

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**COLEGIO DE COMUNICACIÓN Y ARTES CONTEMPORÁNEAS**

**Auditoría de comunicación interna y propuestas de  
campañas comunicacionales internas y globales para la  
empresa Quifatex**

**Trabajo de investigación**

**Linda Natalia Velalcázar Rea**

**Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas**

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

**Quito, 20 de diciembre de 2017**

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

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

**Auditoría de comunicación interna y propuestas de campañas comunicacionales internas y globales para la empresa Quifatex**

**Linda Natalia Velalcázar Rea**

Calificación:

Nombre del profesor, Título académico

Gustavo Cusot, M.A

Firma del profesor

---

**Quito, 20 de diciembre de 2017**

## **DERECHOS DE AUTOR**

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

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

Firma del estudiante: \_\_\_\_\_

Nombres y apellidos: Linda Natalia Velalcázar Rea

Código: 00117900

Cédula de Identidad: 1718055245

Lugar y fecha: Quito, 20 de diciembre de 2017

## DEDICATORIA

Este proyecto de titulación está dedicado a mi pilar en la vida, a mi guía en el camino, a la luz que encuentro día a día cuando ya no puedo más. A mi familia, mi team, sin ustedes nada sería posible. Todo esto es por y para ustedes, por siempre estar en cada paso, por apoyarme incondicionalmente, por tenerme paciencia y darme todo el amor que una persona puede recibir a cambio. Por siempre tomarme de la mano cuando siento que estoy perdida y no descansar hasta verme en el éxito. También lo dedico a él, Santiago, por su tenacidad y empeño, porque sé que mis logros son también los tuyos. Por ayudarme incansablemente hasta alcanzar esa perfección que tanto busco en cada uno de mis proyectos, por ser mi mejor amigo, mi cómplice y la alegría de mis días. Finalmente, a todos los que aportaron con un granito de arena en este camino, en especial a Gustavo Cusot, quien más que un profesor, ha sido un ejemplo en el camino, un amigo y un colega que nunca me deja caer.

## AGRADECIMIENTOS

Este camino llegó a su fin y todo se lo debo a ustedes, mi familia. Gracias por hacer tantos esfuerzos que cuestan día a día para poder darme la mejor educación. Gracias por apostar todos los días por mí, por confiar en que todo este esfuerzo vale la pena. Gracias por no dejarme caer, por siempre impulsarme a ser la mejor versión de mí misma. Gracias papito, por convencerme de que el cielo es el límite; a ti mamita, por enseñarme que más se logra con miel que con hiel; a ti chiquita, por ser esa guía en el camino; y a ti mi nenito, por ser el que me alegra el corazón. Este título, al cual le puse todo mi corazón, mi alma y mi ser, es para ustedes. ¡Les amo infinitamente!

Gracias a ti, mi Santi, por estar hasta las últimas instancias a mi lado, por no dejarme caer cuando quería botar la toalla. Por nunca perder la fe en mí y ser el más convencido de que al final del día, siempre lo voy a lograr. Gracias por enseñarme algo nuevo cada día, a tu lado, todo es más sencillo. Por tenerme paciencia, y darles vida a todas mis ideas, sin ti, nada de esto hubiera sido posible. Gracias por enseñarme que cogidos de la mano, podemos llegar muy lejos. ¡Te amo hoy y siempre!

Gracias a mi familia, porque siempre se alegran de mis logros y siempre están presentes para ser esa suerte en mi vida. Gracias amigos, a todos y cada uno de ustedes, que siempre creyeron en mí, que se desvelaron a mi lado y que siempre estuvieron para distraerme y sacarme una sonrisa en momentos de estrés.

Gracias Gus, por ser mi ejemplo, por enseñarme más de lo que debías, por siempre impulsarme a dar más y no esperar menos que lo mejor de mí. Gracias por ser ese amigo que siempre me escuchó. Gracias, por tanto.

## RESUMEN

La comunicación ha dado un giro completo a lo largo del desarrollo del ser humano, conforme a sus necesidades, de tal manera que se ha convertido en una ciencia indispensable para aplicarla dentro y fuera de una organización. La comunicación está presente en nuestra cotidianidad y más aún si se trata de una organización, en donde es necesario generar un vínculo con los públicos tanto internos como externos, mejorar un posicionamiento en el mercado, desarrollar una reputación e imagen acorde a la filosofía de la misma. El presente trabajo, expone la base teórica de la comunicación, así como las distintas ramas que se ven involucradas con la misma. A partir de dicha recopilación informática sobre la comunicación, se desarrolló una auditoría comunicacional para la empresa Quifatex, y de esa manera, se realizó una propuesta de comunicación interna y global para mejorar la situación comunicacional tanto dentro como fuera de la organización.

**Palabras clave:** Comunicación, comunicación organizacional, comunicación interna, comunicación externa, identidad corporativa, auditoría de comunicación, reputación, imagen, colaboradores, cultura, públicos, estrategia.

## ABSTRACT

Communication has taken a complete turn throughout the evolution of human beings and its needs, so it has become an indispensable science inside and outside an organization. Communication is a part in our daily lives and even more so in an organization, where it is necessary to generate a link with both internal and external audiences, improve market positioning, develop a reputation and image accordingly. This work presents the communication theories and its branches. This information gathering has led to the implementation of a communication audit in the Quifatex Company, as well as an internal and global communication strategy to improve the situation both inside and outside the organization.

**Keywords:** Communication, organizational communication, internal communication, external communication, corporate identity, communication audit, reputation, image, collaborators, culture, public, strategy.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>14</b>
<b>Comunicación .....</b>	<b>14</b>
<b>Comunicación Organizacional .....</b>	<b>17</b>
<b>Director de Comunicación .....</b>	<b>21</b>
<b>Comunicación Interna y Externa .....</b>	<b>23</b>
<b>Identidad, imagen y reputación.....</b>	<b>24</b>
<b>Comunicación Interna .....</b>	<b>28</b>
<b>Tipos de comunicación y canales.....</b>	<b>29</b>
<b>Público interno .....</b>	<b>31</b>
<b>Organigrama/ mapa de públicos y matriz de relación.....</b>	<b>32</b>
<b>Tácticas de comunicación.....</b>	<b>35</b>
<b>Auditoría de comunicación interna.....</b>	<b>36</b>
<b>Diagnóstico cualitativo .....</b>	<b>37</b>
<b>Diagnóstico cuantitativo .....</b>	<b>38</b>
<b>Campañas internas.....</b>	<b>39</b>
<b>Comunicación global: comercial e institucional .....</b>	<b>40</b>
<b>Stakeholders.....</b>	<b>41</b>
<b>Herramientas de la comunicación externa .....</b>	<b>41</b>
<b>Reputación empresarial/ lovemarks .....</b>	<b>42</b>
<b>Responsabilidad social .....</b>	<b>44</b>
<b>Comunicación en crisis.....</b>	<b>46</b>
<b>Relaciones públicas.....</b>	<b>48</b>
<b>Tipos de relaciones públicas .....</b>	<b>51</b>
<b>Publicidad y publicity.....</b>	<b>52</b>
<b>Manejo de medios.....</b>	<b>53</b>
<b>Medios tradicionales .....</b>	<b>54</b>
<b>Web 2.0 .....</b>	<b>56</b>
<b>Medios digitales.....</b>	<b>57</b>
<b>Media training.....</b>	<b>58</b>
<b>Clipping .....</b>	<b>59</b>
<b>AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN A LA EMPRESA QUIFATEX.....</b>	<b>60</b>
<b>Historia.....</b>	<b>60</b>
<b>Misión.....</b>	<b>61</b>
<b>Visión.....</b>	<b>61</b>
<b>Valores.....</b>	<b>61</b>
<b>Filosofía .....</b>	<b>62</b>
<b>Comportamientos .....</b>	<b>62</b>
<b>Mapa de Públicos .....</b>	<b>63</b>
<b>Socios Estratégicos .....</b>	<b>63</b>
<b>Matriz de Públicos .....</b>	<b>65</b>
<b>Fichas Herramientas .....</b>	<b>67</b>
<b>Campañas Actuales .....</b>	<b>68</b>



<b>Introducción .....</b>	<b>71</b>
Objetivos de la auditoría.....	72
Método de Investigación .....	73
Universo y Muestra .....	73
<b>Presentación Resultados .....</b>	<b>74</b>
Encuestas .....	74
Focus Group .....	82
Tabulación Focus Group.....	83
Centro de Distribución Guayaquil.....	84
Oficinas Guayaquil.....	89
Centro de Distribución Quito.....	94
Oficinas Quito .....	97
<b>Problemas Encontrados.....</b>	<b>99</b>
<b>PROPUESTA CAMPAÑAS INTERNAS.....</b>	<b>103</b>
Introducción .....	103
Objetivo General .....	103
Concepto.....	103
<b>Renuévate- problema 1.....</b>	<b>104</b>
Objetivos específicos problema 1 .....	105
<b>Propuesta problema 1 .....</b>	<b>105</b>
Expectativa.....	105
Informativa .....	106
Recordación.....	109
<b>Reactivando las herramientas- problema 2 .....</b>	<b>112</b>
Objetivos específicos problema 2 .....	113
<b>Propuesta problema 2 .....</b>	<b>113</b>
Expectativa.....	113
Informativa .....	114
Recordación.....	117
<b>Quif- problema 3.....</b>	<b>121</b>
Objetivo específico problema 3 .....	122
<b>Propuesta problema 3 .....</b>	<b>122</b>
Expectativa.....	122
Informativa .....	125
Recordación.....	127
<b>Facilitadores de procesos - problema 4 .....</b>	<b>130</b>
Objetivos específicos problema 4 .....	130
<b>Propuesta problema 4.....</b>	<b>130</b>
Expectativa.....	130
Informativa .....	131
Recordación.....	135
<b>PROPUESTA CAMPAÑAS EXTERNAS.....</b>	<b>138</b>
Introducción .....	138
Objetivo general.....	138
Metodología .....	138
Concepto.....	138

<b>Problemas comunicacionales .....</b>	<b>139</b>
<b>Propuesta.....</b>	<b>140</b>
<b>40 años facilitando negocios rentables en el ecuador .....</b>	<b>140</b>
Expectativa.....	140
Informativa .....	142
Recordación.....	144
<b>Propuesta.....</b>	<b>148</b>
<b>Facilitando espacios rentables .....</b>	<b>148</b>
Expectativa.....	148
Informativa .....	151
Recordación.....	153
<b>Propuesta.....</b>	<b>156</b>
<b>Modelo de mercado de servicios quifatex .....</b>	<b>156</b>
Expectativa.....	156
Informativa .....	158
<b>Propuesta.....</b>	<b>165</b>
<b>Dossier de servicios integrales .....</b>	<b>165</b>
Informativa .....	165
<b>Propuesta.....</b>	<b>172</b>
<b>Fomentando relaciones rentables .....</b>	<b>172</b>
Expectativa.....	172
Informativa .....	173
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>179</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>182</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Organigrama (Velalcázar, 2017) .....	33
Gráfico 2. Mapa de públicos (Velalcázar, 2017) .....	34
Gráfico 3. Logo Quifatex. (Quifatex, 2017) .....	60
Gráfico 4. Empresas Quicorp. (Quifatex, 2017) .....	60
Gráfico 5. Mapa de públicos. (Quifatex, 2017) .....	63
Gráfico 6. Fichas de herramientas. (Quifatex, 2017).....	67
Gráfico 7. Campaña CIRI. (Quifatex, 2017).....	69
Gráfico 8. Campaña Gran Premio 2X. (Quifatex, 2017) .....	70
Gráfico 9. Campaña Me gusta estar aquí. (Quifatex, 2017) .....	71
Gráfico 10. Encuestas público interno. (Pérez y Velalcázar, 2017) .....	74
Gráfico 11. Encuestas público interno. (Pérez y Velalcázar, 2017) .....	75
Gráfico 12. Encuestas público interno. (Pérez y Velalcázar, 2017) .....	77
Gráfico 13. Encuestas público interno. (Pérez y Velalcázar, 2017) .....	78
Gráfico 14. Encuestas público interno. (Pérez y Velalcázar, 2017) .....	78
Gráfico 15. Encuestas público interno. (Pérez y Velalcázar, 2017) .....	79
Gráfico 16. Encuestas público interno. (Pérez y Velalcázar, 2017) .....	79
Gráfico 17. Encuestas público interno. (Pérez y Velalcázar, 2017) .....	80
Gráfico 18. Encuestas público interno. (Pérez y Velalcázar, 2017) .....	80
Gráfico 19. Encuestas público interno. (Pérez y Velalcázar, 2017) .....	81
Gráfico 20. Encuestas público interno. (Pérez y Velalcázar, 2017) .....	81
Gráfico 21. Encuestas público interno. (Pérez y Velalcázar, 2017) .....	82
Gráfico 22. Encuestas público interno. (Pérez y Velalcázar, 2017) .....	82
Gráfico 23. Focus Group público interno. (Pérez y Velalcázar, 2017).....	84
Gráfico 24. Focus Group público interno. (Pérez y Velalcázar, 2017).....	85
Gráfico 25. Focus Group público interno. (Pérez y Velalcázar, 2017).....	87
Gráfico 26. Focus Group público interno. (Pérez y Velalcázar, 2017).....	90
Gráfico 27. Focus Group público interno. (Pérez y Velalcázar, 2017).....	91
Gráfico 28. Focus Group público interno. (Pérez y Velalcázar, 2017).....	92
Gráfico 29. Focus Group público interno. (Pérez y Velalcázar, 2017).....	95
Gráfico 30. Focus Group público interno. (Pérez y Velalcázar, 2017).....	96
Gráfico 31. Focus Group público interno. (Pérez y Velalcázar, 2017).....	97
Gráfico 32. Focus Group público interno. (Pérez y Velalcázar, 2017).....	98
Gráfico 33. Focus Group público interno. (Pérez y Velalcázar, 2017).....	99
Gráfico 34. Arte renuévate. (Velalcázar, 2017) .....	106
Gráfico 35. Arte renuévate. (Velalcázar, 2017) .....	108
Gráfico 36. Arte renuévate. (Velalcázar, 2017) .....	108
Gráfico 37. Arte renuévate. (Velalcázar, 2017) .....	109
Gráfico 38. Arte renuévate. (Velalcázar, 2017) .....	110
Gráfico 39. Arte reactivando. (Velalcázar, 2017) .....	114
Gráfico 40. Arte reactivando. (Velalcázar, 2017) .....	116
Gráfico 41. Arte reactivando. (Velalcázar, 2017) .....	117
Gráfico 42. Arte reactivando. (Velalcázar, 2017) .....	118
Gráfico 43. Arte reactivando. (Velalcázar, 2017) .....	119
Gráfico 44. Arte quif. (Velalcázar, 2017) .....	125
Gráfico 45. Arte quif. (Velalcázar, 2017) .....	126
Gráfico 46. Arte quif. (Velalcázar, 2017) .....	126
Gráfico 47. Arte quif. (Velalcázar, 2017) .....	127
Gráfico 48. Arte quif. (Velalcázar, 2017) .....	128

Gráfico 49. Arte facilitadores. (Velalcázar, 2017).....	131
Gráfico 50. Arte facilitadores. (Velalcázar, 2017).....	133
Gráfico 51. Arte facilitadores. (Velalcázar, 2017).....	135
Gráfico 52. Arte facilitadores de negocios rentables. (Velalcázar, 2017) .....	141
Gráfico 53. Arte facilitadores de negocios rentables. (Velalcázar, 2017) .....	142
Gráfico 54. Arte facilitadores de negocios rentables. (Velalcázar, 2017) .....	144
Gráfico 55. Arte facilitadores de negocios rentables. (Velalcázar, 2017) .....	145
Gráfico 56. Arte facilitadores de negocios rentables. (Velalcázar, 2017) .....	146
Gráfico 57. Arte facilitadores de espacios rentables. (Velalcázar, 2017).....	150
Gráfico 58. Arte facilitadores de espacios rentables. (Velalcázar, 2017).....	151
Gráfico 59. Arte facilitadores de espacios rentables. (Velalcázar, 2017).....	152
Gráfico 60. Arte facilitadores de espacios rentables. (Velalcázar, 2017).....	152
Gráfico 61. Arte facilitadores de espacios rentables. (Velalcázar, 2017).....	154
Gráfico 62. Arte modelo de mercado. (Velalcázar, 2017).....	157
Gráfico 63. Arte modelo de mercado. (Velalcázar, 2017).....	162
Gráfico 64. Arte modelo de mercado. (Velalcázar, 2017).....	162
Gráfico 65. Arte dossier. (Velalcázar, 2017) .....	169
Gráfico 66. Arte relaciones rentables. (Velalcázar, 2017).....	173
Gráfico 67. Arte relaciones rentables. (Velalcázar, 2017).....	175
Gráfico 68. Arte relaciones rentables. (Velalcázar, 2017).....	176

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Imagen y reputación. (Velalcázar, 2017) .....	43
Tabla 2. Matriz de públicos. (Quifatex, 2017).....	66
Tabla 3. Ficha de herramientas. (Quifatex, 2017) .....	67
Tabla 4. Propuesta renuévate. (Velalcázar, 2017) .....	111
Tabla 5 . Cronograma propuesta renuévate. (Velalcázar, 2017).....	112
Tabla 6. Presupuesto propuesta renuévate. (Velalcázar, 2017) .....	112
Tabla 7. Propuesta renuevate. (Velalcázar, 2017) .....	120
Tabla 8. Cronograma propuesta reactivando. (Velalcázar, 2017) .....	120
Tabla 9. Presupuesto propuesta reactivando. (Velalcázar, 2017) .....	121
Tabla 10. Propuesta Quif. (Velalcázar, 2017).....	129
Tabla 11. Cronograma Quif. (Velalcázar, 2017) .....	129
Tabla 12. Presupuesto Quif. (Velalcázar, 2017).....	129
Tabla 13. Propuesta Facilitadores. (Velalcázar, 2017) .....	136
Tabla 14. Cronograma propuesta facilitadores. (Velalcázar, 2017) .....	136
Tabla 15. Presupuesto propuesta facilitadores. (Velalcázar, 2017).....	137
Tabla 16. Presupuesto final. (Velalcázar, 2017) .....	137
Tabla 17. Propuesta facilitadores de negocios rentables. (Velalcázar, 2017).....	146
Tabla 18. Cronograma facilitadores de negocios rentables. (Velalcázar, 2017) .....	147
Tabla 19. Presupuesto facilitadores de negocios rentables. (Velalcázar, 2017) .....	147
Tabla 20. Propuesta facilitadores de espacios rentables. (Velalcázar, 2017) .....	154
Tabla 21. Cronograma facilitadores de espacios rentables. (Velalcázar, 2017) .....	155
Tabla 22. Presupuesto facilitadores de espacios rentables. (Velalcázar, 2017).....	155
Tabla 23. Propuesta modelo de mercado. (Velalcázar, 2017) .....	163
Tabla 24. Cronograma modelo de mercado. (Velalcázar, 2017) .....	163
Tabla 25. Presupuesto modelo de mercado. (Velalcázar, 2017).....	164
Tabla 26. Propuesta dossier. (Velalcázar, 2017).....	170
Tabla 27. Cronograma dossier. (Velalcázar, 2017) .....	170
Tabla 28. Presupuesto dossier. (Velalcázar, 2017) .....	171
Tabla 29. Propuesta relaciones rentables. (Velalcázar, 2017) .....	177
Tabla 30. Cronograma relaciones rentables. (Velalcázar, 2017).....	177
Tabla 31. Presupuesto relaciones rentables. (Velalcázar, 2017).....	178

**When it comes to communication, anything is possible.**

Optus Corporate Responsibility Report, 2009.

## **INTRODUCCIÓN**

El ser humano es un ser social por inercia, y al igual que cualquier ser vivo, es indispensable el contacto con los demás como un recurso vital. Es así, como la comunicación es una herramienta esencial para la supervivencia y el desarrollo de la humanidad. Esta comunicación no solo nos ayuda a satisfacer nuestras necesidades biológicas e instintivas, pero también nos da apertura para transmitir todos nuestros pensamientos, sentimientos, sensaciones, conocimientos, por mencionar algunos. Sin embargo, esta comunicación tan común en nuestro diario vivir, se ha convertido en una ciencia la cual es indispensable aplicarla dentro de las organizaciones. Con esta herramienta se puede brindar a la organización muchas ventajas las cuales más que ser momentáneas y presentar resultados al instante, son resultados a largo plazo, que genera mucho más valor dentro y fuera de la misma organización.

Por ello, en este escrito se dará una explicación del significado, beneficios y utilidades de la comunicación, así como las diferentes ramas que componen la misma. Entre estas está la comunicación organizacional, interna, externa o global, las relaciones públicas, y acciones como la auditoría de comunicación, así como la responsabilidad social, y muchas más.

## **Comunicación**

Genéricamente, la comunicación, es la facultad que tiene el ser vivo de transmitir a otro u otros, información. “La comunicación es la transferencia de un mensaje, de un emisor a un receptor”. (Publicaciones vértice S.L., 2008, p. 2) A finales de la década de los años 40,

Claude Shannon y Warren Weaver, dieron a conocer la *Teoría de la información*. En esta teoría se dice que “el proceso de comunicación se realiza siempre por la interacción de tres elementos base: un emisor (1), que envía un mensaje a través de un canal (2) hacia un receptor (3)”. (Lazar, 1995, p. 95). Sin embargo, no solo Shannon y Weaver han tratado la comunicación más a profundidad, también está Dominique Wolton, quien considera que existen tres tipos de comunicación.

En primer lugar, está la comunicación de manera antropológica. “De forma intuitiva, comunicar consiste en intercambiar con el otro. Sencillamente no es posible la vida individual y colectiva sin comunicación. Así como no existen hombres sin sociedad, tampoco existe sociedad sin comunicación.” (Wolton, 2007, pág. 23) Es decir, que no se puede vivir sin la comunicación, el ser humano es un ser comunicativo y social. Pero, sobre todo, esta primera definición explica a la comunicación “en su dimensión más normativa, la que remite al ideal de intercambios, comprensión y compartimiento mutuo” (Wolton, 2007, pág. 23). La segunda definición que Wolton da es, la comunicación como un conjunto de técnicas. “Se entiende por comunicación tanto la comunicación directa entre dos o más personas como el intercambio a distancia mediatizado por las técnicas (teléfono, televisión, radio, informática, telemática, entre muchas otras). (Wolton, 2007, pág. 24) Esto a partir del ágil proceso que hemos vivido a lo largo de los años que nos han brindado la facilidad de mejorar, y hacer más eficiente la comunicación por los distintos canales. Finalmente, la tercera definición, es la comunicación como “una necesidad social funcional”. Por necesidad social funcional, se refiere que además de comunicar a la otra persona tus gustos, tus intereses o desagradados, también sirve para tratar temas relevantes para toda una comunidad como es la política, la economía, el intercambio, etc. (Wolton, 2007, pág.24)

Ahora bien, con esta introducción sobre las diversas definiciones que se le ha dado a la comunicación, es preciso aclarar, que ahora, la comunicación no está únicamente en el

habla, por el contrario, todo comunica. Tomando esto en cuenta, es que se ha implementado a la comunicación como una carrera universitaria alrededor del mundo, ya que quienes toman dichas decisiones, se han dado cuenta que la comunicación está en todo, en el día a día, es parte del desarrollo de las comunidades, se da a través de varios canales, e incluso, cuando no se comunica, también se está comunicando algo.

La comunicación invade todos los aspectos de la vida de un ser vivo, es una actividad cotidiana, algo para lo que no necesitamos ningún tipo de conocimiento teórico y es por esto que no se le ha dado la importancia debida. Que si bien, todos podemos comunicar, depende de varias cualidades que el mensaje sea receptado de la manera deseada. Entre varios, está el idioma, la tonalidad de voz, los gestos, la información como tal, por mencionar algunos. Es entonces, que se convierte la comunicación en una ciencia, tan fuerte como es la física o la química, ya que es la que envuelve a todas.

La comunicación adquiere una connotación distinta según el contexto de cómo se desarrolla. Los investigadores y estudiosos han creado una taxonomía: comunicación interpersonal, comunicación organizacional, comunicación verbal, comunicación no verbal, comunicación intrapersonal, comunicación intercultural y desde luego, la comunicación política (Guevara, 2009, pág. 6)

Pero no se puede analizar la comunicación sin tomar en cuenta el funcionamiento de las masas y de cómo la comunicación influye en todo lo que se hace día a día. En 1948, Harold Lasswell publicó un artículo titulado “Estructura y Función de la Comunicación de Masas”, en donde se pretende explicar el comportamiento de las masas como respuesta ante distintos estímulos. (Lasswell, 1985) Es importante analizar la manera en que les llega el mensaje a las personas, tomando en cuenta quién lo dice, cómo lo dice, por medio de qué canal lo hace, a quién quiere llegar y con qué objetivo comunica. Además de tomar en cuenta todos estos factores, también es indispensable considerar algunos componentes como son la tonalidad de voz, los gestos, la comunicación no verbal, y por supuesto, la misma información.



A pesar de que la comunicación verbal es un poderoso medio para transmitir información, sea cual sea la misma, y la utilicemos todos los días a todas horas, también existe la comunicación no verbal. Como se mencionó anteriormente, es indispensable considerar algunos componentes que afectan mucho al momento de comunicarnos con otras personas. Aunque es común que solo se tome en cuenta la información que se va a decir, en la actualidad está en boga todo aquello que no se dice con las palabras, sino todo lo comunicamos con el cuerpo, con la voz, con los gestos. De hecho, existen algunos estudios donde se comprueba que la comunicación no verbal tiene más impacto que la comunicación verbal. El psicólogo Albert Mehrabian, realizó estudios sobre la comunicación no verbal y a partir de varios experimentos se llegó a la conclusión de que, “solo el 7% de la información se atribuye a las palabras, mientras que el 38% se atribuye a la voz (entonación, proyección, resonancia, tono, etc.) y el 55% al lenguaje corporal (gestos, posturas, movimiento de los ojos, respiración, etc.).” (Navarro, 2011, pág. 49) Es decir, que, si del 100% solo un 7% es atribuido a las palabras, esas palabras tienen que ser totalmente consistentes y racionales, pero aún más importante es que exista coherencia con nuestra comunicación no verbal, porque es donde los demás pueden comprobar lo que decimos con las palabras.

## **Comunicación Organizacional**

A raíz de la implementación de la comunicación como ciencia, las empresas empiezan a tomar en cuenta que es una necesidad que con el pasar de los años han desarrollado todas las organizaciones. Esto como resultado de un mundo más competitivo, cada vez más condicionado a todo tipo de presiones socioeconómicas, tecnológicas, políticas y legales. (Costa, 2009) Entonces, todo aquello que se consideraba que no debía ser estudiado, ni se necesitaba la implementación de estrategias para hacerlo, toma sentido, en una organización. Pero, ¿por qué es necesaria la comunicación dentro de una organización?

Existen tres razones principales por las que toda organización debería involucrar a la

comunicación como un eje central en su desarrollo. La primera razón es la aceleración y masificación del consumo, es decir, la globalización. Una empresa ya no se puede quedar estancada y pretender solamente llegar a un público muy limitado, ya que gracias a la tecnología todo el mundo puede acceder a dicho producto o servicio y sobre todo a tener un pleno conocimiento sobre el mismo. La segunda razón, es la saturación del sistema comunicativo. Justamente por la abundancia de información que un usuario puede acceder a diario es que una organización necesita destacarse sobre las demás organizaciones y sobre la cantidad de información propagada. La última razón es la toma de conciencia social. Ésta sin duda es una de las razones que ha tomado más fuerza en los últimos años, en donde la responsabilidad social se ha convertido en un fuerte dentro de las organizaciones. Es la relación que se tiene que generar entre la empresa y su entorno. (Cusot, 2016) Entonces, como resultado, las organizaciones buscan crear lazos de confianza e interacción entre los públicos.

Toda organización debe estar consciente de que la comunicación es fundamental dentro de una empresa, ya que “explica aquellos comportamientos contradictorios entre lo que se dice y lo que se hace, [...] ya no bastan las apariencias, hay que ser lo que se es y saberlo comunicar estratégicamente a los públicos objetivos.” (Apolo, Murillo y García, 2014, pp. 29) Todo lo que se hace dentro y fuera de una organización, importa, sea con sus colaboradores o con las personas externas a la empresa, con los posibles compradores, y los stakeholders. “Los stakeholders fueron definidos por Freeman (1984) como grupos o individuos que pueden tener efectos sobre una organización o que puede verse afectado por esta” (Míguez, 2010, pág. 57) Es por eso, que a partir que los stakeholders definimos el tipo de comunicación que existe en una organización.

Dentro de una organización, la comunicación se maneja a nivel interno y externo, delimitando los stakeholders de la misma. Esto con el objetivo de llegar más efectivamente a

cada uno de los públicos que tiene dicha organización. Se entiende por Comunicación Organizacional, a aquella herramienta capaz de gestionar los procesos de comunicación y mejorar la comprensión de los mismos.

