porque Guayaki optó por el reemplazo de los mismos.
- Presentación de estaciones de reciclaje en los locales de Guayakí y tiendas aliadas, las cuales ayuden a sumar puntos para los desafíos y misiones de la app.

### *Fase recordación*

#### Estrategias:

Video infográfico informativo en redes sociales para mostrar el efecto que tiene el ser carbono neutro y cuanto se logró en 6 meses de implementación de la iniciativa “Guayakí: Act Locally!” en San Diego, CA. utilizando ejemplos de cómo los participantes mejoraron su impacto ambiental.

### Tácticas

- Levantamiento y tabulación de datos para la elaboración de videos, infografías y un informe de los logros alcanzados con la campaña.
- Video post infográfico en redes sociales presentando como pequeños cambios de hábitos individuales logran grandes cambios en la batalla contra el cambio climático, utilizando los datos recolectados desde la app Guayakí como referencia.
- Infografía hablando sobre la transición de envases plásticos de un solo uso a bioplásticos y su efecto a largo plazo.

### iii. Cronograma

El cronograma de actividades para las campañas a realizar tendrá un plazo de seis meses, proyectado para realizarse desde enero o un periodo ininterrumpido de seis meses dentro de un mismo año laboral.

**Tabla 12**

*Cronograma de actividades para la campaña “Act Locally!”.*

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8
Expectativa	x							
Informativa		x	X	x	x	X	x	
Recordación							x	x

*La tabla no incluye fechas específicas ya que al momento existen complicaciones por la emergencia sanitaria de COVID-19*

### **Campaña 3: “Guayakí: Projects That Sustain the World”**

Por medio de esta campaña se busca fortalecer la noción de que Guayakí es un agente de cambio en sostenibilidad. Esto se logrará por medio de donaciones monetarias al desarrollo de proyectos de restauración y preservación medioambiental destacados, los cuales serán auspiciados por Guayakí y ONG aliadas a la iniciativa “Guayakí: Projects That Sustain The World”. Con proyección a realizar esto de manera anual.

#### *i. Públicos Objetivo*

- Ambientalistas
- Organizaciones de cuidado del medio ambiente
- Organizaciones de preservación medioambiental

- Activistas sociales
- Medios de Comunicación
- Ambientalistas Locales
- Ambientalistas Mundiales
- Grupos de presión

## *ii. Estrategias y Tàcticas*

### *Fase de expectativa*

#### Estrategias:

Se realizará una convocatoria desde las redes sociales y sitio web de Guayakí, junto con contacto directo con organizaciones no gubernamentales y agencias estatales que se dediquen a la protección de la naturaleza para reclutar aliados estratégicos para el financiamiento de las donaciones.

#### Tàcticas:

- Publicaciones de redes sociales y boletines de prensa a medios de comunicación informando acerca del concurso y el premio monetario que se entregará a los ganadores.
- Presentación del Landing Page de la campaña en redes sociales y en las cuentas de redes sociales de organizaciones afiliadas
- Envío de kits de invitación a ONG y organizaciones estatales las cuales puedan ayudar con financiamiento para el concurso.
- Presentación de las bases del concurso en el sitio web de Guayakí.

### *2. Fase informativa*

#### Estrategias:

Se realizará publicaciones constantes en las redes sociales y un video infográfico explicativo para despertar el interés del público general por el concurso y facilitar el reclutamiento de proyectos de interés, permitiendo al público votar por su proyecto favorito en el sitio web de Guayakí. Basando un porcentaje de la



calificación que recibe un proyecto en base al voto popular. Premiando al proyecto con mayor popularidad con una donación menor.

Tácticas:

- Landing page con las bases de información para ingresar al concurso e inscripción.
- Publicaciones y videos explicativos en redes sociales con las bases de concurso y las fechas de inscripción y votación.
- Video informativo para redes sociales, hablando sobre iniciativas innovadoras que ayudan al cuidado medioambiental.
- Enlaces a las páginas de organizaciones de cuidado ambiental involucradas en el proyecto, para facilitar que se realicen donaciones.
- Elaboración de boletines de prensa con información de las bases de concurso y desarrollo del mismo

### *3. Fase recordación*

Estrategias:

Se registrará en video la entrega de un premio de 25,000 USD, 10,000 USD y 5,000 USD junto con productos Guayakí y agradecimiento a los tres mejores proyectos presentados, además de la explicación del funcionamiento de su proyecto. Se llevará a cabo un video de seguimiento un año después de que se haya realizado la campaña, como parte del lanzamiento del concurso del año siguiente.