Dicho eso, las organizaciones cada vez intentaron implementar más y más entre sus colaboradores a un departamento encargado de manejar esta información de manera correcta. Usualmente dentro de una organización, el departamento encargado de esta labor es el departamento de marketing o de publicidad, sin embargo, es importante darle su espacio y crear un departamento de comunicación como tal que maneja todos estos aspectos como un eje transversal para la empresa. Si bien, el comunicador no tiene un total conocimiento sobre todas estas áreas, sí es una persona que conoce más que la mayoría de las personas dentro de la organización sobre marketing, publicidad, psicología, relaciones públicas, y por ende debería ser el encargado de hacer que toda la información que reciben y que desean transmitir esté alineada a un mismo objetivo final. Es por ello que, dentro de las organizaciones, a la comunicación se la está considerando como un factor clave y un aliado para conseguir sus objetivos estratégicos. (Velalcázar, 2017)

La comunicación, así como cualquier otro departamento dentro de una organización, es un pilar fundamental de la misma. Esta es la que se encarga de transmitir de manera efectiva y por los mejores medios, el mensaje que va a llegar tanto a los públicos internos como externos. La comunicación interna, por ende, debe ser considerada como fundamental dentro de la organización para que, dentro de la misma, la gente pueda comprender para quién trabajan, cuáles son sus objetivos y por qué lo hacen. Una vez que se entienda esto y logren realizarlo de una excelente manera y logren estar motivados, este mismo mensaje será transmitido al exterior de la organización generando éxito para la misma. De igual manera, la comunicación externa está enfocada en las personas que, si bien no están dentro de la organización, operando usualmente, pueden ser los distintos públicos como: los compradores

o las personas que adquieren el servicio, los posibles compradores, los proveedores, aquellos públicos que de una u otra manera se relacionan con la misma. Esta comunicación bien manejada, no debe funcionar únicamente hacia adentro de la empresa, que es fundamental porque es el motor de la organización, pero también se debe transmitir esto a los demás.

La inteligencia para comunicar con éxito es ser estratega. “La comunicación empresarial debe dejar de considerarse como una clase de acción independiente de las demás formas de acción: la gestión de las personas y su desarrollo, los recursos financieros y técnicos, de la acción productiva, comercial, etc.”. (Costa, 2014) La comunicación es el eje transversal en cualquier organización, ya que en este departamento se tiene conocimiento de todas las actividades, departamentos, de todos los pensamientos de los colaboradores, de lo que los altos cargos quieren informar. “Como un atributo o cualidad interna de la organización, una variable a añadir a los elementos de contingencia organizacional como pueden ser el entorno, la estructura, la estrategia y la tecnología”. (Fernández-Ríos y Sánchez, 1997, pág. 246) Pero, sobre todo, la comunicación no se puede manejar sin una estrategia por detrás, sin un concepto y sin material con el cual valerse para realizar todo lo que se quiera.

“La comunicación empresarial debe dejar de considerarse como una clase de acción independiente de las demás formas de acción: la gestión de las personas y su desarrollo, los recursos financieros y técnicos, de la acción productiva, comercial, etc.” (Costa, 2014) Puede que para muchos no sea relevante enfocarse en establecer cuál es la esencia de la organización, sin embargo, esto se transmite al exterior de tal manera que si se transmite una idea errónea el público responderá inmediatamente y eso nos causará una mala reputación. Ahora bien, la reputación es “la coincidencia entre la opinión pública y la realidad” (Costa, 2015, pp. 105) Finalmente, un comunicador se ocupa del todo en función de sus partes busca que dentro de la empresa se tenga la misma filosofía, de dejar de trabajar para sí mismo y por

sus propios intereses y empezar a trabajar por un resultado en común, por un objetivo total que es el de la organización. (Costa, 2014)

### **Director de Comunicación**

Ahora bien, la comunicación dentro de una organización debe estar manejada por un Director de Comunicación. El DirCom fue el producto de una necesidad real existente en las empresas como resultado de un mundo más competitivo, cada vez más condicionado a todo tipo de presiones socioeconómicas, tecnológicas, políticas y legales en donde el DirCom juega un papel primordial. (Costa, 2009) Además de estas necesidades reales a nivel mundial, el Director de Comunicación nace de "la necesidad de integrar las comunicaciones de toda la empresa." (Costa, 1977). El DirCom es el seno de las empresas y organizaciones. La idea refundadora de integración de las personas, los procesos, la cultura y la comunicación, y al mismo tiempo, la revalorización de la empresa como actor social y la importancia distintiva de su imagen pública. Se ocupa del todo en función de sus partes y busca que dentro de la empresa se tenga la misma filosofía, de dejar de trabajar para sí mismo y por sus propios intereses y empezar a trabajar por un resultado en común, por un objetivo total que es el de la organización. (Costa, 2014)

Por supuesto, un DirCom tiene que ser polivalente pues fue creador de modos de acción. Un Director de Comunicación es una persona que tiene múltiples funciones con todas las direcciones de una empresa, ya que es una especie de mediador entre todos, y aparte tiene sus funciones delimitadas con cada uno. (Costa, 2014) A diferencia de los jefes como comúnmente se los conoce, que generan temor en los empleados, un DirCom es aquella persona capaz de relacionarse con el resto, de integrarlos, de escucharlos, de motivarlos y ser un vocero para los altos cargos, no que sea un jefe al que usualmente se le tiene miedo y no se sabe cómo plantearle las cosas, por el contrario, uno que inspire confianza y respeto. El DirCom es un estratega, generalista y polivalente. Esto hace referencia a que el papel del

Director de Comunicación va más allá del manejo con los medios y de monitorear las carteleras de una organización, por el contrario, todas sus acciones tienen que tener una estrategia por detrás, esto a partir de una ardua investigación tanto interna como externa de la empresa para que sus acciones tengan un buen resultado. Además, el que sea generalista nos da pautas de que es una persona que tiene conocimiento de todas las áreas dentro y fuera de una organización ya que es la persona encargada de mediar la comunicación entre todos estos. Finalmente, es polivalente ya que la tarea de comunicar sobrepasa lo obvio.

Ahora, si somos más específicos, dentro de una empresa, el DirCom tiene sus funciones y responsabilidades claras en cada uno de los ámbitos. Joan Costa delimita el trabajo de un Director de Comunicación bajo algunos objetivos básicos:

- Vectorizar, desarrollar y controlar la imagen de la empresa o grupo.
- Coordinar las comunicaciones institucionales al más alto nivel.
- Diseñar los planes de comunicación según planes estratégicos.
- Reforzar, o cambiar la cultura organizacional.
- Integrar las comunicaciones: Institucionales, Organizacionales y de Mercadológica.
- Asegurar activos de la compañía con manejo de Crisis.
- Ejercer una asesoría didáctica interna de comunicación a través de su dirección.

(Costa, 2015)

Además de todo lo mencionado anteriormente, un comunicador dentro de una organización debe realizar en primer lugar una auditoría de comunicación, verificar los problemas de la empresa y cómo mejorarlos a partir del correcto uso e implemento de herramientas comunicacionales. También, se encarga de tratar con los medios y hacer gestión de relaciones públicas. Entre sus trabajos está, el manejar las crisis, generar una buena

reputación e imagen para el exterior y también realizar eventos. Todo lo anteriormente mencionado y muchas acciones más, van de la mano y de la ayuda del trabajo realizado por Recursos Humanos, Marketing, Publicidad, el área Financiera, los altos cargos y todos los colaboradores.

## **Comunicación Interna y Externa**

Uno de los objetivos más importantes que tiene una empresa es el de comunicarse de manera apropiada con cada uno de sus públicos, sean estos internos o externos. Si no se comunica, no existe, entonces el éxito es el de sencillamente llegar de la mejor manera a cada una de las personas que se ven involucradas con la empresa, sea de manera muy cercana como los mismos dueños o los colaboradores, como de manera más lejana como pueden ser los proveedores o los posibles clientes. Para ello, se ha dividido en dos, las ramas de la comunicación dentro de una organización, la comunicación interna y la comunicación externa.

En primer lugar, la comunicación interna, que será desarrollada más a profundidad adelante, es aquella comunicación que se la realiza dentro de la organización hacia la propia comunidad dentro de la misma. Esta comunicación específicamente va dirigida para los directivos, los colaboradores, los accionistas, y propietarios, entre otros posibles existentes. La comunicación externa, por su parte, es aquella comunicación que se maneja desde adentro de la organización, pero el público objetivo al que se desea llegar son las personas que se encuentran un poco más alejadas del círculo interno de la organización. Es decir, los clientes, posibles clientes, los proveedores, distribuidores, y diversas organizaciones tanto públicas como privadas que se ven influidas o influyen en la organización.

Es de suma importancia, que cada organización tenga un área de comunicación en donde se manejen estas dos áreas para potenciar y dar a conocer a la misma tanto dentro como fuera de la empresa. Para ello, es indispensable que se maneje un presupuesto anual,

asignado a todas las acciones comunicacionales. Usualmente se tiende a dar muy poco presupuesto a esta área ya que sus resultados en muchas ocasiones son a largo plazo por lo que cuesta obtener una conclusión pronta del trabajo realizado. Sin embargo, esto está errado ya que la comunicación es lo que va a mantener en pie a una organización en caso de cualquier tipo de crisis y también generará ganancias verdaderas. “Los criterios para la elaboración de este presupuesto son varios, [...] porcentaje sobre la cifra de ventas alcanzadas por los resultados obtenidos y la experiencia acumulada, según la disponibilidad financiera, según el presupuesto de publicidad precedente, en función de las perspectivas del negocio- basándose en un estudio de mercado-, en función de los objetivos, en función de lo gastado por la competencia- un aumento porcentual anual fijo, y otros. (Enrique, 2008, pág. 107) Adicionalmente a esto, se debe considerar que, en caso de una crisis, se debe tener una reserva intocable para poder actuar de la mejor manera en dicha ocasión.

### **Identidad, imagen y reputación**

“La reputación es como un árbol y la imagen como su sombra. La imagen es lo que percibimos, el árbol es la realidad”

Abraham Lincoln

Existen tres partes fundamentales de una organización, las cuales no se puede dejar de un lado y si alguna llega a fallar, pues toda la percepción de la organización se verá derrumbada. La identidad, la imagen y la reputación son términos claves en cuanto a la comunicación, pero de igual manera, conceptos como la imagen y la reputación están comúnmente errados en cuanto al uso y entendimiento que se le atribuye a cada uno. Sin embargo, estos conceptos representan un valor intangible en una institución, en donde si bien, contribuye al aumento de ganancias, representa niveles de confianza tanto en su público interno como externo, así como la empatía y el sentido de pertenencia. Estos términos son



distintos, y, aun así, se relacionan al tratarse de una organización. Tanto la identidad como la reputación forman parte de la imagen, al igual que la comunicación.

En primer lugar, está la imagen. “La imagen está asociada a lo formal, a lo externo, a lo superficial, a la declamación, a lo emocional. Es el impacto. Lo que percibimos en forma instantánea” (Ritter, 2014). Es decir que, la imagen, es lo que los públicos creen que la empresa es, lo que se traduce como identidad percibida. Mientras que la reputación es el cúmulo de “percepciones que los distintos públicos tienen y fijan de una persona o institución a lo largo del tiempo” (Ritter, 2014). Joan Costa, “la imagen es un todo formado por partes en interrelación consigo mismos y en interacción con el público”. (2010, pág. 151) Entonces, en este caso, la identidad, es lo que la empresa es, aquí es donde entran conceptos como la cultura corporativa. La comunicación, es lo que la empresa dice que es, es decir, la identidad transmitida.

Ahora bien, es necesario explicar y definir cada uno de estos conceptos. En primer lugar, está la identidad. Uno de los retos esenciales del Director de Comunicación es el de construir la imagen de la organización. Para ello se debe tomar en cuenta que el componente base de la imagen es la identidad. “Etimológicamente, el término identidad viene de ídem, que significa: a sí mismo” (Costa, 2012) La identidad es aquello que diferencia una marca/producto/servicio de cualquier otro, es el ADN, es todo lo que compone y lo que le hace ser único y sobresalir ante los demás. Se considera a la identidad como el “resultado de un proceso en el que un aspecto general de la materia cobra singularidad”. (Sanz, 2005, pág. 56) Es por esto que toda organización que quiera llegar al éxito deberá definir su identidad y trabajar en su imagen. Según Joan Costa (2014), la identidad puede ser definida mediante tres parámetros: ¿Qué o quién es?, ¿Qué hace o para qué sirve?, ¿Dónde está (lugar u origen)?

La identidad está compuesta por dos tipos de rasgos: los rasgos físicos y los rasgos culturales los cuales forman la identidad corporativa. Los rasgos físicos son “elementos

icónico-visuales como signos de identidad válidos para la identificación de la empresa desde su entorno” (Cusot, 2016). Mientras que los rasgos culturales son “las creencias y valores de la empresa, los rasgos de tipo conceptual y departamental de la organización”. (Cusot, 2016) Entonces, para tener un mejor panorama de estas definiciones, los rasgos físicos, son todos los rasgos visuales que una organización presenta, entre estos están el logotipo, isotipo, el nombre y slogan, los colores, etc. Los rasgos culturales en cambio, son los siguientes:

- Historia: el cómo una organización fue creada, con qué motivos y todos los cambios que ha tenido con el pasar de los años.
- Misión: es la función o tarea de una organización, es decir, el objetivo que tiene como empresa a partir de su producto o servicio.
- Visión: es el propósito de lo que la empresa desea para un futuro, hacia dónde quiere llegar. Sus metas.
- Filosofía: los pilares por los que está orientada una organización.
- Valores: las convicciones de la organización, los cuales determinan su orientación, conductas y decisiones.
- Normas: reglamentos que controlan el comportamiento de la organización.
- Comportamientos: son acciones no normadas que se llevan a cabo de manera informal en la organización.

Para poder implementar la identidad corporativa se debe tomar en cuenta un conjunto de elementos como: “el modelo de imagen a implementar, los objetivos corporativos, la estructura comunicacional del proyecto de cambio entre las tres áreas de comunicación; institucional, organizacional y mercadológica, los objetivos globales y parciales, la formulación del plan estratégico de comunicación, aspectos financieros y administrativos, inversiones y tiempos, nombres de marca, política, sistema gráfico de identidad, cambio cultural y control de la evolución del proceso de implementación.” (Costa, 2012)

Todos estos rasgos forman parte de la cultura organizacional que según Capriotti, es “el conjunto de normas, valores y pautas de conducta, compartida y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización y que se reflejan en su comportamiento”. (1999) Ahora, ¿por qué es importante la cultura organizacional? Por años se ha concebido la idea de que la comunicación está estrictamente basada sea en el medio, en el mensaje o en el emisor, cuando todo radica en el receptor, individuo o grupo humano. (Costa, 2015, pág.88) Esta cultura organizacional puede ser impartida desde los directivos como de los colaboradores y forma una parte importante y fundamental en el desarrollo de la organización. Este concepto es tan importante ya que uno de los objetivos que tiene es el de generar un sentimiento de identidad de los miembros de la organización con la misma, también se crea un mayor interés interpersonal, genera un mejor clima laboral, moldea actitudes y comportamientos y distingue a una empresa de otra. La identidad corporativa se va “convirtiendo en valores y elementos estratégicos para los negocios” (Costa, 2012)

Como previamente se ha mencionado, la identidad de una empresa va de la mano de la imagen de la misma, pues son un reflejo. La imagen corporativa, según Joan Costa, es “la representación mental de un estereotipo de la organización, que los públicos se forman como consecuencia de la interpretación de la información sobre la organización”. (2015) La imagen corporativa son percepciones y experiencias visuales, es todo aquello que se transmite al exterior y también al interior de una organización. Villafañe (1993), propone tres tipos de imagen: la autoimagen, la imagen intencional y la imagen real.

- Autoimagen: (Cómo me veo) Es decir, el conjunto de atributos físicos y culturales que la organización ha asumido como propios definitorios de la misma.
- Imagen Intencional: (Cómo quiero que me vean) Es la imagen que la empresa quiere que los públicos tengan de la misma.

- Imagen Real: (Cómo me ven) Es la percepción real del entorno sobre la organización.

Por último, la reputación puede ser un arma de doble filo, mientras sea positiva generará buenos resultados, pues en la mente del consumidor siempre será la primera opción, le dará fuerza y poder a una organización, la misma que se tiene que moldear “con conducta, honestidad, imparcialidad, transparencia, credibilidad, coherencia y consistencia a través del tiempo” (Ritter, 2014). Es preciso definir a la reputación y los primeros en hacerlo fueron Weigelt y Camerer en 1988. Ellos decían que la reputación empresarial es “un conjunto de atributos pertenecientes a una empresa que son el resultado de acciones pasadas y que generan renta” (Castro, 2008). Como se menciona en la previa cita, la reputación se genera a través de las actividades y hechos realizados en el pasado, sean estos buenos o malos, pero de igual manera, si se tiene una buena reputación, esto va a generar ganancias y se va a representar en números en la empresa. “La reputación es la cristalización de la imagen corporativa de una entidad cuando ésta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente, mantenido a lo largo del tiempo, que le confiere un carácter estructural ante sus stakeholders estratégicos”. (Villafañe, pp. 31-32). Por último, existen tres condiciones de la reputación, que son: 1) una sólida dimensión axiológica (valores morales, éticos, estéticos y espirituales), 2) un comportamiento corporativo comprometido y 3) pro actividad en la gestión reputacional. (Villafañe, pág.34)

## **Comunicación Interna**

La comunicación interna es aquella comunicación que va dirigida a un público interno, sean estos accionistas, propietarios, directivos, empleados, operarios, entre otros. (Morales, 2011) Por su parte, Kerps (1990) la define como el “modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas. Ha de ser fluida,

implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma. Debe obedecer a una cultura y a una identidad y estar orientada a la calidad en función del cliente.” (Costa, 1998) Sin embargo, de nada nos sirve manejar la comunicación si no es de una manera estratégica y por ello es indispensable manejar todos los aspectos que abarca una organización para que estos sean un beneficio. El público interno está constituido por las personas que dependen laboral y financieramente de la institución y por su puesto de quienes la entidad depende para lograr sus objetivos empresariales. (Velalcázar, 2016)

La comunicación interna, según Roberto Lammertym (1999), “son un proceso integrador entre la dirigencia institucional y todos sus estamentos (empleados, mandos medios y gerencias) buscando que se cumpla un favorable “indoor image”. Es indispensable que el ambiente de una organización sea el ideal tanto para quienes trabajan dentro como para aquellos que están afuera, por ende, “la parte del ambiente fabricado por el hombre, la cultura es esencialmente una construcción que describe el cuerpo total de las creencias, comportamientos o conducta, saber, sanciones, valores y objetivos que señalan el modo de vida de un pueblo”. (Marzal, 1997)

### **Tipos de comunicación y canales**

En primer lugar, es necesario entender que existen dos tipos de comunicación dentro de una organización, las cuales pueden ser formal e informal. Como Knapp (1944) menciona, la comunicación formal es aquella comunicación que usualmente se da en ámbitos laborales. “Es planificada, sistemática y delineada por la organización. Por lo general, utiliza la escritura como medio de expresión y canales oficialmente instituidos” (Knapp, 1994, Pág. 34) Por consiguiente, esta es una comunicación mucho más lenta ya que se debe regir a las normas, tiempos, procedimientos y requerimientos institucionales, además de abordar información de suma relevancia para la organización. A diferencia de la comunicación informal, que “es una forma de comunicación en la que se abordan aspectos laborales, que no

circula por los canales formales.” (Knapp, 1994, Pág. 35) La comunicación informal se da usualmente a partir de conversaciones entre compañeros, en los ascensores, en los baños, cafeterías, entre otros. La ventaja de esta comunicación es que se divulga de manera más rápida que la comunicación formal, sin embargo, se corre mucho peligro ya que se puede generar malentendidos y tergiversación de la información, creando rumores dentro de la organización, lo cual resulta bastante nocivo.

Ahora bien, internamente, la comunicación se clasifica de la siguiente manera: en la comunicación formal, está la comunicación vertical, horizontal y transversal, y la primera se divide en canales ascendentes y descendentes. En la comunicación informal, está el rumor, como se mencionó previamente. Por su parte, el canal ascendente “está dirigido de abajo hacia arriba dentro del organigrama de la empresa, hacia sectores gerenciales, mandos medios, etc.” (Knapp, 1994, Pág. 35) Esto quiere decir que los empleados tienen la posibilidad de expresar sus puntos de vista, sus quejas e incluso dar ideas. Si bien, esto es algo ideal para los colaboradores, también genera muchos problemas y tensiones dentro de la organización, sin embargo, también sirve mucho para mejorar las acciones que se toman en la empresa. Por otra parte, el canal descendente, que es el que usualmente se da en las organizaciones “es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales” (Knapp, 1994, pág. 35) En lo que se enfoca la organización al tomar un canal descendente es que todo el público interno conozca los objetivos, entiendan los principios y metas de la organización, y básicamente se da de manera en que los directivos se comunican con todos los integrantes de la organización, sin dar mucha apertura a comentarios ni sugerencias. Finalmente, la comunicación transversal “se da no sólo entre los niveles jerárquicos, sino también con las distintas áreas de la organización, las cuales comparten funciones”. (Knapp, 1994, pág. 36) Esta comunicación busca enriquecer el trabajo en equipo, así como aumentar su rendimiento y potencial en cualquiera que sea el

área en el que se desenvuelva la persona. Este tipo de comunicación es el resultado de la interacción constante entre los colaboradores y los altos cargos que están en un mismo nivel jerárquico.

### **Público interno**

“Las relaciones que se dan dentro de la organización se establecen gracias a la comunicación. En esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos y se le encuentra el sentido de ser parte de la organización” (Ritter, 2008, pág. 8) La comunicación es lo más básico dentro de una organización y si esta falla, pues simplemente tanto los procesos que se deben cumplir dentro de la misma como la buena disposición, el ánimo y el buen ambiente laboral fracasan. Esto genera que nadie se sienta a gusto trabajando en dicha empresa por lo que es importante trabajar en ello para fortalecer las relaciones del público interno.

Dicho esto, se denomina públicos internos a aquellos grupos afines que integran el organismo de una organización. Estos pueden ser los directivos, los fundadores, accionistas, los colaboradores, hasta incluso las personas de servicios de limpieza y seguridad. Es decir, todas las personas que trabajan interna y cercanamente a una empresa. “Los públicos internos de nuestra organización pueden ser nuestros mejores comunicadores o, por el contrario, nuestros peores enemigos. Una persona hablando mal de su organización tiene mucho más impacto que la mejor campaña de publicidad.” (Fernández, 2008, pág. 75) Es por esta razón que la comunicación interna se enfoca en lograr esa empatía y ese sentimiento de pertenencia en cada una de las personas que la conforman ya que caso contrario no se van a desarrollar de la mejor manera, no van a trabajar bien porque no se sienten motivados ni sienten que pertenecen ni son tomados en cuenta dentro de la misma.

Muchas veces, las organizaciones solo se enfocan en generar comunicación externa que en muchos casos se limita únicamente a la publicidad y al marketing, y dejan de un lado

las necesidades que tiene una organización en su interior. Esto lo hacen sin darse cuenta de lo mucho que le pueden sacar provecho a la misma. Entre los tantos ejemplos que se puede dar al momento de lograr una buena comunicación interna está el generar que los colaboradores trabajen de una manera espectacular, ya que se sienten motivados y sienten que su trabajo aporta de manera infinita al progreso de la empresa, por lo que también representa más ganancias. Por otra parte, si una persona tiene sentido de pertenencia con su empresa y siente que es tomado en cuenta, va a intentar devolver lo mismo a la organización y esto lo hará de manera en que si, por ejemplo, tiene contacto directo con los clientes, toda esa buena energía se va a impartir y lo va a hacer de la mejor manera para conseguir más clientes y más ganancias. De igual manera, como se mencionó en la cita previa, si un colaborador de la organización, no se encuentra feliz con la misma ni satisfecha con lo que le brinda la misma, pues lo hará saber a todos sus conocidos y eso de una manera u otra, representará pérdidas.

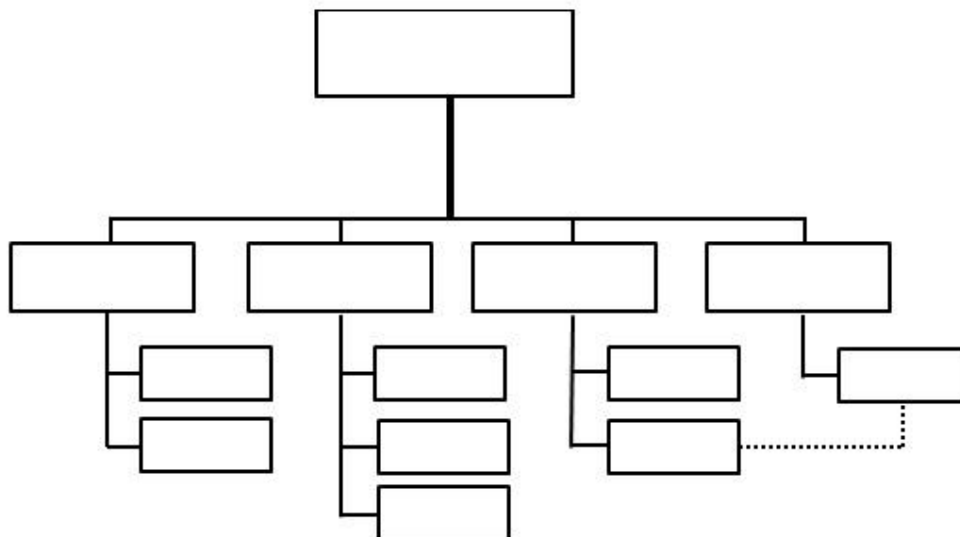
### **Organigrama/ mapa de públicos y matriz de relación**

Ahora bien, es indispensable que, para poder llegar de la mejor manera a nuestros públicos, los tengamos bien definidos y para ello nos valemos de herramientas como los organigramas y mapas de públicos, que si bien, también se encuentran presentes los públicos externos, también es una manera de saber cómo llegar a cada uno y cuál es la mejor manera para hacerlo. “Los organigramas son la representación gráfica de una organización. [...] Se utilizan para indicar, además de la línea jerárquica, las relaciones de autoridad y responsabilidad, la división de funciones, los canales de autoridad y de comunicación y las relaciones existentes entre los diferentes departamentos o secciones de la empresa”. (Fernández, 2010, pág.) La utilidad del organigrama es la de facilitarnos la estructura general de una empresa a manera de que podamos identificar bien todas las áreas de la misma de manera general. Para realizar un organigrama se debe tener en cuenta que es importante determinar los niveles de mando o jerarquías dentro de la organización, quien se encuentra en



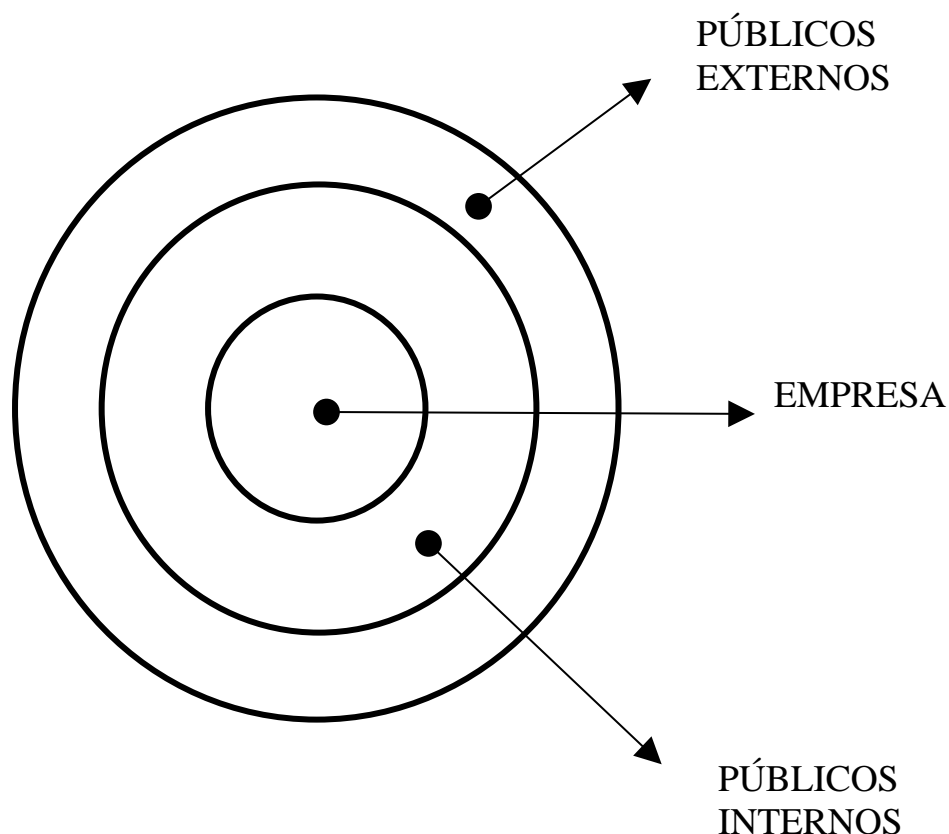
un cargo más alto que otro, y para esto claramente se tomará en cuenta el tipo de comunicación y los canales de la misma. En cuanto al mapa de públicos, se debe tomar en cuenta los públicos que tienen relación directa e indirecta, y ayuda de la misma manera que el organigrama. La diferencia entre uno y otro es que en el organigrama se encuentran las posiciones que cada área cumple dentro de la organización, es decir el puesto de relevancia que conlleva cada cargo, frente al mapa de públicos que te dice la relevancia de cada público de manera general, desde los internos hasta los externos. Otra diferencia es la manera en la que se lo presenta, por una parte, el organigrama se lo presenta con la ayuda de gráficos rectangulares en su mayoría y, por otra parte, el mapa de públicos se lo presenta de forma circular desde los más cercanos a los más lejanos. A continuación, dos gráficos que muestran la manera en que se deben presentar cada una de estas herramientas.

#### ❑ ORGANIGRAMA



*Gráfico 1. Organigrama (Velalcázar, 2017)*

#### ❑ MAPA DE PÚBLICOS



*Gráfico 2. Mapa de públicos (Velalcázar, 2017)*

El organigrama y el mapa de públicos sirve para tener una perspectiva general de cómo se maneja la jerarquía dentro de una organización, sin embargo, también es importante delimitar los niveles de relación que la organización tiene con sus públicos, y esto se realiza a través de una matriz de relación. En la matriz de relación se debe especificar lo siguiente: el público al que se va a referir, los niveles de relación, stakeholder, las metas, el tipo de comunicación que se maneja con el mismo y finalmente la naturaleza de la relación. En cuanto a los niveles de relación, existen cinco tipos: por responsabilidad, que es el grado de responsabilidad financiera, legal u operativa; por cercanía, que son las personas que interactúan con la organización, sea la comunidad local o los proveedores; por representación, en donde se encuentran las comunidades o las ONGs; por dependencia, que son los mismos empleadores, los clientes, e incluso las familias de los colaboradores; y finalmente, por influencia, que son las entidades gubernamentales, o sindicatos. Las metas, se

refiere a dónde quiero llegar con determinado público, la comunicación es el tipo de comunicación que se mantiene con los stakeholders, estos pueden ser; lateral, bilateral, limitada o ilimitada. Por último, la naturaleza de relación, puede ser a largo, mediano o corto plazo.

### **Tácticas de comunicación**

Por último, como parte de la comunicación interna, se deben realizar tácticas comunicacionales, sin embargo, estas no pueden funcionar sin una estrategia por detrás, por lo que primero voy a especificar la función de una estrategia. “La palabra estrategia viene del vocablo griego estrategos. La estrategia, para cualquier organización coherente, trata sobre la manera en que los líderes de esa organización cumplen su misión en el ambiente en que se encuentran.” (Rodríguez, 2004, pág. 79) La estrategia es en lo que nos basaremos al momento de tomar cualquier decisión y es la línea que seguimos en cuanto a cada caso referente a la comunicación. Esta estrategia es indispensable para poner en marcha los planes comunicacionales que tengamos para la organización. Ahora bien, de manera interna, para poder potenciar la comunicación dentro de la organización, nos valemos de las tácticas comunicacionales. Las tácticas comunicacionales no son nada más que las herramientas que utilizamos para poder llegar de mejor manera a cada uno de los públicos, entre las herramientas están las siguientes, por mencionar algunas:

- Manual de marca/ identidad visual: es un manual donde prácticamente se encuentran especificados todos los rasgos físicos de la organización.
- Carteleras: estos sirven como un instrumento de información descendente, en donde se coloca información de todo tipo.
- Revista interna: es una buena manera para comunicar logros o datos interesantes sobre la empresa y los colaboradores.
- Memos y circulares: esta herramienta es utilizada por los altos directivos y se utilizan

para comunicar temas de gran importancia o llamados de atención.

- Reuniones: se las puede tener una vez a la semana o dependiendo de la urgencia, con la finalidad de que el mensaje llegue a todas las personas que han sido convocadas.
- Correo electrónico e intranet: fomenta la comunicación rápida y fluida.

Entre muchas tácticas más que se pueden utilizar para llegar de mejor manera a cada público y de manera en que sea interesante y llame la atención para que todos se interesen. Estas tácticas no están solamente direccionadas hacia el público interno, sino que también existen muchas tácticas que realizar para relacionarnos con los públicos externos. No obstante, la mejor manera para poder determinar qué tácticas y herramientas se van a utilizar, es hacer una auditoría de comunicación interna.

### **Auditoría de comunicación interna**

Una de los primeros trabajos que tiene un comunicador dentro de una organización, es la de realizar una auditoría de comunicación, para poder determinar por dónde empezar a trabajar y cuáles son los problemas que existen dentro de la misma.

La auditoría interna es entendida como una técnica cuantitativa y cualitativa aplicada al análisis del sistema de comunicaciones internas de una organización: canales, soportes y espacios, formales e informales, presenciales y virtuales, para determinar su eficacia ya sea en el conjunto de la entidad, como en áreas específicas de la misma. La auditoría de comunicación interna requiere de un enfoque sistemático que facilite a una organización diferenciar entre: lo que realmente está comunicando de aquello que cree que está comunicando. (Carrillo, 2016, pág. 12)

Entonces, a pesar de que existen algunas metodologías para realizar una auditoría de comunicación, uno de los primeros pasos está en realizar la metodología cualitativa y cuantitativa para poder obtener datos verídicos de la situación de una organización. Harwood Childs, realizó una división de las fases de la auditoría con los siguientes puntos:

- Investigar y analizar la organización, su historia, objetivos, estructura, filosofía y políticas, su mercado y todo lo que la organización representa en sí.
- Definir un denominador común con la dirección de la organización en cuanto a los

objetivos y acciones.

- Investigar y analizar el contexto cultural, social y político y económico en el que estará insertada la organización y la influencia sobre ella.
- Investigar, relacionar y caracterizar todos los públicos y segmentos de públicos.
- Investigar, relacionar y analizar todos los canales y medios de comunicación existentes entre la organización y sus públicos." (Cuenca, 2012, pág. 127)

Existen algunas etapas, las cuales serán detalladas minuciosamente a continuación, que se deben tomar en cuenta al momento de realizar una auditoría de comunicación y cada una de ellas es indispensable para que se obtenga un buen resultado y se pueda recopilar la mayor cantidad de información.

### **Diagnóstico cualitativo**

El diagnóstico cualitativo de la organización y de la situación comunicativa que tiene, es sin duda una de las etapas más importantes al momento de realizar una auditoría de comunicación interna. La importancia de realizar un diagnóstico cualitativo de la comunicación y de la organización es que nos ayuda a conocer de manera mucho más ardua, en primer lugar, todos los rasgos culturales de la empresa y, en segundo lugar, a planificar y diseñar acciones para mejorar la comunicación. En esta etapa existen dos puntos que tenemos que identificar. La primera es la situación actual de la comunicación en determinada empresa y la segunda, es identificar los puntos débiles que se necesitan mejorar.

En el diagnóstico cualitativo, se realiza una ardua investigación sobre la historia de cómo la organización se formó, la misión, visión, filosofía, valores, normas y comportamientos, por los cuales una empresa se rige y todos los rasgos físicos, que los hacen ser una empresa única que se diferencia de las demás. También se analiza el mapa de públicos, el organigrama y la matriz de relación con cada uno de sus públicos. De igual manera, se analiza el funcionamiento y efectividad de los canales formales e informales de la empresa, así como las herramientas o

tácticas de comunicación.

De manera en que se está invadiendo prácticamente el espacio de todas las personas dentro de la organización, así como se está intentando conocer todo sobre ella, sea esto bueno o malo, las reacciones usuales que se obtienen al momento de hacerlo son de recelo y desconfianza, sin embargo, cuando se logra explicar el fin por el cual lo hacemos, se genera una sensación de esperanza, en su mayoría por los altos cargos ya que es una alternativa de mejorar la situación actual de una organización.

### **Diagnóstico cuantitativo**

Así como se realiza un diagnóstico cualitativo, la parte numérica y los resultados reales que nos brindan las estadísticas y los números, es la manera que tenemos los comunicadores para que nuestro trabajo sea tomado en cuenta y valorado. En cualquier organización, así como en cualquier negocio, lo que da certeza de los movimientos que se realizan y de los progresos o estancamiento obtenidos, son los números, por lo que, en este caso, no es un motivo menos por el cual evitarlo. Para ello, se realiza un diagnóstico cuantitativo en donde se pretende cuantificar, las ideas, opiniones y expectativas del público interno. La manera en que se realiza este proceso es a partir de encuestas a todo el público interno, que a pesar de que suele ser un poco extensa, nos da todas las pautas necesarias para poder tener un mejor panorama de la situación.

Este es un proceso muy importante ya que de esta manera podemos medir porcentualmente tanto la situación actual como la mejora que se dio sobre determinado tema a partir de nuestra gestión. Esto se lo logra haciendo un análisis estadístico de todos los datos recopilados, los cuales tienen que ser veraces y porcentajes cerrados para facilitar el entendimiento de los directivos al momento de presentarles los datos. Se recomienda también que se utilicen gráficos bastante claros y fáciles de comprender para facilitar el proceso. Se aconseja entregar dos documentos, uno en donde se encuentren todos los resultados obtenidos y otro, el cual será presentado a los directivos donde se mostrarán las áreas preocupantes en las que se

necesita mejorar y el sustento de las mismas.

### **Campañas internas**

Una vez realizado todo el proceso de diagnóstico cualitativo y cuantitativo, y con una extensa recopilación de material informativo y un análisis del mismo, podemos dar paso a las campañas internas en este caso, para poder trabajar en los problemas encontrados. En esta etapa es de suma importancia definir los problemas, así como los objetivos que tenemos para cada uno de los problemas determinados. Esto con el fin de tener claro lo que se pretende lograr con cada una de las campañas que propongamos. De igual manera, tenemos que determinar las estrategias y los mensajes claves que se pretende enviar a cada público con cada campaña propuesta. Para ello necesitamos determinar los públicos a los que queremos llegar que, así como puede ser uno, puede que se necesite trabajar con todos los integrantes de la organización. Necesitamos determinar qué tipos de canales y herramientas se van a utilizar para comunicar cada una de las campañas y cómo se va a lograr. Así como la realización de un cronograma y un presupuesto.

Una vez que se tienen claro todos estos aspectos, se puede iniciar con el proceso de la creación de campañas internas en donde se debe realizar tres procesos básicos para cada campaña. En primer lugar, se debe realizar una fase de expectativa, con el objetivo de generar curiosidad en el público al cual nos estamos dirigiendo, para que de esa manera puedan interesarse y querer participar del proceso. En segundo lugar, se debe realizar una fase informativa, en donde se presenta directamente la información que se desea comunicar y se realizan todas las actividades específicas planeadas para tratar cada problema. Finalmente, se plantea una fase de recordación, que lo que se pretende en esta fase es en primera instancia, generar un seguimiento de todo el proceso, y empatía del público para con la campaña realizada. Así como, se sugiere realizar una última investigación cuantitativa para poder medir los resultados. Estos tres procesos se los debe realizar en cada una de las campañas propuestas por cada problema que tenga la organización, los cuales no necesariamente se tienen que llevar a cabo a la par, ya que el proceso de mejorar la

comunicación interna es un trabajo progresivo que usualmente tiene resultados a mediano y largo plazo. Es importante tomar en cuenta que, cada campaña debe regirse por un concepto el cual será la base de cada operación.

Por último, hay que tomar en cuenta que lo que se busca con las campañas es que sean creativas e innovadoras, dependiendo de la filosofía y apertura que tenga cada organización, con el fin de que sea interesante y cautivador para los públicos para que trabajen de la mano del comunicador para mejorar los procesos y la comunicación entre todos. Sin embargo, si la organización es sumamente formal y no tan abierta a ideas extravagantes, puede que se deba trabajar con otro tipo de herramientas y plantear campañas mucho más recatadas ya que es esa la cultura organizacional que se maneja dentro de la empresa. Mientras que existen empresas que son muy abiertas a los cambios ya la innovación y el emprendimiento en donde se puede crear campañas mucho más creativas. No obstante, sea una empresa formal o informal, se debe realizar campañas que estén aterrizadas a la realidad de la misma, cumpliendo con un presupuesto y un cronograma.

### **Comunicación global: comercial e institucional**

Una vez comprendida el funcionamiento de la comunicación interna y el proceso de una auditoría de comunicación interna, no se puede dejar de lado la existencia de la comunicación externa o global. Las empresas utilizan este tipo de comunicación para dar a conocer eficazmente sus objetivos al público externo de la misma. Estos objetivos son:

- Que el público conozca tanto la filosofía de la empresa como una imagen positiva de ella, y las relacionen con los productos y servicios que ofrece.
- Que los distribuidores (consumidores intermedios) y los consumidores finales adquieran los productos y servicios de la empresa en lugar de los de la competencia; gracias a ello la empresa podrá aumentar su participación en el mercado.



(Editorial Vértice, 2004, pág. 24)

Así como la comunicación interna pretende mejorar la comunicación llevada dentro de la organización, entre sus colaboradores y los directivos, la comunicación externa pretende mejorar la comunicación con los públicos que se encuentran fuera de la organización, sean estos los mismos clientes, como los posibles clientes, la comunidad en la que se encuentran, entre otros.

## **Stakeholders**

Es importante definir el público externo para poder realizar una campaña de comunicación externa. Para Ello, Thomas Clarke define a los stakeholders como “to have a stake in something” “Aquellos individuos o colectivos que tienen algún tipo de interés sobre una organización.” (1998) Por otra parte, Gruning (1990) los stakeholders no son públicos exactamente, sino que son posibles públicos o grupos que pueden proceder a considerarse públicos. En general, son todos aquellos públicos que se ven afectados o afectan por y a una organización ya sea de manera positiva o negativa. La manera más efectiva para llegar a todos los públicos externos es clasificarlos de acuerdo a su importancia o relevancia para la empresa. Para ello nos podemos valer de una matriz de relación en donde podemos delimitar el nivel de relación, la meta, la comunicación que mantenemos y finalmente la naturaleza de la relación. Todo esto nos dará pautas de cómo manejarnos con cada uno.

## **Herramientas de la comunicación externa**

Para poder llevar a cabo la comunicación externa, un comunicador se puede valer de algunas herramientas u otras ciencias como son el marketing y la publicidad. Es por ello que muchas veces esta parte de la comunicación es la única considerada dentro de una organización y es específicamente administrada por el departamento de marketing o el de publicidad ya que la comunicación externa está direccionada al funcionamiento de la comunicación direccionada para los públicos que se encuentran fuera de la empresa y favorecen y aumentan las ganancias de la

misma. Usualmente, cuando se planifican campañas globales o de comunicación externa, lo que prima es lo visual, por eso nos valemos mucho del trabajo de los publicistas o de los diseñadores para poder crear piezas visuales que llamen la atención a la comunidad externa.

La comunicación comercial abarca todas aquellas acciones comunicativas que tienen como objetivo final la consecución de la venta, si bien incluye otros objetivos intermedios orientados a la venta a medio o largo plazo, tales como el conocimiento, notoriedad y el posicionamiento de producto y marca. Entre las técnicas utilizadas en este tipo de comunicación se encuentran, entre otras, la publicidad, las promociones de venta, las relaciones públicas, el marketing directo, el patrocinio o las ventas personales. (Rodríguez, 2004, pág. 184)

### **Reputación empresarial/ lovemarks**

Como Benjamín Franklin decía, “la porcelana como la reputación se dañan con facilidad, pero nunca se los puede reparar completamente”. Previamente ya hemos hablado sobre la reputación, sin embargo, es importante tomar en cuenta a la reputación dentro de una empresa y la concepción que se tiene de la misma externamente. Si se quiere generar más ganancias y más ventas, es indispensable tener una buena reputación. La gente normalmente no funciona de manera impulsiva y basándose en las emociones, lo que puede suceder al momento de adquirir por primera vez un producto o un servicio, sin embargo, al momento de probarlo y si este producto o servicio no cumple con la expectativa o es muy inferior a lo esperado, es ahí donde la gente empieza a utilizar la lógica y a ser más reflexivo sobre lo que está adquiriendo. Pero, para conseguir una buena reputación, la imagen debe ser coherente con el modo de actuar de una organización. Según Ritter, existen algunas diferencias claves entre imagen y reputación, y a continuación serán presentadas en un gráfico.

<b>IMAGEN</b>	<b>REPUTACIÓN</b>
Es controlada por la empresa	Es controlada por los stakeholders

Se fabrica	Se gana
Diferentes públicos pueden tener diferentes imágenes de la misma empresa	Es la percepción consensuada de todos los públicos
Es una fotografía instantánea. Puede crearse rápidamente	Es la secuencia de muchas imágenes a través del tiempo, es la película. Solo se obtiene a largo plazo
Puede modificarse cuando y como se desee	Reposicionarla es casi imposible
Se construye fuera de la organización	Se genera en el interior de la organización
Es de carácter coyuntural	Es de carácter estructural
Gira alrededor de la publicidad	Gira alrededor de la cultura organizacional
La publicidad puede crear una imagen sin reputación	La reputación puede ser ganada sin publicidad
Se basa fundamentalmente en lo visual	Se basa fundamentalmente en lo conductual
Está asociada al mundo de las emociones	Está asociada a la razón
Genera expectativas	Genera valor

*Tabla 1. Imagen y reputación. (Velalcázar, 2017)*

Pero, ¿para qué nos sirve una buena reputación? En el caso de la comunicación externa, además de representar más ganancias económicas y que la gente adquiera el producto, el fin más importante es el de generar recordación en el público. Según Kevin Roberts (2005), quien difundió por primera vez el término *Lovemarks*, lo define como la

capacidad de crear productos y experiencias que generen vínculos emocionales profundos en los consumidores. En su libro, *El futuro más allá de las marcas. Lovemarks*, habla cómo el tiempo lo cambia todo. Explica que a medida que el tiempo avanza, la manera en la que se debe transmitir la información al público es distinta y quien desee tener una lovemark, debe adecuarse al tiempo y momento en el que se quiere actuar. Uno de los problemas principales es que las marcas no logran comprender al nuevo consumidor, y eso representa un gran problema ya que los consumidores actuales son más críticos, menos leales y más difíciles de entender, tienen más demandas y se conforman menos. Otro problema es que las marcas temen correr riesgos, y buscar maneras para diferenciarse entre tanta marca. (Velalcázar, 2017) Por ende, la comunicación externa nos permite dar a conocer al público externo las acciones positivas que realiza una empresa para generar una buena reputación y de esa manera convertirse en una lovemark, generando que la marca se posicione en la mente de los consumidores como la primera e incluso, la única opción.

### **Responsabilidad social**

Una de las mejores formas en que se puede generar una buena reputación es a partir de la responsabilidad social. “La RSE se ocupa de tratar a las partes interesadas de la empresa éticamente o de forma responsable. Ético y responsable significa tratar a los interesados de una manera que se considere aceptable en las sociedades civilizadas. La responsabilidad social incluye la responsabilidad económica. El entorno natural es la parte interesada y el objetivo más amplio de la RSE es crear niveles de vida más altos preservando al mismo.” (Hopkins, 2004, pág. 27) La responsabilidad social genera rentabilidad a la corporación para todos los públicos que se ven relacionados con la misma. Es un ganar-ganar, ya que lo que se pretende es evitar cualquier tipo de molestias o roces que una organización puede tener con su entorno para generar un buen ambiente con los públicos y de igual manera generar una buena imagen.

“El tema de la responsabilidad corporativa ha sido subtítulo bajo muchos nombres, incluyendo la filantropía estratégica, la ciudadanía corporativa, la responsabilidad social y otros. Como lo implican los nombres, cada uno lleva consigo una cierta perspectiva sobre el papel de los negocios en la sociedad. Sin importar el sello, por ahora el paradigma dominante subyacente a la RSC se centra en la idea de crear un valor compartido.” (Regan, CHase y Karim, 2012, pág. 3) Entonces, el papel de la persona que realiza responsabilidad social es la de crear un modelo de valor para todos sus stakeholders y crear un valor para la sociedad, manifestando la propuesta de ganar-ganar.

Según Gerencia Empresarial de Wordpress, existen tres categorías de responsabilidad social, primarias, secundarias y terciarias las cuales son aplicadas a nivel corporativo.

- Primaria: A pesar de no ser considerada tal cual, responsabilidad social, es el primer paso para desarrollar compañías sostenibles ya que vincula al empleado en acciones corporativas que se involucren e impacten al medio ambiente.
- Secundarias: La vinculación que genera una organización entre sus colaboradores y la comunidad. En este caso, un ejemplo es el contratar a personas con discapacidades o vincular a jóvenes en prácticas empresariales.
- Terciaria: Cuando la organización adquiere responsabilidades que no son obligatorias. Algunas opciones pueden ser las donaciones a comunidades vulnerables, y trabajo social para las comunidades en las que se desarrollan. (Gerencia Empresarial, s/f)

La responsabilidad social es una manera muy provechosa en la que una organización puede generar una buena reputación no solo con las comunidades en las que se realizan estas prácticas, sino que también con una buena gestión de relaciones públicas se puede dar a conocer todas las actividades realizadas a la comunidad en general lo que va a dar como resultado una buena imagen y por ende una buena reputación. Todas aquellas organizaciones que se preocupan por los demás y no solo por generar ganancias, son las que logran empatía

con el público externo, que puede que no sean sus clientes directos, pero en caso de tener que requerir dicho producto o servicio, el tema de la responsabilidad social si representa un plus.

### **Comunicación en crisis**

Por último, para finalizar con la comunicación externa, no podemos dejar de un lado la crisis. “Las crisis son, para empezar, fenómenos graves, delicados, peligrosos. Son además acontecimientos inesperados, súbitos. Y la combinación de ambos elementos, la gravedad y la rapidez con la que aparecen, los convierten en situaciones potencialmente catastróficas para la organización a la que afecte” (Losada, 2010, pág. 25) Son estas situaciones inesperadas que le pueden ocurrir a cualquier organización en cualquier momento, el cual puede generar mucho desequilibrio dentro de una organización, así como preocupación fuera y dentro de la misma. Es un momento de mucha tensión ya que una organización puede y debe estar preparado y tener un manual de crisis en donde cubra cualquier imprevisto que pueda ocurrir, sin embargo, el único momento en el que se aprende a tratar con una crisis, es en la misma crisis. Así mismo, varios autores han aportado con su propia definición de crisis, y una de las más pertinentes a mi manera de ver, es la de Piñuel. Crisis es el “cambio repentino entre dos situaciones que ponen en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización porque entre las dos situaciones (la situación anterior y la situación posterior a la crisis) se produce un acontecimiento súbito (inesperado o extraordinario) frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno (como organización) y externo (como institución) ante sus públicos”. (Piñuel, 1997) Muchos ven a la crisis como una oportunidad, aunque verdaderamente la crisis es una total amenaza para la organización, sin embargo, si puede ser una oportunidad para ciertos actores que posiblemente nunca fueron reconocidos ya que tienen la oportunidad de realizar un buen trabajo en esta situación y darse a conocer.

Cualquier situación puede ser una crisis dependiendo de la organización con la que

estemos tratando, desde accidentes, malas prácticas, errores en los procesos, acoso, sabotajes, y un sin fin de cosas que pueden ocurrir dependiendo de la empresa. Es ahí donde está también el trabajo del comunicador, ya que en sus manos está la total responsabilidad de gestionar de manera estratégica la situación y sacar adelante a la empresa en un momento de crisis y, sobre todo, intentar minimizar el problema y cualquier consecuencia que esta conlleva. Es importante tomar en cuenta que, en un momento de crisis, todo puede pasar, desde que se enteren muy pocas personas con las cuales se puede dialogar de manera pacífica y se soluciona el problema, hasta que sea un tema mediático y se dé a conocer a nivel mundial, el cual sería el peor de los escenarios. Sea cual sea la situación, la organización tiene que estar preparada para lidiar con la misma y también es indispensable tener una reserva monetaria específicamente designada para situaciones de crisis en donde casi siempre se necesita gastar mucho dinero para poder salir de manera pulcra de la misma. Una crisis siempre será una pérdida monetaria para la organización, es por eso que se debe estar preparado y atenerse a todas las consecuencias.

En cualquier caso, el papel del comunicador es indispensable ya que por una parte es la persona encargada de realizar un manual de crisis con las posibles crisis que pudiesen ocurrir en la organización y además es la persona que debería ser el vocero en estos casos y de igual manera, la encargada de enviar boletines y convocar a ruedas de prensa en caso de necesitarlo. Adicionalmente, será la persona que tendrá contacto directo con todos los afectados ya que es la persona que sabe cómo se debería manejar dicha situación de la mejor manera o en caso de designar a otra persona, le preparará para el momento.

Entonces, para poder enfrentar una crisis, se debe preparar un manual de crisis en donde se especificará detalladamente las posibles situaciones en las que la organización se puede ver involucrada. Primero hay que hacer una investigación sobre los procesos operacionales que la organización ya lleva a cabo al momento de sufrir cualquier tipo de

inconveniente parecido o en su caso, la misma crisis. Una vez que se conoce de todos estos procesos se procede a colocar la supuesta situación y los públicos involucrados. A continuación, se procede a plantear los mensajes que se darán dependiendo y basándose en la filosofía de la organización ya que es indispensable mantener la coherencia entre lo que se ha dicho siempre con lo que se va a hacer. Por último, definir los niveles de crisis que pueden ser altos, medianos o bajos. Se debe delimitar las acciones que se van a tomar para cada tipo de crisis y designar a personas ciertas actividades para que estén encargados de las mismas y puedan reaccionar de la mejor manera para no alarmar ni al público interno ni al externo.

### **Relaciones públicas**

En todos estos procesos de comunicación, existe la herramienta de las relaciones públicas, que es una manera muy conveniente que tiene cualquier empresa para poder generar conocimiento público sin tener que gastar dinero, así como lograr implantar una buena reputación al momento de comunicar las actividades positivas que realiza la organización. “La función de las relaciones públicas es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre los miembros de la organización, y entre la organización y los demás sectores de la opinión pública, o “públicos”, tales como proveedores, clientes, inversionistas, gobierno y público en general, a fin de proyectar ante ellos una imagen favorable de la organización que contribuya al alcance de los objetivos de ésta. (Szalay, 2001, pág. 5) Es la manera en que una organización tiene para llegar de manera externa a toda la comunidad y sus stakeholders con un objetivo específico.

Muchas organizaciones se dan cuenta de la importancia de las relaciones públicas hasta que experimentan las inconveniencias de no haberlas empleado antes. La buena imagen que la organización tenga puede ayudarle a atraerse mejores recursos humanos, en virtud de que las personas con mayores capacidades, de cualquier nivel, desde obreros hasta directivos, generalmente son a las que se presenta, debido a su propia preparación, la oportunidad de escoger patrón, y cuando es así basan en gran parte su decisión en la imagen u opinión que tengan de las organizaciones a escoger.”



(Szalay, 2001, pág. 6)

Es decir que, si tenemos un buen manejo de relaciones públicas y generamos una buena imagen al público, atraeremos a aquellos candidatos que se consideran útiles para la misma empresa. Esto nos beneficia a todos, tanto al empleador como al empleado.

"La disciplina de las relaciones públicas contribuye a que organizaciones (empresas, sindicatos, gobiernos, parlamentos, ONG, etc.) puedan comunicarse con su entorno." "En el marco de la comunicación, las relaciones públicas aportan a las organizaciones la capacidad de participar en la dinámica social ya sea informando sobre lo que hacen o percibiendo lo que la sociedad demanda de ellas" (Castillo, 2009, pág. 9) Es decir, que ayuda a que la comunidad en general conozca sobre dicha organización. Pero lo importante no solo es lo que decimos nosotros mismos sobre nuestra organización, sino cómo la gente aprecia a la organización. Es mucho más valorado el hecho de que un medio, un periodista puntualmente, un locutor, hable sobre nuestra organización, antes que solo lo que nosotros decimos. De esa manera, lo que comunicamos es mucho más creíble y recibido de mejor manera.

Las personas hacemos relaciones públicas en nuestro día a día, no es necesario estudiar cuatro años una carrera para convencer a otra persona de realizar algo que tú quieres, entre otras cosas. Sin embargo, para llegar de la manera correcta, a un público específico, si se necesita de una estrategia por detrás, de una planificación, de tiempo e inteligencia. "Las relaciones públicas no son accidentales, sino se planifican cuidadosamente. Son persuasivas porque alguna persona desea que la otra haga algo o crean en algo. Deben comunicar a grupos particulares de personas más que a individuos aislados." (Maltson, 1998, pág. 3) Es trabajo del relacionador público el convencer, seducir o impulsar al público objetivo a adquirir un producto, un servicio o simplemente a generar recordación y que esté en el top of mind de la gente.

El modelo de Relaciones Públicas de John Martson, está fundamentado por cuatro

fases (investigación, acción, comunicación y evaluación).

- Investigación es la primera de las cuatro fases. En definitiva, la investigación significa: definición y análisis de los problemas. Martson sugiere llevar a cabo una serie de acciones previas al comenzar el proceso, como hacer una recopilación de datos sobre el caso mediante la consulta de prensa, correspondencia y conversaciones con las personas involucradas. Los estudios de opinión son también muy útiles, al igual que los sondeos, para conocer al público objetivo.
- La segunda fase, acción, es, como dice Martson, una de las principales características que diferencian a las Relaciones públicas actuales de las de otros tiempos. Es donde el relacionista público debe planear el programa de actividades y su presupuesto.
- La comunicación es la tercera de las cuatro fases del proceso de Marston. Conlleva la comprensión de la cantidad y calidad de medios existentes y útiles para nuestros fines y el conocimiento de cómo funcionan éstos para poder llegar lo que se desea al público objetivo. De ahí que sea esta la fase más importante y que requiere más habilidad. Un relacionador público, para ser un buen comunicólogo, debe tener esto bien aprehendido aparte de tener asentadas sus cualidades de expresión.
- Por último, la evaluación. El producto del proceso debe ser analizado para anotar sus resultados y, en caso de que éstos no sean los planeados, hacer una modificación, que en la mayoría de los casos hará repetir el ciclo del proceso de relaciones públicas. Es en muchas ocasiones, dada su dificultad, de la que más prescinde el practicante de Relaciones Públicas.