Tácticas:

- Anuncio de los proyectos ganadores y publicación de los mismos en redes sociales.
- Seguimiento de la ejecución de los tres mejores proyectos y seguimiento.
- Cápsulas vivenciales proyectadas en redes sociales del desarrollo de los proyectos e impresiones del ganador o grupo ganador.
- Video de seguimiento de los proyectos seleccionados

### iii. Cronograma

El cronograma de actividades para las campañas a realizar tendrá un plazo de nueve meses, proyectado para realizarse desde enero o un periodo ininterrumpido de seis meses dentro de un mismo año laboral.

**Tabla 13**

*Cronograma de actividades para la campaña "Projects that Sustain the World!".*

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Año 2 Mes 1	Año 2 Mes 2
Expectativa	X	x							
Informativa			x	x	x	x			
Recordación							x	x	x

*La tabla no incluye fechas específicas ya que al momento existen complicaciones por la emergencia sanitaria de COVID-19*

## 5. Presupuesto del plan comunicacional

**Tabla 14**

*Presupuesto general del plan de comunicación*

Objeto	Costo unitario	Cantidad estimada	Costo total proyectado	Justificación
Community Manager	\$300.00	12 meses	\$3,000.00	Se necesita contratar a un CM para que se lleve a cabo la publicación en redes sociales de todas las campañas con consistencia y continuidad.

Producción de Videos	\$500.00	20 videos (estimado)	0	\$10,000.0	Se estima que se necesitarán 20 videos en total para redes sociales y televisión en las diferentes campañas
Presupuesto para premios de la Campaña Guayakí: Projects that Sustain the World!	\$40,000.00	1 dividido en tres partes	0	\$40,000.0	Estos fondos se obtendrán de donaciones de ONG y agencias estatales que esten dispuestas a apoyar a la campaña “Guayakí: Projects that Sustain the World”
Producción de material impreso de estantería y packaging	\$25,000.00	(estimación)	0	\$25,000.0	Cantidad estimada para la elaboración de material impreso para estantería, packaging y kits de prensa.
Diseño Web + hosting	\$2,500.00			\$2,500.00	Dentro de esto se encuentra la elaboración de los varios sitios web/landing pages de las campañas y la app “Guayakí: Act Locally!”

*Detalle de la utilización de fondos dentro del plan de comunicación diseñado*

## BIBLIOGRAFÍA

- Agulló, M. (2016). *La imagen del CEO*. Zula: Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal.
- Almagro, J. (2015). *Aproximación a la responsabilidad Social de la Empresa*. Madrid: Fundación Mapfre.
- Baecker, D. (2017) Teorías sistémicas de la comunicación; Revista Mad: Revista del Magíster en Análisis Sistémico Aplicado a la Sociedad, núm 37. Universidad de Chile: Facultad de Ciencias Sociales, Santiago de Chile.
- Brandolini, A. &. (2009). *Comunicación Interna*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía Ediciones.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Málaga; España: IIRP.
- Casares, E. (2017). *“La Comunicación en la Organización; la retroalimentación, en Razón y Palabra”*. Madrid.
- Cevallos, D.M; Moreno, C.J & Cevallos, R.D. (2015). Importancia de la auditoria de Comunicación Interna en las Organizaciones. Revista Espacios, edición 37.
- Costa, J. (2003). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía Ediciones.
- Costa, J. (2006). *Comunicación Organizacional: Cultura y Gestión para el cambio*. Quito, Ecuador, ENCUENTROS: Ediciones CIESPAL.
- García, J. (1998). *Comunicación interna*. Madrid: Díaz de Santos.

- García, S. (2003). *Dirección por Valores*. Barcelona: Universitat de Barcelona.
- García, S. y. (1997). *Tesis Doctoral: Cultura Corporativa: Misión, Visión y Valores en la Gestión Estratégica de las empresas del sector de la Automoción en España*.  
Obtenido de UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA:  
<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6784/TRMC1de1.pdf.txt?sequence=2>
- Hernández, A. & Garay, O. (2005). *La comunicación en el contexto deportivo*. S.L.: Wanceulen Editorial Deportiva.
- Pacheco, M.G.; Zapata, L. & Albán, A. F. (2018) *La auditoría de comunicación interna, herramienta de escucha para gestionar el cambio en universidades*. Revista Universidad y Sociedad, vol. 10.
- Strycek, L. M. (2013). *La comunicación y los desafíos del mundo globalizado*. Buenos Aires; Argentina: CES-UNNE.
- Suárez, X. Z. (2015). *Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas*. QUITO.
- Thompson, J. (1998). *Los medios y la modernidad*. Barcelona: Paidós.
- Valencia, G. C. (2016). Ejes de la Comunicación. En *Guías de Conceptos y Saberes* (pág. 199). Bogotá: UTADDEO.
- Vidales, C. (2014). Historia, teoría e investigación de la comunicación. *Comunicación y sociedad*.

Villafañe, J. (1993). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas.*

Madrid: Pirámide.