Existen algunos tipos de públicos al tratar las relaciones públicas, "Lougovoy y Linon destacan que este gran público, concebido como una masa diversa, inestable y sin un interés preciso, es la base de la opinión pública y, por eso, merece la atención de los profesionales de las relaciones públicas, que suelen dirigirse a él con mensajes simples y fácilmente

asimilables a través de medios generalistas". (Míguez, 2010, pág. 39) Se suele trabajar con diversos públicos específicos y estos son segmentados en función de algunos criterios, de los grupos a los que se quiera llegar con determinada información, entre otros.

Ahora más que nunca la comunicación es lo más importante en una organización y las relaciones públicas cumplen un papel fundamental dentro de las mismas. "Las relaciones públicas tienen que ver con la reputación y con la confianza; solo apoyadas en estos dos pilares estarán las organizaciones en posición de distinguirse y lograr la atención del público para comunicarse de una manera eficaz". A manera en que el público tiene mayor aceptación y confiabilidad en la organización, se podrá atraer a un mayor número de clientes, persuadir de mejor manera, conseguir mejores socios, etc. (Rojas, 2012, pág. 29)

### **Tipos de relaciones públicas**

Gruning y Hunt analizan la evolución de las relaciones públicas a partir de los cuatro tipos de relaciones públicas como modelos tanto prácticos como teóricos.

- Modelo de agente de prensa: "Tiene como objetivo la propaganda, la comunicación va en sentido único, del emisor al receptor." (Gruning y Hunt, 1984, pág. 22) Este modelo le permite a la organización ahorrarse dinero diciendo la verdad.
- Modelo de información pública: "Se utiliza para divulgar información a uno o más públicos. Es un modelo de un único sentido, del emisor al receptor, pero en él importa la verdad. Se puede investigar para determinar si la información que se va a divulgar es comprensible por parte del público objetivo, y también se pueden recopilar datos para determinar quién ha recibido la información y cuántas personas lo han recibido." (Gruning y Hunt, 1984, pág. 22)
- Modelo asimétrico de doble sentido: "Utiliza la persuasión científica, como pregona Edward Bernays. La comunicación es de doble sentido, del emisor al receptor, y de éste de vuelta al emisor, pero el poder reside en el emisor, cuya

intención es persuadir al receptor para que acepte o respalde a la organización del emisor”. (Gruning y Hunt, 1984, pág. 23)

- Modelo simétrico de doble sentido: “Parte del ideal de la comprensión mutua. Es realmente de doble sentido, en forma de una especie de diálogo entre la organización y el público; ambas partes son capaces de ser persuadidas para que modifiquen sus actitudes o comportamientos a raíz de la actividad de relaciones públicas.” (Gruning y Hunt, 1984, pág. 24)

“El sector de las relaciones públicas está en constante cambio. Nuevas formas de comunicación y tecnología han revolucionado la práctica de las relaciones públicas en los últimos años.” (Wilcox, Cameron y Xifra, 2012, pág 7) En un mundo tan globalizado como en el que vivimos en la actualidad no podemos dejar de estar en constante cambio y adecuarnos a todos los avances que se presentan.

## **Publicidad y publicity**

Es necesario mencionar la diferencia que existe entre relaciones públicas y publicidad, ya que la primera se fundamenta en la publicidad. “La publicidad puede ser dividida en dos partes o tipos: a) publicidad promocional directa, que tiende a incrementar la venta de un producto o servicio determinado y que podríamos llamar simplemente publicidad, y, b) publicidad institucional, que se emplea para tratar de evocar una imagen favorable de una organización, a través de los medios masivos de comunicación, y no para vender un producto o servicio determinado. “(Slazay, 2001, pág. 9)

Existe una fuerte confusión entre el publicity y la publicidad. El primero es una herramienta que utilizan especialmente las empresas para dar prestigio a la marca o a la imagen organizacional a partir de la gestión de relaciones públicas. A diferencia de la publicidad, en donde la misma organización transmite la información pagada a través de los medios de comunicación mediante anuncios, vallas, entre otros. “Su principal énfasis está en

cómo el profesional de marketing y relaciones públicas influye en la opinión pública a través del uso de los medios de comunicación.” Nolte y Wilcox, 1984, pág. 59) Publicity, o relaciones públicas es un recurso utilizado por las empresas para dar prestigio a la imagen corporativa de la misma a través de la exposición en medios, ya sean estos tradicionales o digitales. Mientras que la publicidad, son transmisiones remuneradas, que de igual manera son efectuadas a través de los medios de comunicaciones. La principal diferencia entre estos dos términos, está en la manera de pago. La publicidad es netamente pagada, a diferencia de las relaciones públicas en donde, a través de una buena gestión del comunicador, los contactos precisos y la noticia ideal, se genera exposición en los medios, de manera no remunerada, y pese a esta situación, representan ganancias para la empresa. Si bien, esa es una ventaja que tienen las relaciones públicas, una de las desventajas más grandes es que, al no ser pagada, los medios pueden modificar la noticia y no podemos controlar los resultados, mientras que, en la publicidad, por el hecho de pagar por la exposición, no se puede modificar absolutamente nada.

### **Manejo de medios**

Para que el comunicador pueda realizar un buen trabajo referente a las relaciones públicas, es necesario saber y perfeccionar la manera correcta del manejo de medios. Es común que los comunicadores seamos estas personas sumamente intensas ya que nuestra misión en cierto punto es el de estar pegados a un teléfono, proponiendo, confirmando y realizando un seguimiento de todo el proceso. Para poder realizar este trabajo, es necesario contar con una guía de medios en donde lo ideal, es que se coloque cada medio existente, dividido por: radio, prensa escrita, televisión, medios digitales, etc. Por cada uno de los medios utilizados, se necesita tener el contacto de una persona encargada del área de comunicación preferiblemente, alguna persona de recursos humanos, o los departamentos de publicidad y de marketing o la persona indicada para poder gestionar de mejor manera la

exposición en los medios. Adicionalmente, se cuenta con la especificación del tarifario, que es la manera que tenemos los relacionistas públicos para demostrar a los directivos, la cantidad monetaria que se están ahorrando gracias a nuestro trabajo y al no tener la necesidad de invertir millones para poder salir en medios.

Si bien, en muchas ocasiones, el trabajo es bastante tedioso ya que se requiere de mucha paciencia para insistir cuantas veces sean necesarias a los medios que sean necesarios para que contribuyan y trabajen de la mano con estas personas. También, se tiene que realizar un boletín de prensa para complementar lo dicho por teléfono. Y más que nada, se debe tratar de exponer en medios, información interesante y relevante que contenga alguna noticia que vaya a contribuir con las comunidades y que se aleje en medida de lo posible de la publicidad para la cual ya se ha invertido.

Las reflexiones sobre los medios de comunicación se centran tradicionalmente en la capacidad de las instituciones mediáticas y de las tecnologías de comunicación de desempeñar un papel en la democratización de las sociedades, en la creación de una esfera pública a través de la cual las personas pudieran participar en asuntos cívicos, en el realce de la identidad nacional y cultural, en la promoción de la expresión y el diálogo creativos (Rodríguez, s/f, pág. 13-14)

En todo tipo de contexto es necesaria la intervención de los medios comunicacionales como una fuente fidedigna para la recopilación de información e investigación sobre temas contractuales. Es por eso que muchas veces los comunicadores decimos que los periodistas en cierto punto son nuestros mejores aliados ya que nos ayudan para gestionar nuestro trabajo de relaciones públicas, sin embargo, también son nuestros enemigos en un momento de crisis ya que es su trabajo dar a conocer al mundo lo que ocurre y es trascendental.

## **Medios tradicionales**

Ahora bien, hace ya varios años atrás, que las relaciones públicas se han valido de los medios tradicionales como son la televisión, radio y prensa escrita. Estos medios son conocidos como los tradicionales ya que son los que han estado en uso durante miles de años,

frente a los medios digitales que se han desarrollado en la última década principalmente. Estos medios siguen siendo sumamente efectivos, especialmente la televisión, que es un medio bastante caro a diferencia de la radio o la prensa escrita. El uso de todos estos medios y el costo de los mismos cuentan con muchos factores que pueden determinar estos parámetros. El costo puede depender de la hora en la que se presente una noticia, así como el día. Pero también se toma en cuenta, el costo por minuto, en caso de la televisión y la radio y en caso de la prensa escrita, se toma en cuenta la página y sección en la que se desea salir.

A pesar de que estos medios siguen siendo sumamente útiles para exposición de la organización, también ha perdido mucha fuerza con la llegada de la tecnología. Especialmente ahora, en donde la gente prefiere utilizar otras alternativas para mantenerse informado. Existen varias razones por las cuales se ha tomado esta decisión: está el deseo de ser personas más ecológicas cuando se trata de prensa escrita, y el sinnúmero de alternativas para televisión y radio que existen, como son Netflix y Spotify. También, está la necesidad de que todo suceda de manera rápida, específica y que sea fácil de adquirir y de comprender.

Estos medios tradicionales tienen varios beneficios dependiendo del público al que se quiere llegar con cada uno de los medios y los mensajes. Por ejemplo, la prensa escrita aún no se la debe eliminar por completo ya que si bien, la mayoría de veces, las personas que se dedican a leer de principio a fin un diario, son las personas más adultas, pero de la misma manera, esta información se puede leer a través de una computadora o un celular, por lo que de esa manera se puede llegar a los dos públicos. En cuanto a la radio, existe un poco más de problemas ya que los jóvenes prefieren escuchar música a través de distintas plataformas que les permiten seleccionar la música que ellos deseen. Sin embargo, esto tampoco representa un mayor problema, ya que el público que escucha la radio es un público mayor, y lo hacen usualmente al momento de trasladarse a sus trabajos y de esa manera se mantienen informados. Sucede de la misma manera con el televisor por la misma razón de las

plataformas que son totalmente personalizadas. No obstante, la televisión es el medio tradicional que más ha prevalecido en el tiempo y sin duda una de las mejores maneras para llegar a varios públicos a la misma vez.

## **Web 2.0**

La web 2.0 es la evolución de la web hacia una mayor simplicidad (que no requiere conocimientos técnicos ni computadora para los usuarios) e interactividad (permitiendo a todos, sea de manera individual o colectiva) a contribuir, compartir y colaborar de diversas formas. El término web 2.0 significa, todas las características técnicas, características y usos del world wide web que siguen la forma original de la web, especialmente interfaces que permiten a los usuarios con poco conocimiento, adoptar nuevas funcionalidades de la web. (Sfetcu, s/f, pág. 3)

Nuestra sociedad ha cambiado drásticamente en los últimos años, y con una velocidad que muchas veces asusta. Lo más impresionante de este cambio drástico es la profundidad con la que se ha implantado en todos de tal manera que ni siquiera nos hemos dado cuenta. De la mano de este cambio radical en la sociedad, se da la Web 2.0. La transformación tecnológica se basa en la digitalización de la comunicación, en la exposición de información de manera que llega a todas las masas, la mayor capacidad de transmisión, entre muchas más.

La web tomó tanta fuerza en la sociedad a medida que nos facilitó la vida ya que nos brindó la posibilidad de poder acceder desde nuestro navegador e incluso desde nuestros celulares, de manera que toda la información que necesitábamos y queríamos la teníamos al alcance de nuestras manos. Es en 1999, donde se consolida el internet en varios aspectos: “como una poderosísima herramienta de comunicación, como un excelente medio para hacer negocios, como un gran escaparate comercial que propicia nuevas formas de comprar y vender, [...] su capacidad para transformar de un modo u otro casi todas las actividades en las que los humanos podamos estar involucrados. Comunicación, formación, ocio o negocio, todo puede verse afectado por la red.” (Nafría, 2008, pág. 45) Absolutamente todo ha cambiado a medida que el internet se desarrolló y cobró mucha más fuerza a tal punto que actividades tan sencillas, también están siendo realizadas por esta herramienta.



## Medios digitales

Habiendo introducido a la web 2.0, no podemos dejar de lado los medios de comunicación de tipo digital, que son los más masivos y los que han ganado más fuerza en los últimos años. Existen varios tipos de plataformas en línea, sin embargo, como en todo, existen las más famosas y utilizadas para distintos fines.

Entre las tantas de ventajas que los medios digitales pueden brindar no solo a un individuo sino a cualquier tipo de organización, son las siguientes:

- Participación e interacción que proporcionan a los internautas.
- La relación entre los usuarios en estas plataformas pasa de ser vertical a horizontal, posibilitando que todos estén al mismo nivel.
- Gracias a ellas, es posible ponerse en contacto con gente a la que en la vida cotidiana no se podría acceder. Permite establecer relación con personas de diferentes sectores y países.
- Es posible mantener un nexo con alguien de forma sencilla, para evitar que el contacto se pierda. (Muñoz y Rojas, 2013, pág. 35)

Entre los medios más utilizados están las redes sociales, y sin duda alguna la más utilizada y que ha ganado mucha fama es Facebook, sin dejar atrás a Twitter, MySpace, LinkedIn, Instagram, Youtube, entre muchos más. Estas redes sociales son indispensables para mantener un contacto constante, actualizado y eficaz con los distintos usuarios y poder llegar de manera masiva y rápida a cada uno de ellos. Dentro de una organización, se debería trabajar lo visual ya que ahora la gente busca información didáctica e interesante que llame la atención y la mejor manera de lograrlo es lo visual. De igual manera, están los blogs que funcionan como un diario en línea ordenado de manera cronológica para actualizar constantemente información sobre varios temas.

Tanto para un individuo como para una organización, los medios digitales junto con

las redes sociales son nuestro mejor aliado especialmente porque nuestro público está ahí, no importa la edad que tengan o el sexo o el nivel socio económico, todos están en las redes sociales.

## **Media training**

Para fallar lo menos posible al momento de enfrentarse con los medios de comunicación y especialmente con los periodistas, se han creado preparaciones y entrenamientos. El media training se traduce como un entrenamiento en medios, la cual, según la revista DIRCOM,

Es un concepto relativamente nuevo que consiste en asesorar a ejecutivos en temas relacionados con el liderazgo con el propósito de lograr los mejores resultados en situaciones mediáticas. [...] Este entrenamiento en sesiones, sirve para aprender las claves para comunicarse de manera eficaz con los medios de comunicación. [...] Porque una empresa, si no sale en los medios, no “existe” y si sale mal, es mejor que no hubiese “existido”. También ofrece un amplio repertorio de consejos que incluyen recomendaciones sobre: expresión corporal, voz, protocolo y vestuario. (Loaiza, 2016)

En definitiva, lo que hace el media training es capacitar a las personas para obtener un mejor provecho de cómo comunicar asertivamente. Normalmente es una acción que toman los comunicadores o los relacionistas públicos para lograr tener todo el control posible dentro de una organización. En caso de una crisis o en momentos en los que se debe hacer comunicados oficiales, la persona que se enfrentará a los medios de comunicación, que preferiblemente debería ser el mismo comunicador que está preparado para este trato, también se debería preparar a otra persona. Muchas veces el comunicador no puede ser el vocero oficial, por lo que se tiende a capacitar a presidentes ejecutivos, a gerentes generales, o gerentes de marcas, de marketing o de comunicación. Esto con el fin de que se transmita de todas las maneras posibles y de manera correcta lo que se quiere transmitir, porque como hemos visto anteriormente, todo comunica. Es por eso que a la persona se le capacita para

que hable de la manera correcta, que module y utilice una tonalidad de voz adecuada. También, se intenta trabajar su comunicación no verbal y la gesticulación, así como los tics o muletillas que tiene. Finalmente, se trabaja en su imagen física y la de su vestimenta ya que, de igual manera, esto influye mucho al momento de presentarse frente a los medios.

## **Clipping**

Finalmente, el último paso que se debe realizar a como dé lugar al momento de realizar una gestión de relaciones públicas, es el clipping. El clipping es la metodología de cobertura de prensa y medios comunicacionales del cual un comunicador se vale para poder medir la cantidad monetaria real que la organización se ahorró con dicha gestión. El clipping es la manera más efectiva que tenemos en la actualidad los comunicadores, y, aun así, existen buscadores o servicios digitales como Google Alerts que nos pueden facilitar aún más el trabajo. Además, que existen empresas de comunicación que se especializan específicamente en este tema.

Entre las tantas cosas que podemos medir con el clipping están las siguientes:

- Medición de la exposición del mensaje
- Impactos en los medios
- Seguimiento de los medios en los que se salió
- El valor que esta noticia representó
- La cantidad que se ahorró la organización

(Rojas, 2012, pág.)

## AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN A LA EMPRESA QUIFATEX



Gráfico 3. Logo Quifatex. (Quifatex, 2017)

### Historia

Quicorp es una “holding internacional con más de 7 décadas de presencia en Latinoamérica, líderes en la representación, importación, fabricación, mercadeo, logística y distribución de productos de salud y consumo. Además, insumos y equipos para los sectores: industrial, agro-veterinario y construcción.” (Quifatex, 2017) En Ecuador existen tres empresas representantes de Quicorp: Quifatex, QSI y Vanttive.



Gráfico 4. Empresas Quicorp. (Quifatex, 2017)

Quicorp cuenta con presencia en 6 países de Latinoamérica: República Dominicana, Venezuela, Colombia, Perú, Bolivia y Ecuador.

- 1939: Fundación Química Suiza
- 1978: Fundación Quifatex (Ecuador) y Quimiza (Bolivia)
- 1997: Adquisición de Quirexa (Venezuela)
- 2008: Centros de Distribución para Química Suiza y Quifatex
- 2006: Fundación Quideca (Colombia)

- 2012: QSI empieza a operar como empresa independiente
- 2013: Nuevos Centros de Distribución para Química Suiza y Quifatex

Quifatex es una empresa multinacional con una estructura regional flexible y con unidades de negocios focalizadas en áreas de farma y consumo.

## **Misión**

“Somos una organización que facilita el desarrollo de negocios rentables en el Ecuador, a través de soluciones comerciales y logísticas diferenciadas para productos y servicios en los sectores de salud y consumo, generando confianza y lealtad con nuestros grupos de interés.”

(Quifatex, 2017)

## **Visión**

“Ser la primera elección en la mente de nuestros clientes al momento de hacer negocios en el Ecuador, en los sectores de salud y consumo, liderando los segmentos donde participamos. Ser constructores de relaciones de confianza y de largo plazo con nuestros grupos de interés.”

(Quifatex, 2017)

## **Valores**

**Compromiso:** perseveramos en el logro de resultados generando valor.

**Innovación:** motivamos la creatividad y sistemas de mejora continua.

**Respeto:** tratamos a las personas con dignidad y consideración.

**Integridad:** basamos nuestro éxito en la honestidad y la confianza

## Filosofía

La filosofía de Quifatex se basa en cinco pilares estratégicos:

1. **Entender** qué necesitan nuestros clientes y construir **relaciones de confianza a largo plazo**.
2. **Innovación** basada en las necesidades del mercado.
3. **Excelencia operacional** para asegurar costos / precios competitivos.
4. **Optimizar** la generación y uso de los recursos.
5. **Gente y cultura** como ventaja competitiva sostenible.

## Comportamientos

Quifatex es una empresa muy formal y lineal en donde la mayoría de sus colaboradores son gente que ha estado muchos años en la misma empresa y en un mismo puesto por lo que tienen una rutina muy marcada y lo que buscan es cumplir a tiempo y de la mejor manera con su trabajo. Esto hace que no tengan mucho tiempo para distraerse ni enfocarse en nada que no sea su trabajo. Sin embargo, de lo que pudimos observar, tienen algunas áreas como son las cafeterías, máquinas expendedoras y el comedor en donde tienen su tiempo de recreación. Al tener trabajos muy metódicos y puntuales, su escapatoria es el café por lo que varias veces al día se toman un momento para prepararse uno, al igual que comprar algún tipo de snack. Sin duda su momento de descanso en donde se dedican a hablar de cualquier cosa menos del trabajo es en la hora del almuerzo en donde muchas personas consumen el almuerzo que les da la empresa o llevan su propio almuerzo.

Por otra parte, tienen pequeños comportamientos como el de celebrar de manera muy disimulada los cumpleaños, pero siempre le hacen saber a dicha persona que aprecian su presencia en la empresa ese día colocando un afiche animado de su cumpleaños y de igual manera colocan a los cumpleañoseros del mes en las carteleras.

## Mapa de Públicos



Gráfico 5. Mapa de públicos. (Quifatex, 2017)

## Socios Estratégicos

1. **Clientes:** A quienes vendemos nuestros productos, soluciones y servicios.
2. **Proveedores:** A quienes representamos o distribuimos. Marcas o empresas nacionales e internacionales.

### 3. Grupos de Interés

Con quién nos relacionamos. Proveedores de Bienes y Servicios, Competencia, Gobierno, Medios de comunicación y Comunidad.

### 4. Colaboradores: Quien trabaja en Quifatex como Facilitador de Negocios. En Quifatex existen cuatro unidades de negocios en donde se desenvuelven los colaboradores:

- **Unidad de Negocios Farma:** Representamos a empresas multinacionales farmacéuticas, cubriendo todas las especialidades médicas a nivel nacional con equipos exclusivos de promoción y visita médica.
- **Unidad de Negocios Marketing de Consumo:** Representamos a empresas nacionales y multinacionales en el área de consumo a través de categorías de: Alimentos, bebidas, cuidado de la salud, papelería, ferretería y hogar con equipos especializados que trabajan por cumplir la promesa de valor de ser One Stop Shop.
- Unidad de Negocios Ventas:** Distribuimos una amplia variedad de productos de salud y consumo, a través de nuestra fuerza de venta especializadas por canal con cobertura a nivel nacional.
- **Unidad de Negocios Servicios Logísticos:** Proporcionamos una cadena de suministros End To End, con tecnología de punta, manteniendo una logística diferenciada con servicios de distribución nacional, tanto en productos de salud como de consumo en el mercado ecuatoriano.

### 5. Consumidores

Quien consume y/o utiliza nuestros productos.



## Matriz de Públicos

STAKEHOLDER: GERENCIA GENERAL				
NIVEL DE RELACIÓN	STAKEHOLDER	META	COMUNICACIÓN	NATURALEZA DE LA RELACIÓN
Directa	Gerente General	Este público debe estar 100% informado sobre todo lo que sucede dentro de la empresa para anteponerse a los problemas y conocer sobre los cambios y avances	Bidireccional Activa	Largo Plazo

STAKEHOLDER: UNIDADES DE NEGOCIO				
NIVEL DE RELACIÓN	STAKEHOLDER	META	COMUNICACIÓN	NATURALEZA DE LA RELACIÓN
Directa	UNSL	La Unidad de Negocios Servicios Logísticos responden a los requerimientos logísticos de la industria farmacéutica y consumo. Es de suma importancia mantener una comunicación directa ya que sin esta unidad los productos no cumplen con un proceso	Bidireccional Activa	Largo Plazo
Directa	UNMF	La Unidad de Negocios Marketing Farma representa a empresas multinacionales farmacéuticas, cubriendo todas las especialidades médicas a nivel nacional con equipos exclusivos de promoción y visita médica. La comunicación con ellos es indispensable ya que son los representantes de marcas importantes en el exterior por lo que no solo se rigen a información interna pero también a externa.	Bidireccional Activa	Largo Plazo

Directa	UNV	La Unidad de Negocios Ventas distribuyen una amplia variedad de productos de salud y consumo, a través de la fuerza de ventas especializada por canal con cobertura a nivel nacional. Son los encargados de vender los productos y hacer las visitas necesarias para lograr un cierre de venta. Si ellos no comunican, no existen ganancias para la empresa.	Bidireccional Activa	Largo Plazo
Directa	UNMC	La Unidad de Negocios Marketing Consumo representa a empresas nacionales y multinacionales en el área de consumo a través de categorías de: alimentos, bebidas, cuidado de la salud, papelería, ferretería y hogar. Al igual que la UNV, la comunicación con ellos es indispensable porque tienen contacto directo con los clientes y las marcas a las que representan.	Bidireccional Activa	Largo Plazo

STAKEHOLDER: GERENCIAS				
NIVEL DE RELACIÓN	STAKEHOLDER	META	COMUNICACIÓN	NATURALEZA DE LA RELACIÓN
Directa	Gerencia de Administración y Finanzas	Es importante estar al tanto de las ganancias y pérdidas de la empresa por lo que es indispensable tener una relación activa con este stakeholder. Son los que definen presupuestos y deben estar al tanto de los proyectos a futuro.	Bidireccional Activa	Largo Plazo
Directa	Gerencia de Talento Humanos	Talento Humano es la voz de los colaboradores de la empresa por lo que es esencial mantener una comunicación efectiva para que todo lo que se informa llegue a todos los públicos.	Bidireccional Activa	Largo Plazo
Directa	Gerencia de Comunicación	La comunicación dentro del área de comunicación es la más indispensable ya que si la información no se entiende desde adentro, el resto de stakeholder no lo entenderán tampoco. Son quienes dan a conocer toda la información	Bidireccional Activa	Largo Plazo
Directa	Gerencia de Tecnología de la Información	Esta gerencia se encarga de mantener un orden y control sobre las herramientas tecnológicas que se manipulan en la organización. Si existe una falla por parte de ellos, todo el proceso se entorpece.	Bidireccional Activa	Largo Plazo

Tabla 2. Matriz de públicos. (Quifatex, 2017)

## Fichas Herramientas

Herramienta de Comunicación	Objetivo de la Herramienta	Público	Descripción Técnica	Descripción Comunicacional
Revista Voces	Informar al personal acerca de las novedades de la empresa.	Todo el personal de Quifatex.	Revista tamaño A4 en papel brillante 21 x 28.5 cm.	Acontecimientos, eventos, compras, ventas, nuevos productos, logros, comunicados en general, personal destacado.
Habladores	Informar al personal acerca de las novedades de la empresa.	Personal administrativo oficinas de Quifatex Norte.	Porta papeles de plástico para mesas de comedor 15 x 18 cm.	Novedades de la empresa, nuevos lanzamientos o plataformas.
Comunicándonos	Entregar informes al personal acerca de los avances dentro de las diferentes unidades de Quifatex.	Todo el personal de Quifatex.	2 encuentros al año realizados en el parqueadero de Quifatex; incluye 2 toldos grandes, mesas, sillas, proyección, equipo de audio, coffe break y presentación.	Informe de actividades, avances, metas alcanzadas y por alcanzar, logros y desaciertos dentro de la empresa entregado por cada gerente de área.
Eventos Internos	Recordar los cumpleaños de los colaboradores y diferentes actividades sociales.	Personal administrativo de Quifatex.	Marco para selfie para cumpleaños 60 x 90 cm.	Celebración de cumpleaños y actividades netamente sociales dentro de la empresa.
Boletín Corporativo	Informar al personal acerca de las novedades de la empresa y distintos comunicados.	Personal administrativo de Quifatex.	Boletín electrónico difundido a la base de datos de Quifatex. Longitud: 1 página.	Informa al personal acerca de: campañas, información difundida por otras áreas, información relevante para los colaboradores, noticias, convocatorias y demás
Cartelera Física	Recordar a los colaboradores sobre aspectos relevantes de la empresa.	Personal del Centro de Distribución de Quifatex. Operativo y administrativo.	Cartelera de vidrio con espacios para insertar hojas tamaño A4 88 x 59 cm.	Recordar a los colaboradores sobre los cumpleaños, noticias de interés, equipos brigadistas, horarios de atención, fechas de eventos y tips de interés general.
Promociones	Informar al personal acerca de los productos que se encuentran en promoción para los trabajadores de Quifatex.	Personal administrativo de Quifatex.	Anuncio electrónico difundido a la base de datos de Quifatex.	Se informa al personal acerca de los productos que Quifatex distribuye y se encuentran en promoción, con el fin de que aprovechen estos descuentos.
Screen Savers	Recordar al personal acerca de la campaña de valores "CIRI".	Personal administrativo de Quifatex.	Fondos de pantalla para computadoras Tamaño se adapta a la máquina. Tamaño Estándar: 34 x 19 cm.	Se recuerda al colaborador todos los días al prender su computadora, acerca de la campaña de valores "CIRI". Todos tienen el mismo fondo de pantalla en la empresa manejado por el área de sistemas.
Cartelera Digitales	Informar al personal acerca de las novedades de la empresa.	Todo el personal de Quifatex.	Pantalla led con un marco de cartón color rojo. 95 x 65 cm.	En estas carteleras se informa al personal sobre los colaboradores y sus perfiles, novedades dentro de la empresa, marcas representadas y más.

Tabla 3. Ficha de herramientas. (Quifatex, 2017)



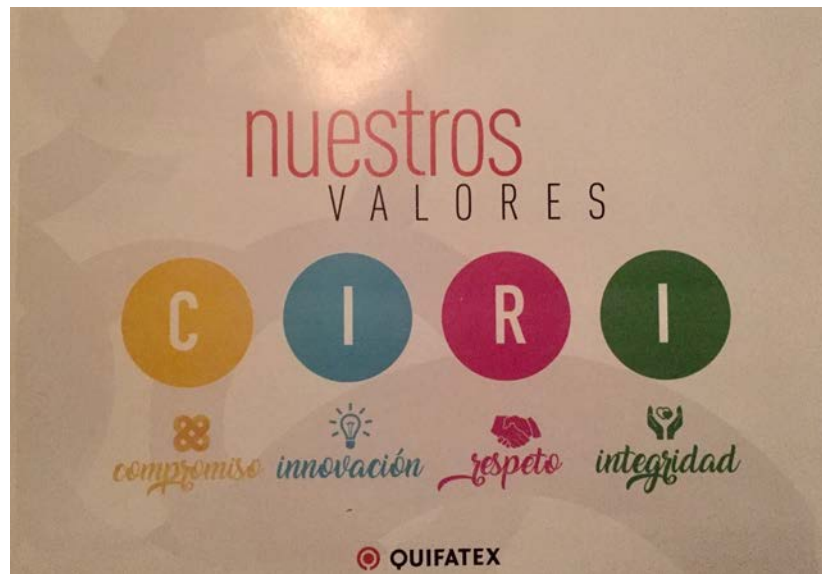
Gráfico 6. Fichas de herramientas. (Quifatex, 2017)

## **Campañas Actuales**

Quifatex es una empresa que nunca implementó la comunicación a lo largo de toda su trayectoria, sin embargo, hace tres años se puso en funcionamiento la primera área de comunicación, desde entonces, la encargada de comunicación puso en marcha varias campañas de comunicación interna para mejorar la situación comunicacional. En un período de tres años han implementado tres campañas, es decir, una por año.

### **➤ Campaña CIRI**

La primera campaña que implementó el área de comunicación fue la Campaña CIRI. Esta es una campaña que hace referencia a los valores principales de la empresa, tanto a los que se quiere inculcar como con los que los colaboradores se identifican. Los valores CIRI son: Compromiso (perseverar en el logro de resultados generando valor), Innovación (motivar la creatividad y sistemas de mejora continua), Respeto (tratar a las personas con dignidad y consideración) e Integridad (basar sus éxitos en la honestidad y la confianza). Se buscó a través de la asociación de una palabra sumamente usada en la actualidad como el asistente personal de los dispositivos de la marca Apple (SIRI), que los colaboradores se sintieran interesados por destacar estos valores. La campaña CIRI está tan impuesta en la empresa ya que se entregaron por áreas los kits CIRI en donde cada tanto, se les imponen retos CIRI para demostrar de forma creativa los valores de los colaboradores.



*Gráfico 7. Campaña CIRI. (Quifatex, 2017)*

➤ **Campaña Gran Premio 2X**

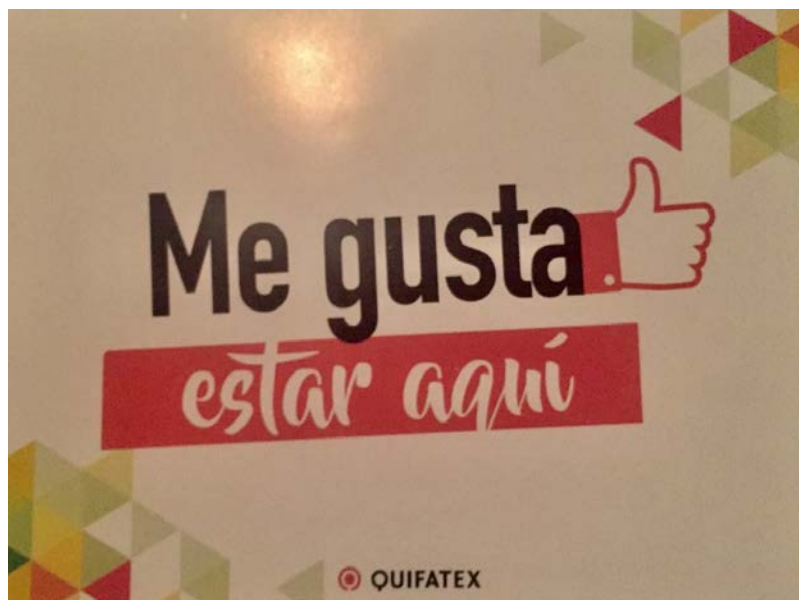
La campaña Gran Premio 2X es una manera didáctica y más entretenida que el área de comunicación encontró para plantearse una meta clara. La meta de esta campaña es que para el 2020, Quifatex logre duplicar las marcas que se distribuyen en la actualidad. Quifatex maneja de manera individual 800 marcas y de manera compartida 400 más, su objetivo es duplicar este número y mejorar las ventas de esa manera para llegar a más gente. La forma en que lo están haciendo es a partir del deporte de la Fórmula 1, y crearon un circuito que les da las pautas a los colaboradores de lo que se proponen a alcanzar por año y cuánto les falta para lograr llegar a la meta final. De igual manera, utilizan toda la dialéctica del deporte, así como las escuderías y esto fomenta el interés en la campaña.



*Gráfico 8. Campaña Gran Premio 2X. (Quifatex, 2017)*

➤ **Campaña Me Gusta Estar Aquí**

La campaña Me gusta estar aquí es la última campaña que han implementado e incluso se encuentra en la fase de expectativa. Con esta campaña buscan fomentar el sentido de pertenencia y lograr un incremento en la cultura organizacional. El nombre es justamente con el interés de que los colaboradores re descubran o comuniquen únicamente las razones por las que ingresaron a trabajar en Quifatex, así como las muchas razones que tienen para disfrutar y aprovechar su trabajo. En la fase de expectativa dejaron una funda de chocolates en cada puesto de trabajo de los colaboradores de las oficinas y cuando ellos preguntaban por qué se les dio este detalle, ellos únicamente respondieron “porque sí”. También hicieron campaña de imágenes que van acorde a la campaña y aún están en proceso de implementar la fase informativa.



*Gráfico 9. Campaña Me gusta estar aquí. (Quifatex, 2017)*

## **Introducción**

La auditoría de comunicación es una herramienta sumamente efectiva para determinar el status comunicacional de una organización y sus falencias. Para ello, planteamos una auditoría comunicacional a la empresa Quifatex. El proceso de una auditoría consta de tres etapas. En primer lugar, se realiza un pre diagnóstico, en donde se analizan los rasgos físicos y culturales de la organización, también se establecen los diferentes públicos y la relación con los mismos y se determina un organigrama y mapa de públicos. Asimismo, sea analizan las herramientas y canales de comunicación, para determinar el funcionamiento y utilidad de cada uno de ellos.

La segunda etapa, consta de una investigación tanto cuantitativa a través de encuestas y también cualitativa por medio de entrevistas o en nuestro caso focus group más a profundidad. Es así que determinamos los problemas comunicacionales, investigando a su público interno. La tercera etapa, es la propuesta e implementación de campañas internas y globales, establecidos a partir de los problemas comunicacionales encontrados para cada público. El total de la auditoría de comunicación requiere estrategia para determinar de la mejor manera los problemas comunicacionales, así como también, plantear soluciones que se

adecúen a la realidad de la organización.

## **Objetivos de la auditoría**

### **General**

- Realizar una auditoría de comunicación a la empresa Quifatex en un período de dos meses para mejorar la situación comunicacional dentro y fuera de la organización

### **Específicos**

- Identificar la situación actual de la comunicación interna dentro de la empresa Quifatex.
- Cuantificar de manera cualitativa y cuantitativa el manejo de la comunicación interna, teniendo en cuenta la información interna corporativa, las herramientas generales y la gestión del área.
- Establecer la efectividad de las herramientas de comunicación utilizadas frecuentemente.
- Establecer la efectividad de los canales de comunicación.
- Analizar las relaciones existentes entre la empresa y sus públicos.
- Identificar las falencias en el proceso de comunicación laboral del área administrativa y centros de distribución.
- Realizar una medición de resultados con respecto a las campañas de comunicación que se han desarrollado en Quifatex.
- Encontrar problemas o aspectos a mejorar dentro del área de comunicación con el fin de proponer soluciones sustentables y viables para la institución.



## **Método de Investigación**

Como parte de la auditoría de comunicación, utilizamos dos métodos de investigación, el cualitativo y el cuantitativo. En el método cuantitativo realizamos 72 encuestas y para el método cualitativo realizamos focus groups en las diferentes áreas de Quifatex. Es decir, tanto en los Centros de Distribución como en las Oficinas en Quito y Guayaquil. La población a investigar fueron hombres y mujeres mayores a 25 años de edad pertenecientes a la empresa Quifatex, de todo nivel socio económico.

Las encuestas las realizamos de manera variada a integrantes de todas las áreas del Centro de Distribución, así como las Oficinas. Estas encuestas cuentan únicamente con 4 preguntas de ponderación. Por otra parte, las encuestas realizadas en Cuenca, presentaban 10 preguntas ya que a ellos no se les realizó focus groups.

En el método cualitativo aplicamos focus groups a 51 personas de Quito y Guayaquil. Este proceso lo realizamos por tres días a seis grupos distintos. Con excepción de los focus group realizados a Guayaquil y el Centro de Distribución en Quito, todos los grupos se dividían en dos grupos aproximadamente de 10 personas.

## **Universo y Muestra**

Para obtener la muestra, el área de comunicación de Quifatex nos entregó un listado de personas donde se organizó al personal en seis grupos variados incluyendo a todas las áreas de la empresa. Participaron colaboradores de las siguientes áreas; Ventas, Call Center, Recursos Humanos, Contabilidad, Sistemas, Legal, Soporte de Negocios, Logística, Bodegas, Marketing y Servicio al Cliente.

Se convocó a un estimado de 10 colaboradores para cada grupo focal. Se realizaron los grupos focales simultáneamente con la ciudad de Guayaquil, en total hubo 51 asistentes divididos en seis grupos. A dichos grupos también se les realizó una encuesta de 5 preguntas.

Con respecto al personal de la ciudad de Cuenca, el área de comunicación tomó una muestra de 22 colaboradores, a los cuales se les realizó una encuesta de 11 preguntas.

## Presentación Resultados

### Encuestas

Como parte de nuestra investigación, decidimos realizar encuestas escritas, así como focus groups. A continuación, presentamos los resultados porcentuales de las encuestas realizadas a una muestra de 51 colaboradores tanto en Quito como en Guayaquil, a las Oficinas y a los Centros de Distribución de cada ciudad. Presentamos los resultados de esta manera a partir de la solicitud de la Gerente de Comunicación, quién lo solicitó de esa forma.

En la primera pregunta indagamos sobre uno de las herramientas más usadas por parte del área de comunicación que es el Boletín Corporativo de Quifatex. En esta pregunta obtuvimos un 90% de respuestas en las que sí tienen conocimiento sobre el Boletín. (Quifatex es una empresa que realiza mucha comunicación interna por lo que uno de los requerimientos del área fue que indagamos sobre esta herramienta)

Q1 ¿Conoce usted qué es el Boletín Corporativo de Quifatex?

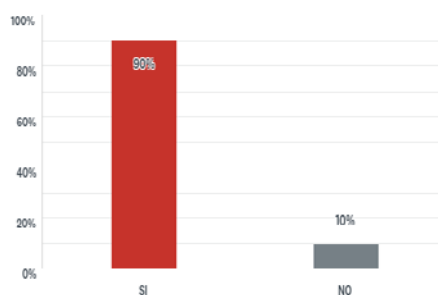


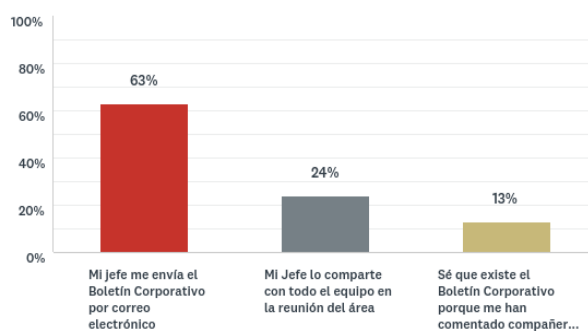
Gráfico 10. Encuestas público interno. (Pérez y Velalcázar, 2017)

El funcionamiento adecuado del Boletín consiste en que este es enviado al jefe del área y este a su vez lo envía a toda el área, así como igual, tienen una reunión del área en donde se explica lo que contiene este Boletín. Esta herramienta sirve como un facilitador de

datos relevantes y pertinentes del progreso, de las fallas, y de los avances que tiene el área por lo que es de suma importancia que se lo comunique. Sin embargo, los resultados que obtuvimos fue que solo un 24% lo está utilizando de manera correcta, mientras que un 63% solo recibe el Boletín sin obtener ningún tipo de retroalimentación ni diálogo grupal para determinar problemas del área ni llegar a acuerdos. Finalmente, un 13% conoce del Boletín porque se habla del tema mas no porque lo reciba personalmente.

Estos resultados nos dan la pauta de que algo está fallando en los canales que son considerados los más importantes y donde se maneja la información más relevante.

Q2 Si su respuesta es SI, indique cómo recibe la información del Boletín Corporativo de Quifatex



*Gráfico 11. Encuestas público interno. (Pérez y Velalcázar, 2017)*

La tercera pregunta consistió en ponderar las herramientas comunicacionales utilizadas dentro de la organización para obtener un promedio de la utilidad de cada uno. Obtuvimos que la herramienta que consideran más eficiente y sobretodo más interesante es el Espacio Comunicándonos con un promedio de 4,25. Esta es una reunión que la realizan dos veces al año en Quito (el Comunicándonos más grande), Guayaquil y Cuenca, en donde se da un informe global y por área de los avances alcanzados, de los nuevos proyectos, y de los aspectos a mejorar. Los colaboradores mostraron un gran agrado con este espacio ya que es una mañana en donde se pueden enterar de toda la información y al estar predispuestos a recibir información ese día es el momento en el que más retienen la información. La segunda

herramienta que más acogida tiene es la Revista Voces con un 3,98. Este es un dato que no esperábamos recibir ya que esta es una revista que habla un poco de todas las sedes y es más social, sin embargo, nos pudimos dar cuenta que los colaboradores están sumamente interesados en conocer sobre temas de recreación y sociales. Las herramientas que le siguen con 3,90 y 3,80 respectivamente, son los Comunicados Internos y las Promociones. Estas herramientas tienen valores relativamente altos y tienen bastante acogida porque los Comunicados Internos se los envía todos los días a primera hora con información específica, clara y necesaria y las Promociones se las envía todos los lunes y son una manera de generar empatía con los colaboradores y es un momento de esparcimiento. Finalmente, las herramientas con menor valor son las Carteleras Digitales con un 3,54 y el Boletín Corporativo con 3,53. Al momento de indagar más sobre el funcionamiento de las Carteleras Digitales obtuvimos que estas no son efectivas ya que muchas veces están dañadas, apagados o simplemente la información no es actualizada por lo que no es una herramienta eficaz a pesar de que los colaboradores tienen mucho entusiasmo en lo digital más que en lo físico. Por último, obtuvimos una respuesta del 22% de los encuestados, que aumentaron una herramienta que lastimosamente no la colocamos en la encuesta, que son las Carteleras Físicas (ya que no cuentan con muchas) y el promedio ponderado de esta herramienta es de 3,09. Esto es justamente ya que las carteleras no están actualizadas, ni son muchas y sobre todo la gente no aprecia mucho el material físico y prefieren por temas ecológicos lo digital.

	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
Boletín Corporativo	0% 0	16% 8	33% 16	33% 16	18% 9	49	3,53
Promociones	0% 0	0% 0	36% 18	48% 24	16% 8	50	3,80
Comunicados Internos	0% 0	0% 0	28% 14	54% 27	18% 9	50	3,90
Revista Voces	0% 0	6% 3	22% 11	41% 21	31% 16	51	3,98
Cartelera Digital	4% 2	6% 3	34% 17	44% 22	12% 6	50	3,54
Espacio Comunicándonos	0% 0	0% 0	18% 9	39% 20	43% 22	51	4,25

Gráfico 12. Encuestas público interno. (Pérez y Velalcázar, 2017)

La cuarta pregunta consistió en conocer el medio por el que su jefe directo se comunica con los colaboradores. En esta pregunta obtuvimos que un 43% se comunican a través del correo electrónico, sin embargo, al investigar más a profundidad pudimos determinar que este es el medio más detestado por los colaboradores ya que reciben muchos mails al día y está sumamente sobrevalorado, por lo que muchas veces solo eliminan los correos o no los leen. Después está con un 25% por vía personal es decir de manera informal. Un 14% por whatsapp, que consideran que muchas veces es la manera más efectiva de comunicarse y más rápida. Un 12% por reuniones y un 6% por llamadas telefónicas.

Q4 ¿A través de qué medio (s) su jefe directo se comunican con usted en la mayoría del tiempo?

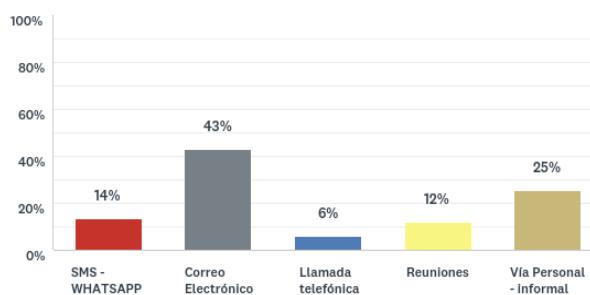
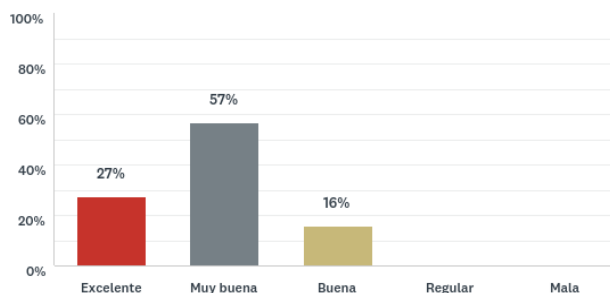


Gráfico 12. Encuestas público interno. (Pérez y Velalcázar, 2017)

La quinta pregunta sobre la gestión del área de Comunicaciones al momento de difundir la información a nivel interno de la organización. Obtuvimos un 57% que considera que es muy buena su labor, un 27% consideran que es excelente y un 16% buena. No hubieron calificaciones regulares ni malas.

Q5 Califique la gestión que realiza el área de Comunicaciones para difundir la información a nivel interno de la organización

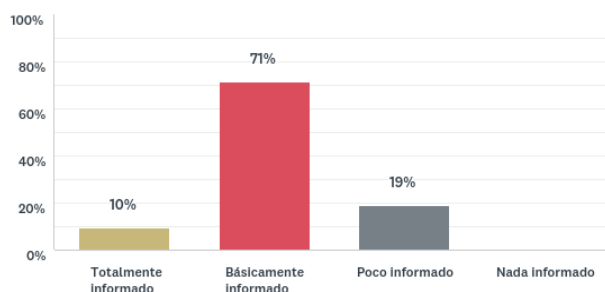


*Gráfico 13. Encuestas público interno. (Pérez y Velalcázar, 2017)*

Adicionalmente, de manera cuantitativa realizamos encuestas escritas al Centro de Distribución de Cuenca que es el tercer centro más grande de la organización. Estas encuestas las realizamos a una muestra de 22 colaboradores y es una encuesta más larga ya que a este grupo no le hicimos focus group.

La primera pregunta consistía en determinar qué tan informados se encuentran los colaboradores sobre las novedades que ocurren en Quifatex diariamente. Un 71% coincidió en que se encuentran Básicamente Informados, un 19% Poco Informados y un 10% Totalmente Informados.

Q1 ¿Que tan informado se encuentra usted sobre las novedades que ocurren en Quifatex diariamente?



*Gráfico 14. Encuestas público interno. (Pérez y Velalcázar, 2017)*

La segunda pregunta consistió en indagar sobre lo que consideran sobre la información impartida. Un 52% considera que es Necesaria, un 33% Actualizada, concisa y clara y un 10% Abundante y poco relevante, así como un 5% que consideran que es

insuficiente. Es importante recalcar que estas encuestas se las realizó en Cuenca, en donde la comunicación interna no es tan constante como en Quito o Guayaquil, por lo que si existe un porcentaje que considera que es insuficiente.

Q2 Considera usted que la información que emite el área de Comunicación Organizacional dentro de Quifatex es...

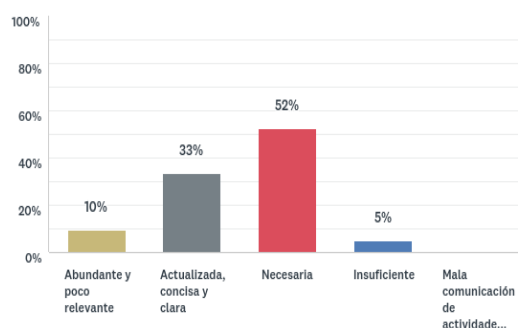


Gráfico 15. Encuestas público interno. (Pérez y Velalcázar, 2017)

La tercera pregunta de igual manera que en Quito y Guayaquil, quisimos indagar sobre sus conocimientos sobre el Boletín Corporativo, y obtuvimos un 62% que sí lo conocen y un 38% que no lo hacen.

Q3 ¿Conoce usted qué es el Boletín Corporativo de Quifatex?

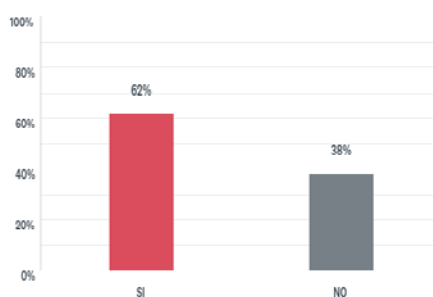


Gráfico 16. Encuestas público interno. (Pérez y Velalcázar, 2017)

La cuarta respuesta es para saber la forma en que reciben el Boletín Corporativo y obtuvimos que un 43% tiene la reunión con el jefe del área para hablar sobre lo mencionado en el Boletín, un 36% que simplemente lo recibe por correo sin retroalimentación y un 21% que no lo recibe, pero sabe de su existencia por sus compañeros. El porcentaje de la respuesta correcta es sustancialmente más alto que el de las encuestas realizadas en Quito y Guayaquil

ya que al ser una sede más pequeña la información interna se recibe mucho más fácil y rápido.

Q4 Si su respuesta es SI, indique cómo recibe la información del Boletín Corporativo de Quifatex

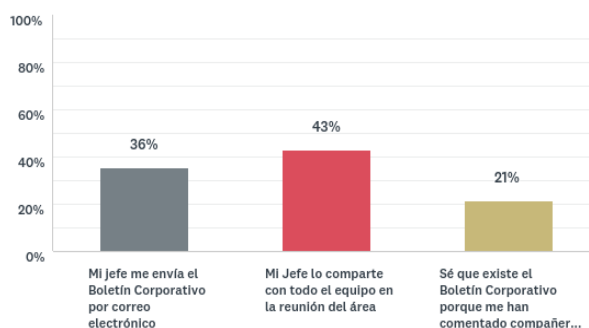


Gráfico 17. Encuestas público interno. (Pérez y Velalcázar, 2017)

La sexta pregunta es para saber qué tipo de información de Quifatex les causa mayor interés. Cada respuesta es de un 100% de encuestados. Dicho esto, un 67% del total de la muestra se interesan por Nuevos Proyectos, un 57% están interesados en lo Social, así como en las Promociones y Nuevos Productos, un 52% de Responsabilidad Social y un 48% igual en Talleres y Seminarios e Información sobre la Empresa.

Q6 De la siguiente lista, ¿Qué tipo de información de Quifatex, le causa mayor interés? Puede elegir más de una.

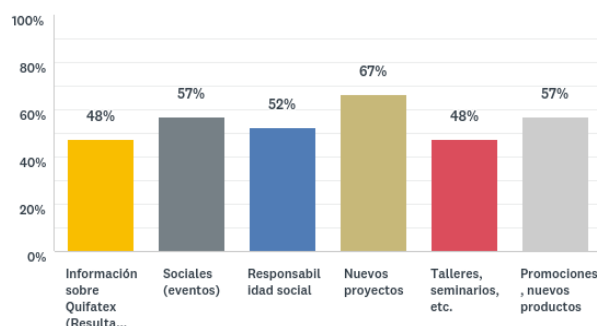


Gráfico 18. Encuestas público interno. (Pérez y Velalcázar, 2017)

Con la pregunta 7 quisimos conocer qué tanto tiempo le dedican a una de las herramientas más utilizadas no solo por el área de comunicación, pero por la empresa en



general que es el correo electrónico. Un 95% coincidieron en que leen detenidamente frente a un 5% que se dedican a compartir esa información con sus compañeros.

Q7 Al momento de recibir un correo electrónico del departamento de comunicación, usted cuál de estas actividades realiza:

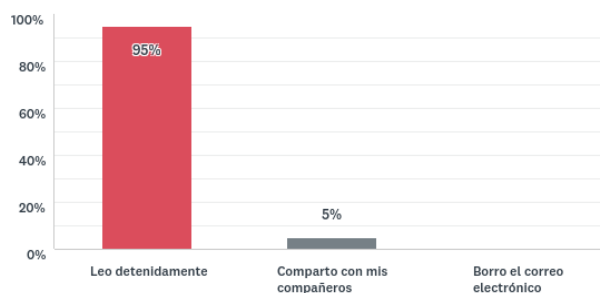


Gráfico 19. Encuestas público interno. (Pérez y Velalcázar, 2017)

El medio por el que más se comunican al igual que en Quito y Guayaquil es por correo electrónico con un 70%, un 10% igual en reuniones y Whatsapp y un 5% en llamadas telefónicas y vía personal.

Q8 ¿A través de qué medio (s) su jefe directo se comunican con usted en la mayoría del tiempo?

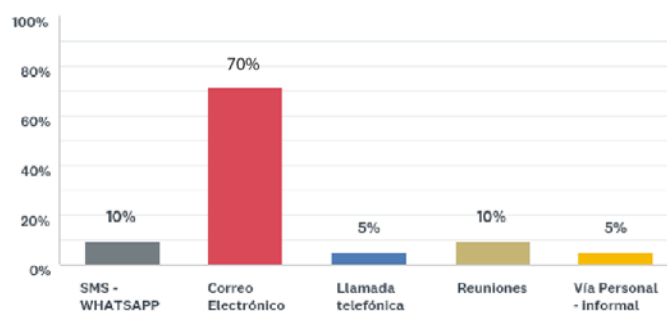
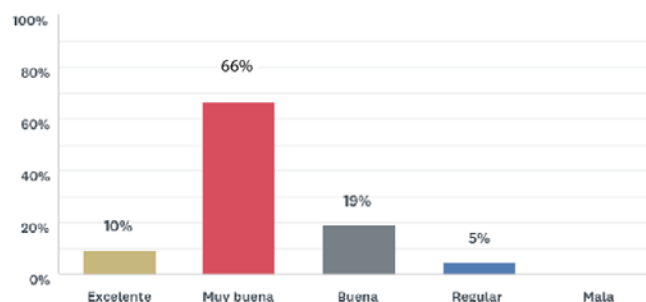


Gráfico 20. Encuestas público interno. (Pérez y Velalcázar, 2017)

La pregunta nueve es para evaluar la gestión del área de Comunicación, en donde un 66% consideran que es Muy Buena, un 19% Buena, un 10% Excelente y un 5% Regular.

Q9 Califique la gestión que realiza el área de Comunicaciones para difundir la información a nivel interno de la organización



*Gráfico 21. Encuestas público interno. (Pérez y Velalcázar, 2017)*

Finalmente, la última pregunta fue una pregunta abierta en donde se colocó un espacio de recomendaciones desde los colaboradores hacia el área de Comunicación para mejorar el manejo de la información. Entre varias respuestas que obtuvimos, coincidimos que la mayoría recomendó una comunicación más clara para que sea más eficiente.

Q10 ¿qué recomendación podría dar al Área de Comunicación Organizacional para mejorar el manejo de la información a nivel interno de la empresa?

Sea Clara

*Gráfico 22. Encuestas público interno. (Pérez y Velalcázar, 2017)*

## Focus Group

Dentro de los grupos focales se realizaron tres actividades; la primera actividad tenía como objetivo analizar, tres parámetros importantes del trabajo del área de comunicación que eran:

1. Información Interna Corporativa
2. Herramientas Generales de Comunicación
3. Gestión del Área de Comunicación

Se analizaron dichos parámetros mediante el uso de tarjetas didácticas (OpenCards Methodology) que incluían palabras claves que ayudaron a definir los aspectos positivos y negativos de cada parámetro.

En la segunda actividad, cada grupo recibió una cartulina en blanco donde colocaban papeles de colores (post-it) con las ideas de mejora que surgieron de la actividad anterior.

En la tercera actividad se analizaron los aspectos positivos y negativos de las campañas de comunicación realizadas hasta el momento que son las siguientes:

1. Gran Premio 2X
2. CIRI
3. Me gusta estar aquí

### **Actividad 1: Información Interna Corporativa**

Los grupos fueron divididos por días y por ciudades; Quito y Guayaquil. Dentro de los grupos de la ciudad de Quito se dividieron en dos subgrupos. Mediante las tarjetas se analizaron los aspectos positivos y los aspectos negativos.

## **Tabulación Focus Group**

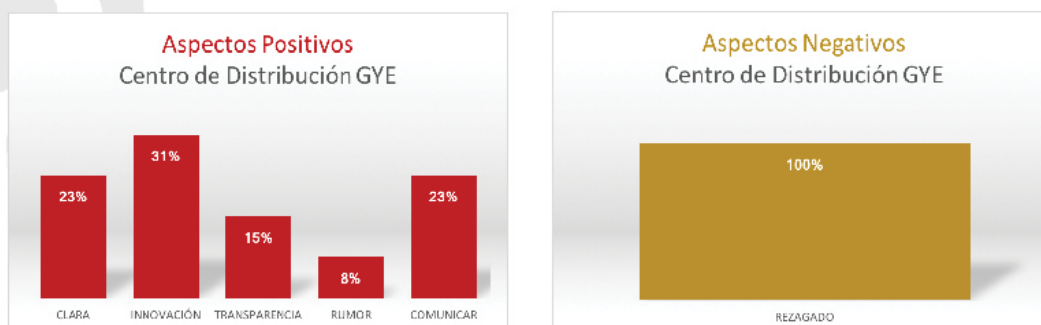
Para la tabulación de los focus group, realizamos un conteo de las palabras más repetidas en cuanto a los aspectos positivos y los aspectos negativos de las tres áreas que medimos: Información Interna Corporativa, Herramientas de Comunicación y Gestión del Área.

## Centro de Distribución Guayaquil



### CENTRO DE DISTRIBUCIÓN GUAYAQUIL

#### INFORMACIÓN INTERNA CORPORATIVA



*Gráfico 23. Focus Group público interno. (Pérez y Velalcázar, 2017)*

El primer focus group que realizamos fue al Centro de Distribución de Guayaquil y los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Analizando la información interna corporativa, los aspectos positivos que este grupo considero que aplicaban para dicha área fueron: la innovación, esto se debe a que Quifatex hace tres años no contaba con un área de comunicación por lo que todas las actividades realizadas son una innovación dentro de la empresa. Comunicar claramente, el CD de Guayaquil considera que el área de comunicación se encarga en primer lugar de comunicar la información necesaria y de manera clara a todas las áreas. La transparencia, ya que el área de comunicación se ha enfocado en ser lo más transparentes y honestos siguiendo su campaña de valores llamada CIRI en donde uno de los valores principales es la integridad, lo que incluye la honestidad.

Finalmente está el rumor. Es confuso considerar al rumor como un aspecto positivo al tratarse de la información interna, sin embargo, este grupo lo califica como una cualidad positiva ya que de esa manera se pueden enterar de las cosas que suceden dentro de la organización. Esto se debe ya que el Centro de Distribución está alejado de las Oficinas donde normalmente se tiene más facilidad para comunicarse y cuentan con más herramientas que facilitan este proceso. Por otra parte, al momento de indagar sobre los aspectos negativos, obtuvimos un factor en común el cual coincidía con el pensamiento de todos y esta palabra es rezagado. La percepción que la mayoría de colaboradores tienen en cuanto a esta palabra, es que, existen muchos colaboradores que trabajan en el Centro de Distribución, que no se enteran de nada de lo que sucede con la empresa, sea porque no reciben la información o porque a pesar de que lo reciben, prefieren no involucrarse y apersonarse de la empresa con interés.

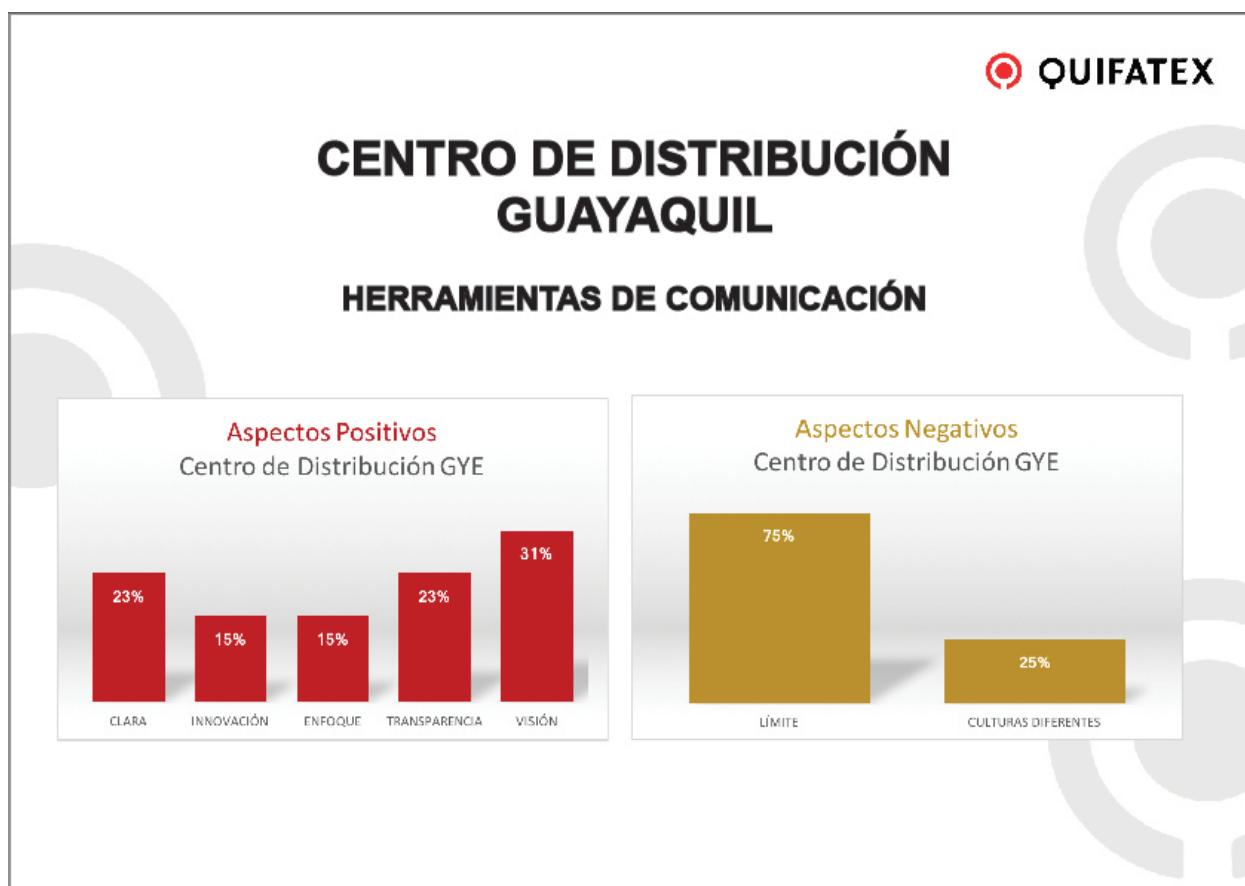


Gráfico 24. Focus Group público interno. (Pérez y Velalcázar, 2017)

El segundo aspecto que evaluamos fueron las Herramientas de Comunicación. En cuanto a los aspectos positivos, pudimos encontrar que los colaboradores están contentos con la visión. Se refieren a que antes era una empresa que trabajaba por cumplir sus metas, por brindar un servicio de calidad y productos excelentes, pero que desde que el área de comunicación se involucró en sus actividades diarias, le dieron un sentido diferente y nuevo a su trabajo diario. Propusieron una meta, lo cual marca la visión a dónde quieren llegar y de esta manera todos se involucraron para lograrlo. También se obtuvo un gran número de respuestas que nos conducían hacia la transparencia y claridad de las herramientas de comunicación ya que se las intenta hacer lo más claras posibles de manera que los colaboradores puedan comprender con facilidad y que no pierdan el tiempo descifrando información y verificando su veracidad. Encontramos también como dominante a la innovación, ya que siempre intentan implementar nuevas herramientas creativas y en áreas que estén al alcance de todos. De igual manera, está el enfoque, porque los colaboradores nos comentaban que anteriormente los comunicados no tenían un orden ni coherencia entre sí por lo que no podían delimitar los enfoques necesarios para cumplir con las distintas necesidades que se comunicaban en las herramientas.

Por otro lado, los aspectos que consideran negativos de las herramientas de comunicación, son que se limitan a implementarlas en las oficinas y no toman en cuenta al Centro de Distribución, así como también se limitan a usar las mismas herramientas de siempre, sin innovar mucho. En esta respuesta encontramos un problema, y es que a pesar de que uno de los aspectos positivos es la innovación, también lo consideran uno negativo. Esto se debe a que en principio, pasaron de no tener nada de comunicación a tener todo, pero también, no se han preocupado en innovar más y se han estancado en las mismas herramientas durante todo ese tiempo, y es ahí donde se convierte en algo negativo para ellos.

Otro aspecto que mencionaron como negativo es el límite. Creen que el área de comunicación se limita a muchas cosas porque no cuentan con el apoyo suficiente de parte de sus superiores, tienen un presupuesto corto y limitado y no pueden poner en acción muchas buenas ideas que podrían traer mejoras a la empresa. Por último se encontró que el personal creía que un aspecto importante a considerar para realizar mejoras son las culturas diferentes dentro de la empresa. Cada área maneja una cultura diferente y se debe analizar sus actividades diarias para saber llegar a estos públicos. Por ejemplo, al personal de planta de los Centros de Distribución no se les puede enviar boletines informativos ya que no trabajan con computadoras ni utilizan el correo electrónico, o a los visitantes no se les debe enviar textos extensos porque no tienen el tiempo de leer ya que siempre se encuentran en campo y con mucha actividad. Los comunicados deben ser diseñados para cada área con un análisis previo de sus funciones y herramientas de trabajo.

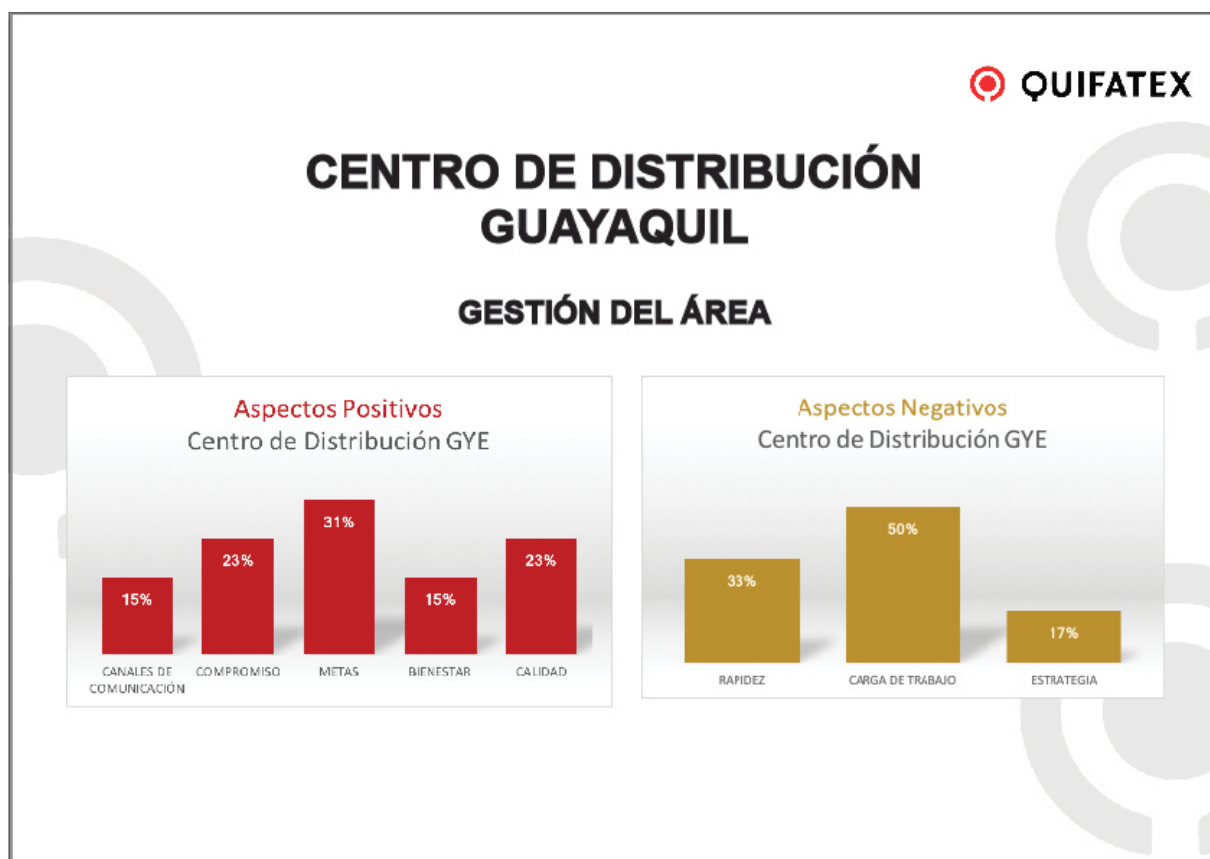


Gráfico 25. Focus Group público interno. (Pérez y Velalcázar, 2017)

Dentro de los aspectos positivos encontrados en la gestión del área de comunicación se encontraron cinco que son los que más se replican entre los colaboradores. Entre ellos se encuentra en primer lugar las metas. Los colaboradores creen que el área de comunicación se ha enfocado en plantear metas a futuro con plazos reales de cumplimiento. Este factor es muy importante ya que los objetivos planteados inicialmente tienen una fecha de cumplimiento y el camino es mucho más claro. El compromiso es el segundo aspecto que se repite con mayor frecuencia. Consideran que el área de comunicación es comprometida con su trabajo, con los colaboradores y con la empresa en general. Siempre buscan realizar mejoras y cumplen con sus obligaciones de manera efectiva y esto se nota. El área es apasionada por completar sus labores y brindar los servicios necesarios a los demás departamentos.

Dentro de este grupo se considera muy importante la calidad del trabajo del área de comunicación. Han expresado que todo lo que realizan es de alta calidad; las campañas, las herramientas de comunicación, los canales que utilizan y el tipo de información que envían. Es muy importante que su trabajo sea de buena calidad ya que esto va a generar credibilidad en los colaboradores de los diferentes departamentos y podrán confiar en que el área realiza bien su trabajo y dejará el nombre e imagen de Quifatex en alto. El siguiente aspecto en que coincidieron son los canales de comunicación. El personal cree que existen los canales suficientes para que todos se informen de lo que está sucediendo en la empresa. Existen canales para cada público y todos tienen la oportunidad de recibir la información de una u otra manera. Por último se encuentra el bienestar. Una parte del grupo analizado concluyó que se sienten cómodos con la gestión del área y el ambiente que ellos generan dentro de Quifatex. Expresan que el área tiene mucha apertura a las solicitudes, requerimientos y recomendaciones que las demás personas les expresan, lo que genera una atmósfera laboral muy buena.



Dentro de los aspectos a mejorar se mencionaba bastante la fuerte carga laboral con la que tienen que lidiar dentro del departamento de comunicación. Se recomienda distribuir de mejor manera esta carga solicitando la colaboración de otras áreas o contratando más personal. El segundo factor que creen que se debe mejorar es la rapidez. Esto viene ligado a la carga laboral, muchas veces el área de comunicación retrasa mucho sus comunicados y todos los pedidos que tienen de los demás departamentos porque son demasiados y entre tres personas, muchas veces no logran acaparar con todas las obligaciones o solicitudes. Se recomendó que la información que envíen como los eventos o campañas se informen con mayor anticipación para que el personal pueda organizarse efectivamente. Por último este grupo concluyó que la estrategia de comunicación que utilizan dejó de ser efectiva porque no la han cambiado en todos los años que el departamento está funcionando. Es muy importante innovar, realizar cambios y dinamizar las estrategias para que no se vuelva aburrido y lineal.

## Oficinas Guayaquil



*Gráfico 26. Focus Group público interno. (Pérez y Velalcázar, 2017)*

En el grupo focal realizado al personal administrativo de Guayaquil se pudo determinar aspectos positivos diferentes al grupo del Centro de Distribución. Este grupo coincidió en su gran mayoría que la forma de comunicar la información interna corporativa es altamente efectiva ya que el lenguaje utilizado es el correcto y los canales son acertados. El segundo aspecto es la rapidez, en las oficinas creen que todo lo que se solicite al departamento de comunicación es atendido y comunicado rápidamente a todos los colaboradores. El tercer factor es la transparencia. Se cree que toda la información difundida es certera, transparente y honesta. Nunca han dudado de la veracidad de un comunicado. El desarrollo personal y profesional es el cuarto punto en el que existen más coincidencias. Durante el tiempo en el que el área ha estado trabajando se ha visto un gran desarrollo profesional por parte de sus miembros. Cada vez la información compartida tiene menos errores o incluso ningún error en absoluto, lo cual muy es positivo. En último lugar, pero no menos importante se encuentra la cultura. Se cree que la información compartida es diseñada para cada tipo de departamento, el cual tiene una cultura diferente a los demás.

Dentro de los aspectos negativos, coincidieron en que existen únicamente dos que consideran importantes, el límite y la claridad. Argumentaron que las comunicaciones enviadas deben ser limitadas ya que hay veces que reciben muchos comunicados diarios y no alcanzan a leer ninguno y por esa razón están desinformados de muchas cosas. No es bueno bombardear al personal de correos electrónicos y comunicados. En cuanto a la claridad, manifestaron que ha sucedido varias veces que la información no es clara porque es muy extensa y tiene a confundir al lector. Se recomienda enviar la información más consolidada para que no existan confusiones y se entienda claramente.



Gráfico 27. Focus Group público interno. (Pérez y Velalcázar, 2017)

Dentro del análisis de las herramientas de comunicación se encuentran las formas de comunicar. Es un aspecto que la mayoría de los colaboradores creen que es la de mayor importancia ya que para cada área existe una herramienta que se acomoda perfectamente y les permite informarse a todos. Por ejemplo, las personas que no manejan el correo electrónico y no pueden informarse de esa manera pueden asistir a los Comunicándonos o leer la Revista Voces y de esta manera instruirse. El segundo factor más votado es la calidad. Todas las herramientas tienen muy buena calidad y se nota la preocupación por parte del área en mantener las herramientas bien conservadas, claras y cuidadas. Una parte del grupo considera que los factores como integralidad, retroalimentación y comunicación efectiva también se encuentran dentro de los aspectos positivos, en especial la comunicación efectiva ya que creen que las herramientas si logran sus objetivos que son comunicar e informar a los colaboradores sobre distintos temas. En este caso indicaron que la retroalimentación es

considerada positiva porque el área de comunicación siempre se ha preocupado por recibir comentarios o recomendaciones acerca de las herramientas por parte de los colaboradores.

Con respecto a los aspectos negativos o por mejorar, el grupo llegó a un acuerdo sobre un solo factor que es la emocionalidad. Creen que al comunicar por medio de las herramientas se debe considerar la transmisión de emociones al personal para que éstas no sean aburridas y monótonas. Según varios colaboradores, la comunicación debe llegar al lado emocional de las personas para generar un impacto mayor, y creen que este es un aspecto que deberían considerar para poder mejorar las herramientas establecidas.



*Gráfico 28. Focus Group público interno. (Pérez y Velalcázar, 2017)*

Dentro del ámbito de la gestión del área, la gran mayoría del grupo estudiado coincidió que se ha notado un cambio radical desde la apertura de este departamento. Ahora las cosas son más ordenadas, tienen mayor sentido, han motivado al personal, trabajan en función del bienestar de todos los departamentos, se han planteado metas viables, entre muchas más cualidades que describen su gran labor. La segunda opción con mayores aciertos

por parte del grupo es el trabajo bajo presión. El grupo considera que el área de comunicación está tan cargada de trabajo pero que eso no es un impedimento para poder seguir adelante y hacer las cosas bien. Son un equipo que ha sabido manejar las crisis y el corto personal que tienen de soporte, por lo que al trabajar bajo presión crean una gran admiración. La comunicación abierta y la solución de problemas van de la mano en este grupo ya que nos indicaron que es muy fácil poder conversar con los integrantes del área, que son muy abiertos y comprensivos por lo que, si algún colaborador tiene una duda o problema, ellos te asesoran, ayudan y solucionan el problema. Muchas veces los colaboradores tienen ideas buenas que no saben cómo se las deben plantear y el área les guía y asesora, pero también hay varios casos en que solo les llevan el problema y ellos lo solucionan. Por último, pocos miembros de este colectivo indicaron que la claridad es parte de las virtudes del área ya que todos comprenden perfectamente su labor e importancia para Quifatex.

En los aspectos negativos observamos que nuevamente se repite la carga de trabajo y que la mayoría de colaboradores están de acuerdo con que el área necesita más apoyo y personal. Tan solo tres personas son las encargadas de manejar una cantidad inmensa de información interna, comunicados, campañas y demás, en una empresa que cuenta con más de mil colaboradores. Consideran que es demasiado trabajo para un departamento tan pequeño. Como efecto, nuevamente se encuentra la rapidez, debido a la grande carga de trabajo se dificulta la rapidez de los comunicados, los miembros del área no son máquinas para poder abarcar toda la información y manejarla de manera inmediata. Por último, indicaron que la estrategia de comunicación debe cambiar porque están conscientes que en las oficinas las personas no leen detenidamente los comunicados y muy pocas se toman su tiempo de revisar las carteleras, revistas, comunicados y boletines. La estrategia a implementar debe tener cambios en la difusión de información incrementando las piezas visuales y auditivas.

## **Centro de Distribución Quito**

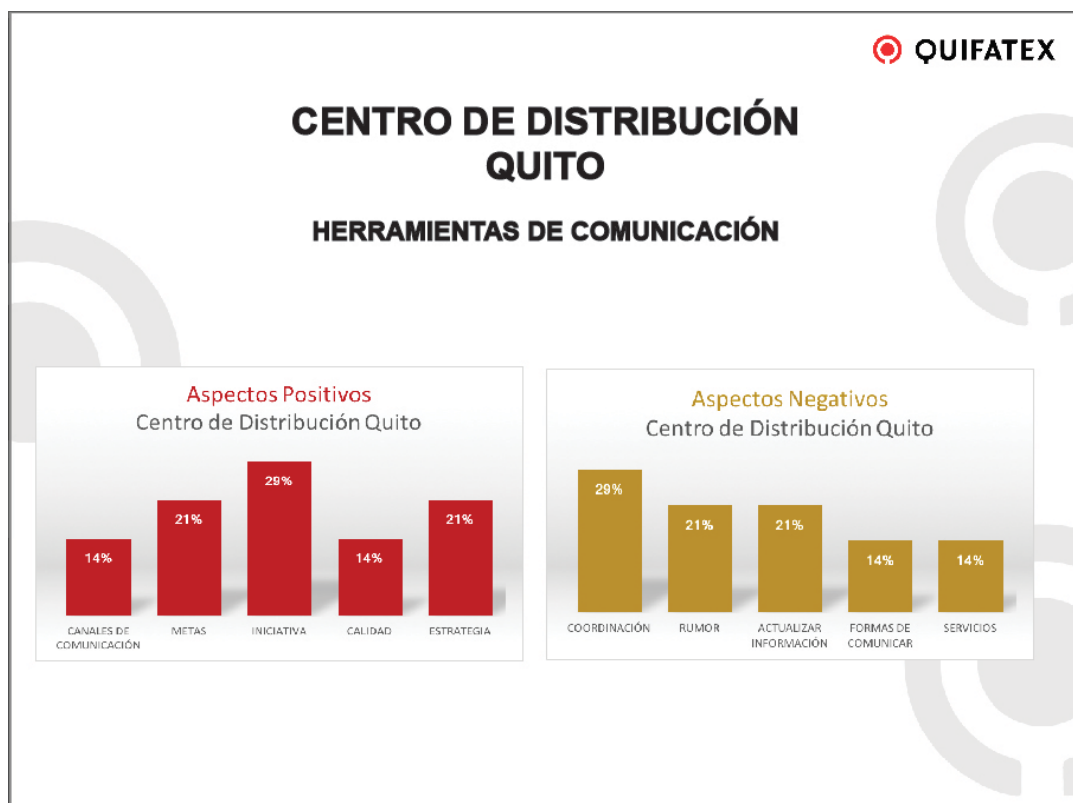
El focus group realizado al Centro de Distribución de Quito presentó varias características en donde se pudimos notar el predominio de los aspectos positivos. Evidenciamos que muchos de los colaboradores coinciden en que se reconoce una habilidad por parte del área de comunicación al momento de hacer llegar la información interna corporativa. Es decir, que hace años, las personas encargadas de informar a la organización sobre todos los temas en general lo hacían de una manera muy paupérrima y en cambio ahora, se nota que esto lo maneja un área que tiene total conocimiento sobre lo que hacen. De igual manera, se habló sobre la comunicación abierta, que consideran que el área de comunicación se enfoca en transmitir de manera abierta tanto lo que se piensa internamente como lo que los demás colaboradores piensan. Están abiertos a nuevas ideas que aporten mejoras en la organización.

Al igual que en grupos anteriores, se recalca por sobre todo la claridad e iniciativa de la información que se maneja y se transmite. Por otra parte, notamos que el tema de la retroalimentación es prácticamente escaso por no decir nulo. Los colaboradores tuvieron constante quejas y reclamos sobre la falta de retroalimentación que existe en absolutamente todo. Empezando desde las campañas como El Gran Premio, en donde se supone que deben alcanzar una meta específica para el 2020, sin embargo, los colaboradores no reciben una retroalimentación de los avances que tienen o de los problemas que van encontrando en el camino. También se lo presenta en las campañas en general en donde no saben muchas veces para que las hacen y cuáles son los resultados. Algo que pudimos notar es que este es un grupo bastante colaborador y cuando ellos te ayudan esperan que a cambio les cuenten cuáles son los resultados. Esta palabra va de la mano con el seguimiento, porque prácticamente es muy parecido lo que se logra con estas dos labores. La gente exige que les hagan seguimientos constantes de lo que ellos hacen, e incluso mencionaron como sugerencias, apps que facilitan el proceso de realizar una encuesta.



*Gráfico 29. Focus Group público interno. (Pérez y Velalcázar, 2017)*

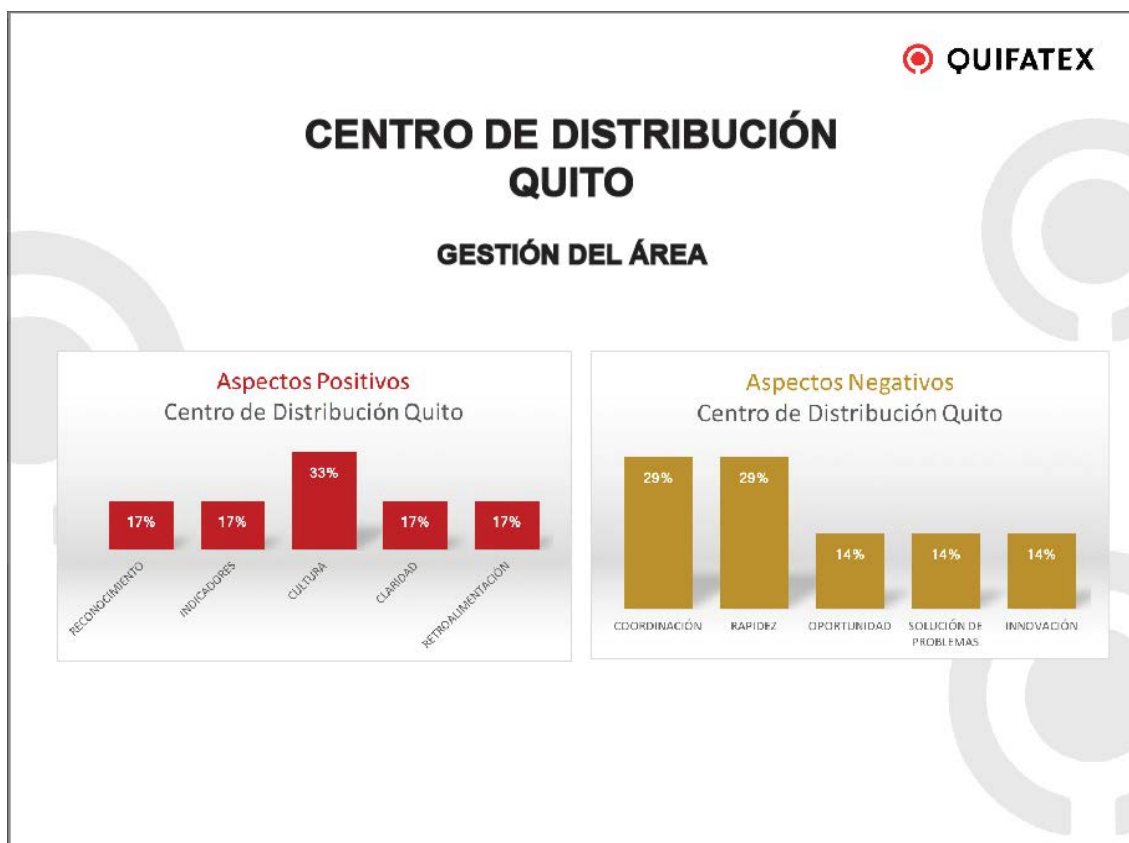
En este grupo también nos preocupamos por entender su percepción sobre las herramientas de comunicación. Su percepción general está enfocada a que mediante las herramientas se ha logrado generar una fuerte cultura organizacional que antes prácticamente no existía. La idea de utilizar las herramientas comunicacionales como un medio para transmitir la cultura es justamente uno de los objetivos principales de la comunicación. Muchas veces sucede que en organizaciones tan grandes y de tantos años esta parte primordial de una organización se desvanece y hay que recuperarla y la manera en que el área de comunicación lo hizo fue a través de las herramientas. Otro de los aspectos que más disfrutaban de las herramientas de comunicación son las distintas formas de reconocimiento que se aplica en ellos a través de estas herramientas. Lo que les agrada es que les demuestren que su trabajo es importante que reciban cualquier tipo de charla que les haga empoderarse.



*Gráfico 30. Focus Group público interno. (Pérez y Velalcázar, 2017)*

Finalmente, en cuanto a la gestión del área, la mayoría de los colaboradores hablaron sobre el fortalecimiento de la cultura a través de los indicadores. Es decir, que, actualmente el arte y el material han sufrido mucho un cambio enorme y se nota que ahora se trabaja en ello cuanto antes no sucedía eso.

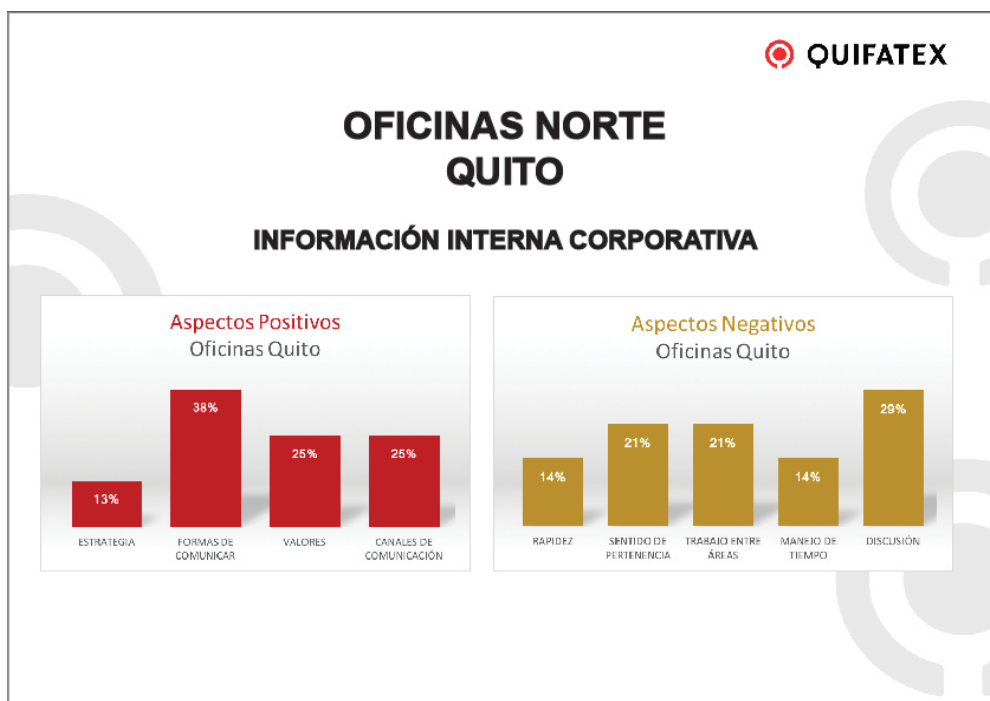




*Gráfico 31. Focus Group público interno. (Pérez y Velalcázar, 2017)*

## Oficinas Quito

En cuanto a las encuestas realizadas a las oficinas de Quito, sobre la información interna obtuvimos en aspectos positivos, palabras como: las formas de comunicar, en donde las personas consideran que sí se efectúan distintas maneras para poder llegar a todos. Ahora bien, en cuanto a los aspectos negativos, sin duda el tema hablado fue la discusión, en donde se considera que en muchos de los informes que se envía solamente o reciben los altos mando y ellos no llegan a enterarse de esta información. Así como si, les llega por mail todo, no tiene tampoco una gran llegada ya que no existen espacios para discusión de temas importantes.



*Gráfico 32. Focus Group público interno. (Pérez y Velalcázar, 2017)*

En cuanto a las herramientas de comunicación, este, el grupo más grande al que le realizamos las encuestas también coincide en que los aspectos positivos de las herramientas son que son innovadoras, rápidas y claras. Tienen un buen manejo de las herramientas. Por otra parte, los aspectos a mejorar, son seguramente, el tema del seguimiento y que es un factor común que encontramos que se repiten en todas las áreas de Quifatex, así como la retroalimentación. Este es un factor de suma importancia porque prácticamente todo lo que han construido de herramientas se pierde en la esencia por no hacer un seguimiento.



*Gráfico 33. Focus Group público interno. (Pérez y Velalcázar, 2017)*

Por último, los aspectos positivos que encontramos en la gestión del área es el compromiso que se ha encontrado en los colaboradores, que es una empresa en donde se ha visto la innovación, así como también muchos coincidieron en el habla y el escucha que son actividades de suma importancia para su gestión ya que un área de comunicación son los encargados de encontrar la manera ideal para comunicar los problemas de tus colaboradores.

### **Problemas Encontrados**

Después de una larga investigación a los distintos públicos que conforman las áreas de Quifatex, es decir los Centros de Distribución y las Oficinas de las dos ciudades principales en donde se encuentran las matrices, Quito y Guayaquil, así como en una de las sedes más importantes, en Cuenca, llegamos a la conclusión de que a pesar de que Quifatex es una empresa sumamente grande, que tiene un largo alcance así como trayectoria, solo hace tres años atrás se maneja la comunicación como un área importante dentro de la organización.

Esto ha hecho que, si bien se implementen actividades, herramientas, canales y muchas más cosas que antes no lo tenían, aún queda mucho por trabajar en los siguientes aspectos:

- **Formas de comunicar y Públicos distintos**

Encontramos una fuerte preocupación por parte de los colaboradores en cuanto a las formas de comunicar para llegar a los distintos públicos que Quifatex tiene. Quifatex es una multinacional y una empresa sumamente grande en el Ecuador que cuenta con una línea de trabajo poco convencional, ya que son una empresa facilitadora de soluciones comerciales y logísticas integrales. Esto se refiere a que es una organización que se encarga de representar a varias marcas a nivel internacional y se encargan del proceso comercial y logístico para que dichas marcas tengan un mayor alcance.

Es justamente esto lo que les convierte en una organización que cuenta con muchos públicos internos en donde se desempeñan en distintas áreas, como el área comercial, logística, las distintas unidades de negocios, los administrativos, en fin, tienen un público tan variado y es ahí donde está el problema. Es erróneo pensar que se puede llegar de la misma manera a tantos públicos, que si bien, al ser esta un área que está a cargo de tres personas que intentan implementar comunicación a todo el país, se complica el trabajo, se deben encontrar formas de comunicación distintas que apliquen a la situación organizacional que tiene cada público.

Este problema a su vez, involucra el tema de que la información no la reciben todos los colaboradores. Que si bien se tienen procesos en donde un jefe transmite la información a los bajos mandos, muchas veces no se lo hace, y es por la forma en que están comunicando esta información.

- **Retroalimentación, Seguimiento y Medición**

El problema que encontramos en todas las áreas, desde el Centro de Distribución hasta las Oficinas en las distintas ciudades del país, es que si bien, se ha implementado mucha

comunicación a lo largo de tres años en donde se han visto cambios sustanciales, no existe una retroalimentación, un seguimiento ni una medición de todo lo que se ha realizado. La cultura organizacional de Quifatex es sumamente colaborativa, y esto se debe a que la mayoría son colaboradores que llevan trabajando años para la empresa, y eso favorece la conexión que existe entre todos, por lo que siempre se involucran en las actividades e intentan mantenerse al tanto de todo lo que sucede en la organización.

Este es un problema ya que, por su mismo interés, sienten que el proceso se estanca en el momento en que el área de comunicación solicita determinadas cosas pero jamás se les dice para qué o con qué fin. El ejemplo más claro de este problema es con la meta de 2X que se propusieron a nivel nacional de duplicar las ventas y el número de marcas que manejan para el 2020. Es una meta que se la propusieron este año, sin embargo, la preocupación de los colaboradores es el no conocer los avances que han tenido o cuánto les falta para llegar a la meta o cómo hacerlo. Quifatex cuenta con un público muy interesante que compromete por el cambio, pero esperan también a cambio resultados y la comunicación de los mismos.

- **Herramientas comunicacionales**

Otro de los problemas encontrados que se deberían tratar para mejorar la comunicación interna son las herramientas comunicacionales. Los colaboradores creen que se puede potenciar de mejor manera cada herramienta ya que si bien llegan a diferentes públicos de la empresa, muchas no están diseñadas de manera eficaz. Es muy importante que las herramientas sean dinámicas y la información se actualice constantemente ya que varias herramientas se han mantenido iguales desde que se las implementaron. Existen diez herramientas de comunicación en Quifatex pero se pudo notar que no todas manejan información actual. Las herramientas con mayor problemática son: boletín corporativo, comunicados, habladores, revista voces, carteleras digitales y screen savers.

El problema principal encontrado dentro del boletín corporativo y los comunicados es que contienen mucho texto por lo cual los colaboradores prefieren ignorarlos, tienen pocas imágenes, a veces no son claros y no son compartidos con todo el personal.

En el caso de los habladores es que la información no se ha actualizado desde que se los colocaron en los comedores. Muchos los retiran de las mesas y los ignoran porque creen que es un estorbo al momento de almorzar.

La revista voces es considerada una herramienta buena e importante para los colaboradores, sin embargo, se cree que debería ser ubicada en lugares más estratégicos para que los colaboradores puedan tener acceso e interesarse, como en las salas de espera por ejemplo. También se presenta el problema del gasto excesivo de papel al imprimir tantos ejemplares de la revista y esto se considera, por muchos, un aspecto a analizar.

Por último, las carteleras digitales no son llamativas y las personas las ignoran por completo. Si un colaborador desea fijarse en la cartelera debe tomarse su tiempo hasta que pase cada imagen para poder entender el mensaje. En el caso de los screen savers, la imagen de la campaña CIRI no se la ha actualizado y los colaboradores ya tienen este fondo de pantalla por mucho tiempo. Es una herramienta que se puede potenciar bastante ya que lo primero que se ve en el día al prender la computadora es el fondo de pantalla, y de manera visual se llega mejor a la mente de nuestro público.

- **Rumor**

El último problema encontrado, pero no el menos importante es el rumor. La mayoría de los colaboradores reciben la información de la empresa por medio del rumor y no por comunicados oficiales. Se ha solicitado que el departamento de comunicación se encargue de emitir estos comunicados sobre temas que son de interés como los resultados de la empresa, nuevas marcas a representar, marcas que se han retirado, contrato de nuevo personal o cuando un colaborador abandona la empresa, pérdidas o ganancias dentro de la institución e

información que puede ser de interés de todo el personal. Esta información debe ser enviada por todos los canales de comunicación existentes y haciendo uso de las herramientas y su efectividad. El rumor es un problema grave dentro de la organización porque muchas veces la información se tergiversa, pierde veracidad y se propaga el cotilleo.

## **PROPUESTA CAMPAÑAS INTERNAS**

### **Introducción**

A continuación, se presentarán soluciones a los problemas comunicacionales que previamente encontramos dentro de la organización. Una vez realizada la investigación tanto cuantitativa como cualitativa y habiendo analizado los resultados, se plantean diferentes soluciones. Estas se presentan a partir de cuatro campañas internas con sus respectivas fases: expectativa, informativa y recordación, con sus respectivos cronogramas y presupuestos. De esta manera presentaremos soluciones eficaces a los problemas comunicacionales existentes en el área de comunicación de la empresa Quifatex.

### **Objetivo General**

Generar una propuesta comunicacional que contribuya a mejorar y solucionar los problemas existentes en el área de comunicación de la empresa Quifatex, en base a las estrategias, optimización de herramientas, así como en las formas de comunicar a los distintos públicos.

### **Concepto**

#### **RENOVANDO LA COMUNICACIÓN INTERNA**

El concepto de la campaña propuesta para la empresa Quifatex se centra en la renovación de la comunicación interna como una solución enfocada directamente al área de comunicación. Las siguientes propuestas estarán direccionadas únicamente a esta área ya que ellos realizan

mucha comunicación, sin embargo, entre los procesos o las herramientas/tácticas existen algunas falencias lo que ha provocado que se estancuen y dejen de lado la innovación.

## **Renuévate- problema 1**

### **Formas de comunicar a los distintos públicos**

Uno de los principales problemas de Quifatex es que tienen públicos muy distintos con los cuales se tienen que comunicar de formas totalmente distintas en muchos de los casos. El área de comunicación se ha propuesto mejorar la comunicación entre todos, sin embargo, no abarcan a todos los públicos por lo que ese es un impedimento para que la comunicación fluya dentro de la organización. El área de comunicación ha implementado varias herramientas comunicacionales, pero no las han direccionado de manera correcta para que lleguen a todos sus públicos internos.

En Quifatex existen cuatro unidades de negocios en donde se desenvuelven los colaboradores:

#### **1. Unidad de Negocios Farma**

Representamos a empresas multinacionales farmacéuticas, cubriendo todas las especialidades médicas a nivel nacional con equipos exclusivos de promoción y visita médica.

#### **2. Unidad de Negocios Marketing de Consumo**

Representamos a empresas nacionales y multinacionales en el área de consumo a través de categorías de: Alimentos, bebidas, cuidado de la salud, papelería, ferretería y hogar con equipos especializados que trabajan por cumplir la promesa de valor de ser One Stop Shop.

#### **3. Unidad de Negocios Ventas**

Distribuimos una amplia variedad de productos de salud y consumo, a través de nuestra fuerza de venta especializadas por canal con cobertura a nivel nacional.

#### **4. Unidad de Negocios Servicios Logísticos**



Proporcionamos una cadena de suministros End To End, con tecnología de punta, manteniendo una logística diferenciada con servicios de distribución nacional, tanto en productos de salud como de consumo en el mercado ecuatoriano.

### **Objetivos específicos problema 1**

- Implementar una herramienta comunicacional que permita al área de comunicación mantener informados a todas las unidades de trabajo existentes en la organización con el fin de que existe una comunicación coherente y precisa, en un periodo de un mes.  
(La App continuará)
- Generar una mejora comunicacional que permita a todos los públicos internos mantenerse informados en una sola herramienta.

### **Propuesta problema 1**

#### **Expectativa**

#### **Estrategia**

Generar expectativa a los colaboradores sobre una nueva herramienta que facilitará la comunicación interna.

#### **Mensaje**

- "Nosotros nos renovamos, ¿y tu? Se parte de esta nueva herramienta"

#### **Tácticas/herramientas**

- Colocaremos screensaver en todas las pantallas de los computadores de los colaboradores, las cuales serán colocadas entre el día viernes y domingo, con el fin de que el lunes por la mañana todos los colaboradores tengan este nuevo fondo de pantalla con una frase llamativa.

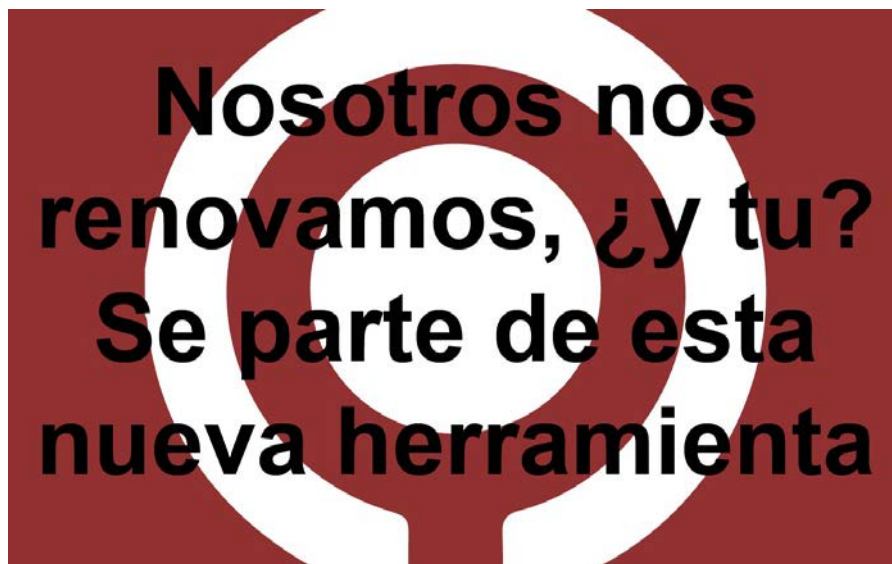
- Para aquellos colaboradores que no manejen computadores todo el tiempo, como aquellos que se encuentran en el Centro de Distribución o la Unidad de Ventas, se enviará también un correo electrónico con la misma imagen para que en algún momento del día en donde ingresen a su correo puedan recibir este mensaje.

### **Público**

Todos los colaboradores de las oficinas de Quifatex así como el Centro de Distribución en

Quito

### **Arte**



*Gráfico 34. Arte renuévate. (Velalcázar, 2017)*

### **Informativa**

#### **Estrategia**

Dar a conocer la nueva herramienta comunicacional "App Quifatex" la cual dirigirá de manera rápida y efectiva la comunicación a todos los públicos internos.

#### **Mensaje**

- Video tutorial con los pasos a seguir para ingresar y utilizar la aplicación.

- Correo electrónico: "Queremos facilitar la comunicación interna de Quifatex, para ello hemos creado una aplicación para sus teléfonos celulares en donde encontrarán toda la información oficial que necesitan a diario".
- Afiches: "Nosotros nos renovamos, ¿y ustedes? Descarguen la nueva App Quifatex en donde obtendrán toda la información necesaria para desempeñar de mejor manera sus labores".

(Es importante recalcar que esta aplicación funcionará de la misma manera tanto para teléfonos celulares como para computadores en caso de que algún colaborador no tenga un smartphone.) El fin de esta aplicación es englobar en una herramienta que está al alcance de sus manos a todas horas y en todo momento, toda la información relevante en cuanto a comunicación interna y comunicados oficiales, así como facilitadores para que la información llegue a todos los distintos públicos que existen dentro de Quifatex.

### **Tácticas/herramientas**

- Se hará el lanzamiento de la aplicación Quifatex.
- Se realizará un video tutorial de los pasos a seguir para utilizar de manera adecuada la aplicación la cual será mostrada tanto en las pantallas de Quifatex como también se la enviará a los correos electrónicos.
- Enviaremos correos electrónicos informando de la nueva adquisición de la organización.
- Colocaremos afiches en puntos estratégicos informando de la nueva herramienta para que todos puedan acceder a la misma.


### **Público**

Todos los colaboradores de las oficinas de Quifatex así como el Centro de Distribución en Quito.

Arte



Gráfico 35. Arte renuévate. (Velalcázar, 2017)




**QUIFATEX**

Queremos facilitar la comunicación interna de Quifatex, para ello hemos creado una aplicación para sus teléfonos celulares en donde encontrarán toda la información oficial que necesitan a diario

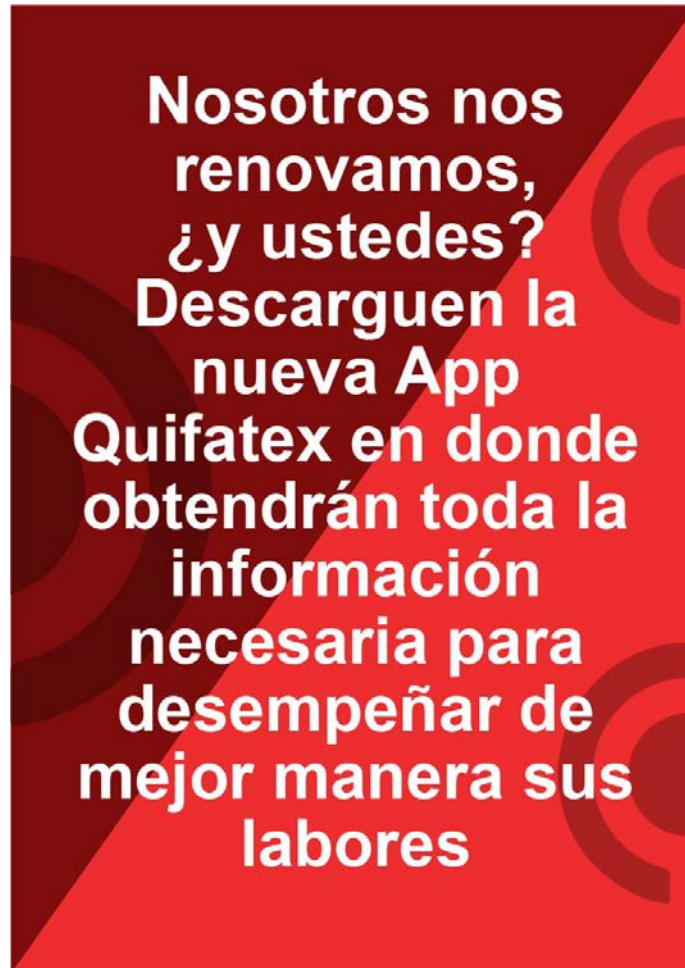
**Jacqueline Calvachi E.**  
Jefe Comunicación Organizacional

Av. Gato Plaza Lasso 10640 y Manuel Zambrano, Quito - Ecuador  
Teléfono: (593-2) 396 1900 Ext. 2220  
Celular: (593)980473 431  
www.quifatex.com



**QUIFATEX**

Gráfico 36. Arte renuévate. (Velalcázar, 2017)



*Gráfico 37. Arte renuévate. (Velalcázar, 2017)*

## **Recordación**

### **Estrategia**

Mantener el interés de los colaboradores por utilizar la aplicación a través de una herramienta útil para sus teléfonos celulares que funciona como conector de la aplicación con su utilidad diaria.

### **Mensaje**

- "App Quifatex facilita nuestro trabajo. Utilízala todos los días, revisa a todas horas, mantente al tanto de nuestra comunidad. No te quedes fuera de nuestra renovación.

### **Tácticas/herramientas**

- Se entregará a cada colaborador un popsocket (pequeño accesorio que se pega en la parte trasera de tu teléfono celular, en la posición que prefieras para generar soporte y comodidad al momento de utilizar el dispositivo) con el logo de Quifatex en conjunto con una nota de recordación.

### **Público**

Todos los colaboradores de las oficinas de Quifatex así como el Centro de Distribución en

Quito

**Arte**



**App Quifatex** facilita  
nuestro trabajo. Utilízala todos  
los días, revisa a todas horas,  
mantente al tanto de nuestra  
comunidad. No te quedes  
fuera de nuestra renovación

*Gráfico 38. Arte renuévate. (Velalcázar, 2017)*

RENUÉVATE				
	ESTRATEGIA	MENSAJE	TÁCTICA/HERRAMIENTA	PÚBLICO
<b>EXPECTATIVA</b>	Generar expectativa a los colaboradores sobre una nueva herramienta que facilitará la comunicación interna.	- "Nosotros nos renovamos, y tu? Se parte de esta nueva herramienta"	-Screen savers en todas las pantallas de los colaboradores. -Para aquellos colaboradores que no manejen computadores todo el tiempo, se enviará también un correo electrónico con la misma imagen	Todos los colaboradores de las oficinas de Quifatex así como el Centro de Distribución en Quito
<b>INFORMATIVA</b>	Dar a conocer la nueva herramienta comunicacional "App Quifatex" la cual dirigirá de manera rápida y efectiva la comunicación a todos los públicos internos.	-Video tutorial con los pasos a seguir para ingresar y utilizar la aplicación. -Correo electrónico: "Queremos facilitar la comunicación interna de Quifatex, para ello hemos creado una aplicación para sus teléfonos celulares en donde encontrarán toda la información comunicacional que necesitan a diario". -Afiches: "Nosotros nos renovamos, y ustedes? Descarguen la nueva App Quifatex en donde obtendrán toda la información necesaria para desempeñar de mejor manera sus labores".	-Se hará el lanzamiento de la aplicación Quifatex. Se realizará un video tutorial de los pasos a seguir para utilizar de manera adecuada la aplicación la cual será mostrada tanto en las pantallas de Quifatex como también se la enviará a los correos electrónicos. -Enviarémos correos electrónicos informando de la nueva adquisición -Colocaremos afiches en puntos estrategicos informando de la nueva herramienta para que todos puedan acceder a la misma.	Todos los colaboradores de las oficinas de Quifatex así como el Centro de Distribución en Quito
<b>RECORDACIÓN</b>	Mantener el interés de los colaboradores por utilizar la aplicación a través de una herramienta útil para sus teléfonos celulares que funciona como conector de la aplicación con su utilidad diaria.	-"App Quifatex facilita nuestro trabajo. Utilizala todos los días, revisa a todas horas, mantente al tanto de nuestra comunidad. No te quedes fuera de nuestra renovación.	-Se entregará a cada colaborador un popsocket con el logo de Quifatex en conjunto con una nota de recordación.	Todos los colaboradores de las oficinas de Quifatex así como el Centro de Distribución en Quito

Tabla 4. Propuesta renuévate. (Velalcázar, 2017)

### Cronograma

La campaña RENUÉVATE tendrá una duración de un mes en donde se logrará realizar las fases de expectativa, informativa y recordación para que el público interno se familiarice con esta nueva y llamativa herramienta que facilitará la comunicación interna. Sin embargo, una vez finalizada la campaña, los colaboradores ya habrán creado un hábito de utilización de la aplicación por lo que será una herramienta constante la cual se mantendrá dentro de la organización.

RENUÉVATE					
SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5	SEMANA 6
Creación aplicación Quifatex	Creación aplicación Quifatex				
		Expectativa			
			Informativa	Informativa	
					Recordación

Tabla 5. Cronograma propuesta renuévate. (Velalcázar, 2017)

## Presupuesto

RENUÉVATE			
	Costo Unitario	Cantidad	Costo Total
<b>Aplicación Quifatex</b>	1000	1	1000
<b>Diseño Artes</b>	150	4	600
<b>Video</b>	200	1	200
<b>Impresión Afiches</b>	0.8	10	8
<b>Popsocket</b>	2	800	1600
<b>Papel Recordación</b>	0.03	32	0.96
<b>Total</b>			<b>3408.96</b>
<b>Fee de Agencia</b>			<b>500</b>
<b>Total</b>			<b>3908.96</b>

Tabla 6. Presupuesto propuesta renuévate. (Velalcázar, 2017)

## Reactivando las herramientas- problema 2

### Rumor

Aclarar para qué se usa cada herramienta. Comunicación e información oficial. El área de comunicación de Quifatex se ha enfocado en generar distintas herramientas comunicacionales por las cuales informar a sus colaboradores. Sin embargo, dentro de la organización se genera rumor a partir de la falta de utilización correcta y conocimiento sobre las mismas. Si bien, los colaboradores no ven al rumor como un aspecto negativo, ya que esa es la manera en que muchos se enteran de la información, a nivel comunicacional es un grave problema que no se



conozca la información de manera oficial ya que resta importancia a la misma información así como el trabajo del área.

## **Objetivos específicos problema 2**

- Instruir a los colaboradores sobre la funcionalidad de cada herramienta comunicacional, así como el uso correcto de las mismas con el fin de disminuir el rumor a través de la exposición clara de los medios por donde se maneja la información oficial, en un periodo de dos meses.
- Reactivar las herramientas comunicacionales de manera que sean más atractivas y funcionen de forma correcta únicamente con la información adecuada para cada una.
- Posicionar las distintas herramientas comunicacionales que se manejan en Quifatex a través del App Quifatex.

## **Propuesta problema 2**

### **Expectativa**

#### **Estrategia**

Generar curiosidad en los colaboradores sobre la utilidad de las herramientas comunicacionales oficiales.

#### **Mensaje**

"Las pistas llevan al tesoro, las herramientas al éxito"

#### **Tácticas/herramientas**

Se colocarán vinilos en la entrada de Quifatex, tanto en las oficinas como en el Centro de Distribución con un mensaje que llame la atención.

#### **Público**

Todos los colaboradores de las oficinas de Quifatex así como el Centro de Distribución en Quito

**Arte**



**Las pistas llevan al tesoro  
las herramientas al éxito**



*Gráfico 39. Arte reactivando. (Velalcázar, 2017)*

## **Informativa**

### **Estrategia**

Instruir a los colaboradores de manera didáctica sobre la funcionalidad de cada herramienta comunicacional, así como el uso correcto de las mismas a través de un juego que les

permitirá involucrarse de manera real para comprobar su conocimiento sobre las herramientas.

### **Mensaje**

- Correo electrónico y afiches: “Queremos reactivar nuestras herramientas comunicacionales. Para ello te invitamos a ser parte de la campaña a partir del juego “Pistas del Tesoro. Todos los días se informará sobre la pista y cómo llegar a ellas, quien más recopile pistas al final de la semana se hará acreedor a un premio”.
- Correo electrónico y recepcionistas: “Acércate a la herramienta donde colocamos a los Brigadistas. Tómate una fotografía con el afiche de los Brigadistas y envía tu fotografía al área de comunicación. Recuerda que mientras más fotografías tengas junto a las herramientas correctas, podrás ganarte un premio”.

### **Tácticas/herramientas**

- Se enviará un correo electrónico informando de la campaña para incentivar la participación de los colaboradores en el juego “Pistas del Tesoro”.
- Recepcionistas entregarán un papel pequeño con las instrucciones y pistas del juego “Pistas del Tesoro”.

### **Público**

Todos los colaboradores de las oficinas de Quifatex así como el Centro de Distribución en Quito

## Arte

**Queremos reactivar  
nuestras herramientas  
comunicacionales. Para  
ello te invitamos a ser  
parte de la campaña a  
partir del juego  
“Pistas del Tesoro”.  
Todos los días se  
informará sobre la pista  
y cómo llegar a ellas,  
quien más recopile pistas  
al final de la semana se  
hará acreedor a  
un premio**



**Queremos reactivar nuestras  
herramientas comunicacionales. Para  
ello te invitamos a ser parte del juego  
“Pistas del Tesoro”**

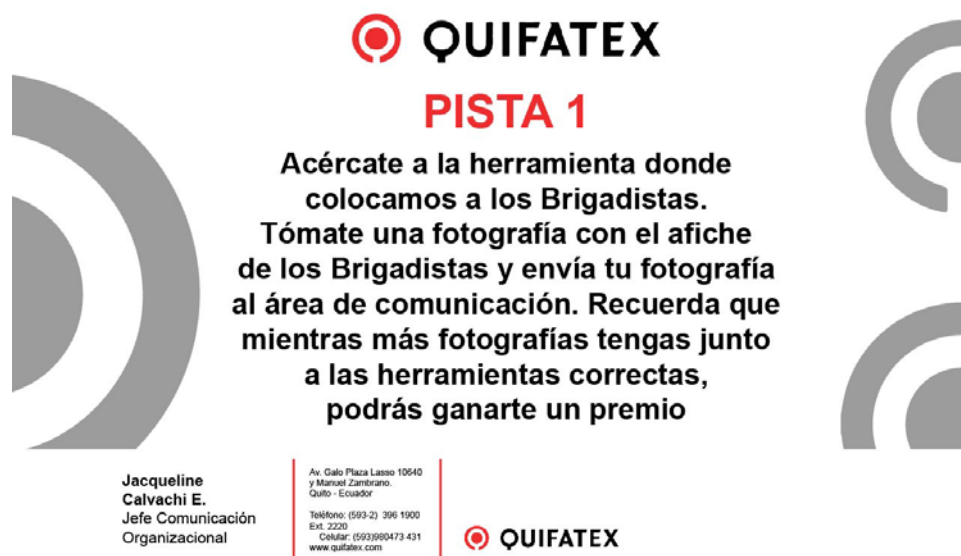
**Todos los días se informará  
sobre la pista y cómo llegar a ellas,  
quien recopile más pistas al final de la  
semana se hará acreedor a un premio.**

**Jacqueline  
Calvachi E.**  
Jefe Comunicación  
Organizacional

Av. Galo Plaza Lasso 10640  
y Manuel Zambrano,  
Quito - Ecuador  
Teléfono: (593-2) 396 1900  
Ext. 2220  
Celular: (593)980473 431  
www.quifatex.com



*Gráfico 40. Arte reactivando. (Velalcázar, 2017)*



**QUIFATEX**  
**PISTA 1**

**Acércate a la herramienta donde colocamos a los Brigadistas. Tómate una fotografía con el afiche de los Brigadistas y envía tu fotografía al área de comunicación. Recuerda que mientras más fotografías tengas junto a las herramientas correctas, podrás ganarte un premio**

Jacqueline Calvachi E.  
Jefe Comunicación Organizacional

Av. Galo Plaza Lasso 10640  
y Manuel Zambrano.  
Quito - Ecuador  
Teléfono: (593-2) 396 1900  
Ext. 2220  
CelMar: (593)990473 431  
www.quifatex.com

**QUIFATEX**

### PISTA 1

Acércate a la herramienta donde colocamos a los Brigadistas. Tómate una fotografía con el afiche de los Brigadistas y envía tu fotografía al área de comunicación. Recuerda que mientras más fotografías tengas junto a las herramientas correctas, podrás ganarte un increíble premio.

*Gráfico 41. Arte reactivando. (Velalcázar, 2017)*

## Recordación

### Estrategia

Recordar a los colaboradores la funcionalidad de cada herramienta comunicacional y de su aporte en la campaña.

### Mensaje

- Folleto con la información de las herramientas: Las pistas nos llevan al tesoro, las herramientas al éxito. Conoce para qué sirve cada una de ellas. (Descripción de cada una)
- Las pistas te llevaron al éxito, y todo el esfuerzo que pusiste en recordar y aprender sobre las herramientas comunicacionales, tienen su fruto. (Presentar el premio)

- Revista: “Jacqui Calvachi es nuestra buscadora de herramientas estrella. Así como tú, Jacqui participó en el juego PISTAS DEL TESORO y ganó. (Collage de fotografías del juego)

### Tácticas/herramientas

- En la cafetería a la hora del almuerzo, cada colaborador recibirá un folleto pequeño con la información de cada herramienta.
- Se hará la entrega del premio al concursante con más fotografías en su puesto de trabajo y se dará a conocer la secuencia de fotografías en la revista.

### Público

- Los folletos serán entregados a todos los colaboradores de las Oficinas, así como del Centro de Distribución.
- El premio únicamente al ganador de la campaña.

### Arte



Gráfico 42. Arte reactivando. (Velalcázar, 2017)

# PISTAS DEL TESORO

Las pistas te llevaron al éxito, y todo el esfuerzo que pusiste en recordar y aprender sobre las herramientas comunicacionales tienen su fruto.

**PREMIO: UNA CÁMARA VALORADA EN 200\$  
PARA: Giovanni Padrón**



Gráfico 43. Arte reactivando. (Velalcázar, 2017)

REACTIVANDO LAS HERRAMIENTAS				
	ESTRATEGIA	MENSAJE	TÁCTICA/HERRAMIENTA	PÚBLICO
<b>EXPECTATIVA</b>	Generar curiosidad en los colaboradores sobre la utilidad de las herramientas comunicacionales oficiales.	"Las pistas llevan al tesoro, las herramientas al éxito"	Se colocarán vinilos en la entrada de Quifatex, tanto en las oficinas como en el Centro de Distribución con un mensaje que llame la atención.	Todos los colaboradores de las oficinas de Quifatex así como el Centro de Distribución en Quito
<b>INFORMATIVA</b>	Instruir a los colaboradores de manera didáctica sobre la funcionalidad de cada herramienta comunicacional así como el uso correcto de las mismas a través de un juego que les permitirá involucrarse de manera real para comprobar sus conocimientos sobre las herramientas.	Correo electrónico y afiches: "Queremos reactivar nuestras herramientas comunicacionales. Para ello te invitamos a ser parte de la campaña a partir de actividades didácticas como el juego "Pistas del Tesoro. Todos los días se informará sobre la pista y cómo llegar a ellas, quien más recopile pistas al final de la semana se hará acreedor a un premio".  Correo electrónico y recepcionistas: "Acércate a la herramienta donde colocamos a los Brigadistas. Tómate una fotografía con el afiche de los Brigadistas y envía tu fotografía al área de comunicación. Recuerda que mientras más fotografías tengas junto a las herramientas correctas, podrás ganarte un premio".	- Se enviará un correo electrónico informando de la campaña. - Colocar afiches informando sobre el juego "Pistas del Tesoro".  PISTAS DEL TESORO: -Por correo electrónico, así como mediante las recepcionistas a través de un papel pequeño se dará a conocer la pista del día.	Todos los colaboradores de las oficinas de Quifatex así como el Centro de Distribución en Quito
<b>RECORDACIÓN</b>	Recordar a los colaboradores la funcionalidad de cada herramienta comunicacional y de su aporte en la campaña.	- Folleto con la información de las herramientas: Las pistas nos llevan al tesoro, las herramientas al éxito. Conoce para qué sirve cada una de ellas. (Descripción de cada una) - Las pistas te llevaron al éxito, y por tu esfuerzo por aprender sobre las herramientas comunicacionales, te damos un premio. - Revista: "Jacqui Calvachi es nuestra buscadora de herramientas estrella. Así como tú, Jacqui participó en el juego PISTAS DEL TESORO y ganó. (Collage de fotografías del juego)	- En la cafetería a la hora del almuerzo, cada colaborador recibirá un folleto pequeño con la información de cada herramienta. - Se hará la entrega del premio al concursante con más fotografías en su puesto de trabajo y se dará a conocer la secuencia de fotografías en la revista.	-Los folletos serán entregados a todos los colaboradores de las Oficinas así como del Centro de Distribución. - El premio únicamente al ganador de la campaña.

Tabla 7. Propuesta renuevate. (Velalcázar, 2017)

## Cronograma

La fase informativa se llevará a cabo en 6 semanas ya que se entregarán dos pistas cada semana con el de que el área de comunicación también actualice constantemente la información de cada herramienta. Esta es una campaña que va a fomentar tanto que los colaboradores conozcan la funcionalidad de cada herramienta, así como el área de comunicación se apropie aún más y reactive cada herramienta.

REACTIVANDO LAS HERRAMIENTAS							
SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5	SEMANA 6	SEMANA 7	SEMANA 8
Expectativa							
	Informativa	Informativa	Informativa	Informativa	Informativa	Informativa	
							Recordación

Tabla 8. Cronograma propuesta reactivando. (Velalcázar, 2017)

## Presupuesto



- Vinilos: Se colocará un vinilo en la entrada de las Oficinas de Quifatex así como en el Centro de Distribución. Son 2 kits con 4 vinilos cada uno.
- Pistas: Es una pista por colaborador (En Quito entre Oficinas y Centro de Distribución son alrededor de 800 colaboradores). Esta cantidad multiplicamos por 12 pistas que se recibirán en total. Considerar: entran 10 pistas por página.
- Folletos: 800 alrededor, uno por colaborador. Imprimir en A5, por folleto son 6 hojas dobladas a la mitad por lo que salen dos folletos por hoja A4.

<b>REACTIVANDO LAS HERRAMIENTAS</b>			
	<b>Costo Unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Total</b>
<b>Vinilos</b>	1.3	8	10.4
<b>Diseño Artes</b>	150	5	750
<b>Impresión Afiches</b>	0.8	10	8
<b>Impresión pistas</b>	0.03	960	28.8
<b>Folletos</b>	2.5	800	2000
<b>Ticket ganador</b>	1.3	1	1.3
<b>Premio</b>	200	1	200
<b>Total</b>			<b>2998.5</b>
<b>Fee de Agencia</b>			<b>500</b>
<b>Total</b>			<b>3498.5</b>

*Tabla 9. Presupuesto propuesta reactivando. (Velalcázar, 2017)*

### **Quif- problema 3**

#### **Retroalimentación seguimiento y medición**

Uno de los problemas que se presentaron al momento de realizar los grupos focales fue el tema de la retroalimentación, seguimiento y medición. Si bien el área de comunicación implementa muchas herramientas comunicacionales, así como realiza distintas actividades, encuestas, metas, entre muchas más, no se preocupa de dar una retroalimentación de todas estas actividades a los colaboradores, por lo que no se hace un correcto cierre de cada una y queda inconclusa la información, dejando con dudas a los colaboradores.

### **Objetivo específico problema 3**

- Implementar un nuevo personaje que representa a la organización el cual se encargará de realizar el seguimiento y retroalimentación de todas las actividades realizadas, en un periodo de un mes.
- Posicionar el nuevo personaje entre los colaboradores para que asocien al mismo con temas de seguimiento y retroalimentación.

### **Propuesta problema 3**

#### **Expectativa**

#### **Estrategia**

Generar intriga sobre un nuevo personaje que se implementará en Quifatex.

#### **Mensaje**

No hay mensaje

#### **Tácticas/herramientas**

En las pantallas de Quifatex se colocará todos los días una parte del personaje Quif, hasta que al final de la semana se presenta el personaje completo.

#### **Público**

Todos los colaboradores de las oficinas de Quifatex así como el Centro de Distribución en Quito

Arte







*Gráfico 44. Arte quif. (Velalcázar, 2017)*

## **Informativa**

### **Estrategia**

Dar a conocer al nuevo personaje Quif, quien se encargará de dar retroalimentación y seguimiento de todas las actividades realizadas.

### **Mensaje**

Es el mismo arte para todas las herramientas por las que se dará a conocer a Quif.

- Imagen de Quif y el siguiente escrito: "Quif es parte de nuestro equipo. Entérate a través de él, los resultados y el seguimiento de las actividades que realizamos. Quif estará siempre en nuestras pantallas".

### **Tácticas/herramientas**

- Se colocarán afiches en donde se presentará a Quif.
- Se enviarán correos presentando a Quif.
- Se presentará en las pantallas a Quif.
- Adicionalmente, se realizará el primer comunicado de Quif como ejemplo para que los colaboradores se familiaricen con el proceso.

## **Público**

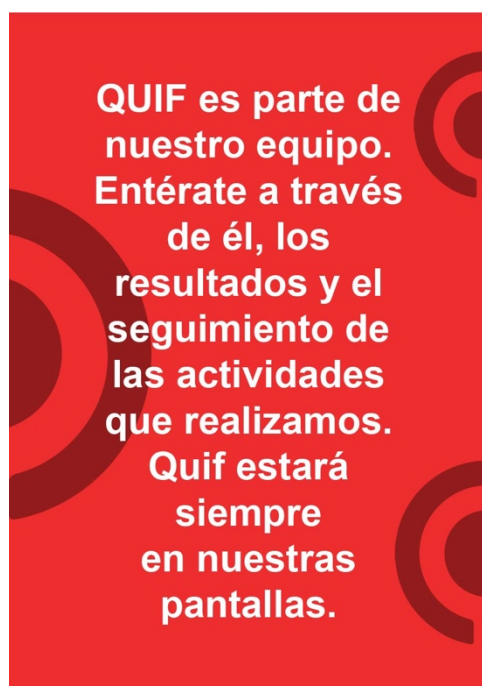
Todos los colaboradores de las oficinas de Quifatex así como el Centro de Distribución en

Quito

## **Arte**



*Gráfico 45. Arte quif. (Velalcázar, 2017)*



*Gráfico 46. Arte quif. (Velalcázar, 2017)*



*Gráfico 47. Arte quif. (Velalcázar, 2017)*

## **Recordación**

### **Estrategia**

Generar recordación del personaje, así como las funciones que cumple dentro de la organización.

### **Mensaje**

Frase de recordación: "Soy Quif y te cuento los avances, retroalimentación y seguimiento de nuestras actividades"

### **Tácticas/herramientas**

Entregar a los colaboradores un llavero de Quif con una frase de recordación.

### **Público**

Todos los colaboradores de las oficinas de Quifatex así como el Centro de Distribución en Quito.

### **Arte**

Soy **QUIF** y te cuento  
los avances,  
retroalimentación  
y seguimiento de  
nuestras actividades.  
Encuéntrame en las  
pantallas

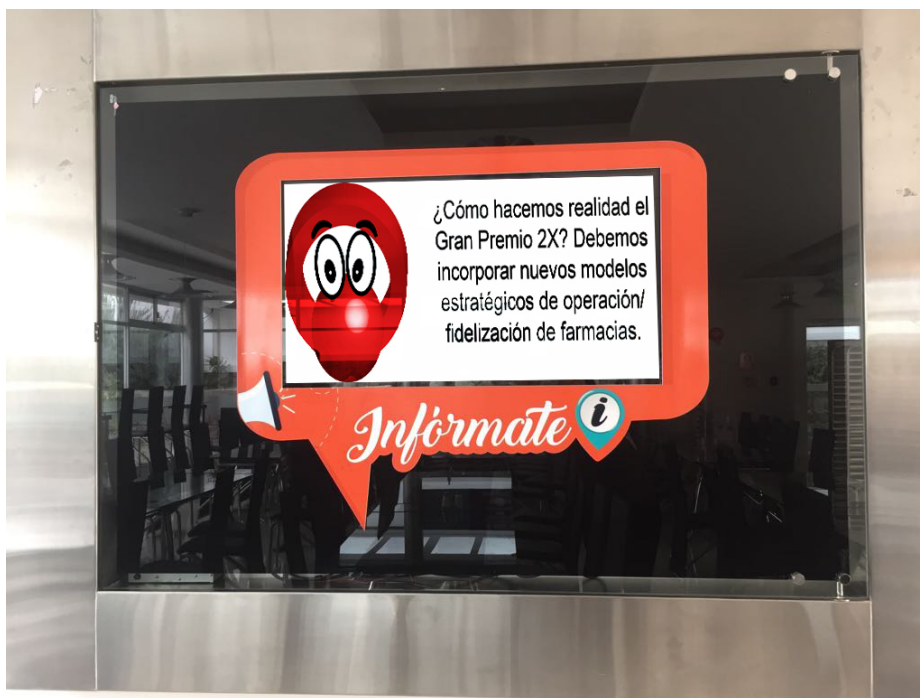


Gráfico 48. Arte quif. (Velalcázar, 2017)



QUIF				
	ESTRATEGIA	MENSAJE	TÁCTICA/HERRAMIENTA	PÚBLICO
<b>EXPECTATIVA</b>	Generar intriga sobre un nuevo personaje que se implementará en Quifatex	Al lado de la parte que se presente ese día se colocará la frase: "Quif te cuenta"	En las pantallas de Quifatex se colocará todos los días una parte del personaje Quif, hasta que al final de la semana se presenta el personaje completo.	Todos los colaboradores de las oficinas de Quifatex así como el Centro de Distribución en Quito
<b>INFORMATIVA</b>	Dar a conocer al nuevo personaje Quif, quien se encargará de dar retroalimentación y seguimiento de todas las actividades realizadas.	Es el mismo arte para todas las herramientas por las que se dará a conocer a Quif. Imagen de Quif y el siguiente escrito: "Quif es parte de nuestro equipo. Entérate a través de el los resultados y el seguimiento de las actividades que realizamos.	- Se colocarán afiches en donde se presentará a Quif. - Se enviarán correos presentando a Quif. - Se presentará en las pantallas a Quif.  -Adicionalmente, se realizará el primer comunicado de Quif como ejemplo para que los colaboradores se familiaricen con el proceso.	Todos los colaboradores de las oficinas de Quifatex así como el Centro de Distribución en Quito
<b>RECORDACIÓN</b>	Generar recordación del personaje así como las funciones que cumple dentro de la organización.	Frase de recordación: "Soy Quif y te cuento los avances, retroalimentación y seguimiento de nuestras actividades"	Entregar a los colaboradores un llavero de Quif con una frase de recordación.	Todos los colaboradores de las oficinas de Quifatex así como el Centro de Distribución en Quito

Tabla 10. Propuesta Quif. (Velalcázar, 2017)

### Cronograma

QUIF		
SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3
Expectativa		
	Informativa	
		Recordación

Tabla 11. Cronograma Quif. (Velalcázar, 2017)

### Presupuesto

QUIF			
	Costo Unitario	Cantidad	Costo Total
<b>Diseño Personaje</b>	170	1	170
<b>Diseño Artes</b>	150	2	300
<b>Impresión Afiches</b>	0.8	10	8
<b>Impresión Recordatorios</b>	0.03	800	24
<b>Llaveros</b>	0.5	800	400
<b>Total</b>			<b>502</b>
<b>Fee de Agencia</b>			<b>500</b>
<b>Total</b>			<b>1002</b>

Tabla 12. Presupuesto Quif. (Velalcázar, 2017)

## **Facilitadores de procesos - problema 4**

### **Herramientas**

El área de comunicación de Quifatex se ha preocupado por llevar una constante actualización y creación de nuevas herramientas y tácticas que faciliten la comunicación dentro de la organización. Sin embargo, los resultados de los grupos focales mostraron descontento por parte de los colaboradores ya que sienten que se han estancado y no han presentado nuevas herramientas innovadoras. Otro punto muy importante a tomar en cuenta esta propuesta, es que los colaboradores tienen ansias de participar activamente de algunas de las herramientas, convirtiendo a la comunicación en una estrategia más bidireccional. De igual manera, tienen mucho interés en conocer al resto de colaboradores que trabajan en Quifatex ya que muchos trabajan por años ahí y no llegan a conocer sobre sus colegas.

### **Objetivos específicos problema 4**

- Implementar dos nuevas herramientas comunicacionales que pretendan involucrar de manera activa a los colaboradores y les permita conocerse entre sí, en un periodo de tres meses.

## **Propuesta problema 4**

### **Expectativa**

#### **Estrategia**

Incentivar a los colaboradores a participar activamente de la nueva herramienta comunicacional.

#### **Mensaje**

"Somos facilitadores de procesos. Quifatex te quiere como corresponsal"

## Tácticas/herramientas

Se enviará una imagen con una frase que invita a los colaboradores a ser parte de la red de corresponsales de Quifatex.

## Público

Todos los colaboradores de las oficinas de Quifatex así como el Centro de Distribución en Quito.

## Arte



Gráfico 49. Arte facilitadores. (Velalcázar, 2017)

## Informativa

### Estrategia

Implementar una herramienta comunicacional que faciliten la integración entre los colaboradores, así como la participación activa de los mismos

### Mensaje

- Correo electrónico: “Somos facilitadores de procesos, por eso, hemos decidido crear la red de corresponsales Quifatex. El objetivo de esta red es generar una

comunicación bidireccional en donde los mismos colaboradores generen una serie de videos explicativos con material que necesitamos día a día, pero no están 100% claros. Para ello, quienes postulen a ser corresponsales, recibirán una capacitación en donde se explicará la metodología de trabajo y se les entregará un diploma, así como un pin de corresponsales. Si quieres ser facilitador de procesos, inscríbete con nuestras recepcionistas y pronto recibirás más información”

- Capacitación: “Somos facilitadores de procesos y ahora, tú también lo eres.  
PROCEDIMIENTO: 1. Encuentra un proceso que tenga falencias en tu área de trabajo. 2. Busca la manera más clara para explicarlo en 1 minuto. 3. Utiliza un aparato tecnológico (cámara/celular) y empieza a grabar el video de manera horizontal. 4. Envía tu video los días viernes a partir de las 10:00 al departamento de comunicación. 5. Nosotros nos encargamos de editar y subir tu video al App Quifatex. 6. Ingresa al App Quifatex, abre la pestaña de Corresponsales y observa tu video.
- Diploma: “Quifatex certifica a..... como miembro de la red de corresponsales de la organización. Concedido por..... El día.... del mes..... del año.....”
- Afiches/Pantallas: “Tenemos nuestra nueva red de corresponsales quienes se encargan de facilitar procesos de nuestras áreas de trabajo a través de videos de 1 minuto. Identifícalos con su pin de corresponsales e ingresa al App Quifatex- pestaña Corresponsales para obtener esta valiosa información”.

### **Tácticas/herramientas**

- Se enviará por correo electrónico la explicación sobre los corresponsales.
- Capacitaremos a los futuros corresponsales para enseñarles los pasos que tienen que seguir y la forma en que se necesitan los videos.
- Se entregará un diploma junto con un pin de corresponsal.

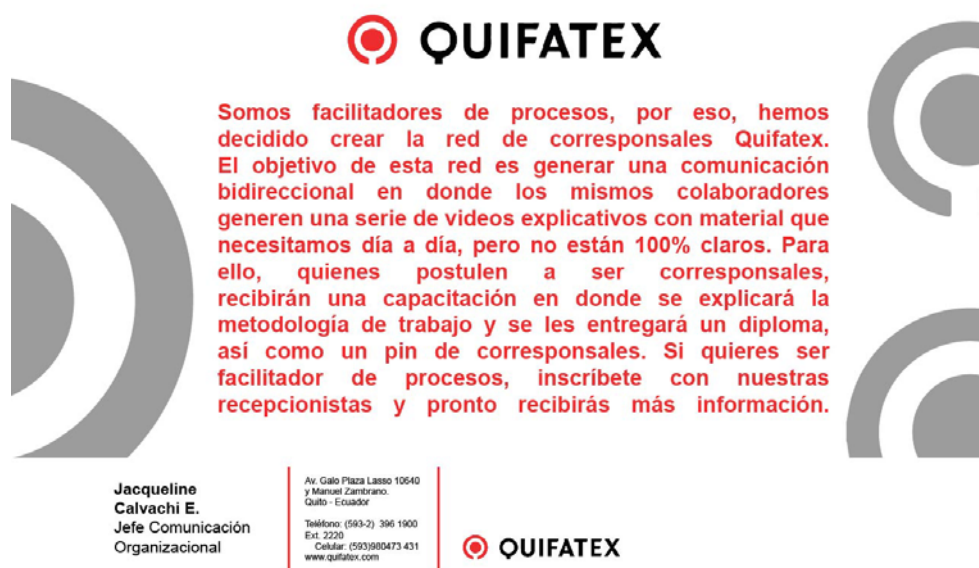
- Se hará el lanzamiento de la pestaña de corresponsales en el App Quifatex y se publicará un primer video para tener pautas sobre el procedimiento.

## Público

Todos los colaboradores de las oficinas de Quifatex así como el Centro de Distribución en Quito.

Las capacitaciones serán únicamente para los futuros corresponsales así como los diplomas y pines.

## Arte



**QUIFATEX**

Somos facilitadores de procesos, por eso, hemos decidido crear la red de corresponsales Quifatex. El objetivo de esta red es generar una comunicación bidireccional en donde los mismos colaboradores generen una serie de videos explicativos con material que necesitamos día a día, pero no están 100% claros. Para ello, quienes postulen a ser corresponsales, recibirán una capacitación en donde se explicará la metodología de trabajo y se les entregará un diploma, así como un pin de corresponsales. Si quieres ser facilitador de procesos, inscríbete con nuestras recepcionistas y pronto recibirás más información.

**Jacqueline Calvachi E.**  
Jefe Comunicación Organizacional

Av. Galo Plaza Lasso 10640 y Manuel Zambrano, Quito - Ecuador  
Teléfono: (593-2) 396 1900 Ext. 3220  
Celular: (593)980473 431  
www.quifatex.com

**QUIFATEX**

Gráfico 50. Arte facilitadores. (Velalcázar, 2017)

**Somos facilitadores de procesos  
y ahora, tú también lo eres.**

### **PROCEDIMIENTO**

1. Encuentra un proceso que tenga falencias en tu área de trabajo.
2. Busca la manera más clara para explicarlo en 1 minuto.
3. Utiliza un aparato tecnológico (cámara/celular) y empieza a grabar el video de manera horizontal.
4. Envía tu video los días viernes a partir de las 10:00 al departamento de comunicación.
5. Nosotros nos encargamos de editar y subir tu video al App Quifatex.
6. Ingresa al App Quifatex, abre la pestaña de Corresponsales y observa tu video.



**QUIFATEX**  
Certifica a

\_\_\_\_\_

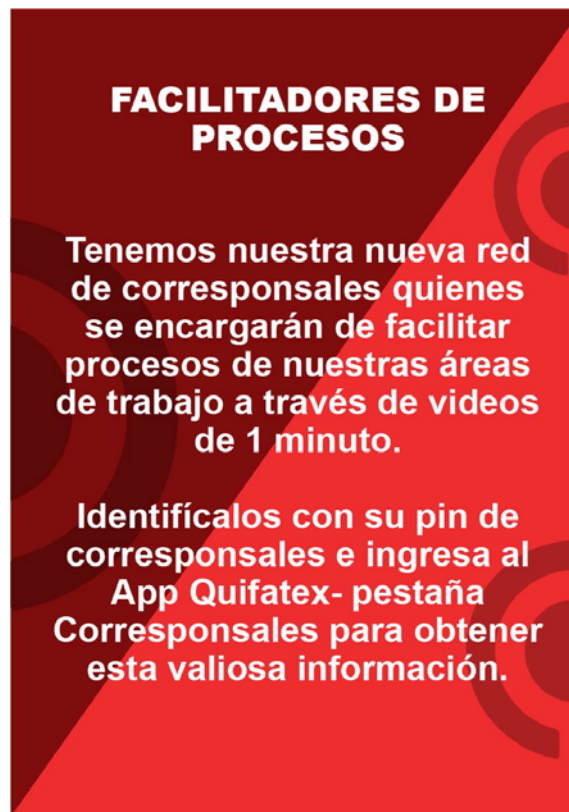
**como miembro de la red de  
corresponsales de la organización.**

Concedido por \_\_\_\_\_

El día \_\_\_\_ del mes \_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Jacqueline Calvachi





*Gráfico 51. Arte facilitadores. (Velalcázar, 2017)*

## **Recordación**

### **Estrategia**

Generar recordación sobre la campaña Facilitamos Procesos, con el fin de que los colaboradores participen de manera activa tanto en el proceso de corresponsales como con el seguimiento de esta herramienta en el App Quifatex.

### **Mensaje**

Papelito: "Nuestros corresponsales quieren facilitar tus procesos, alimenta su trabajo ingresando al App Quifatex"

### **Tácticas/herramientas**

Se entregará un dulce a los colaboradores con una frase de recordación que incentive el uso de los videos de los corresponsales.

## Público

Todos los colaboradores de las oficinas de Quifatex así como el Centro de Distribución en Quito.

FACILITADORES DE PROCESOS				
	ESTRATEGIA	MENSAJE	TÁCTICA/HERRAMIENTA	PÚBLICO
EXPECTATIVA	Incentivar a los colaboradores a participar activamente de la nueva herramienta comunicacional.	"Somos facilitadores de procesos. Quifatex te quiere como corresponsal"	Se enviará una imagen con una frase que invita a los colaboradores a ser parte de la red de corresponsales de Quifatex.	Todos los colaboradores de las oficinas de Quifatex así como el Centro de Distribución en Quito
INFORMATIVA	Implementar una herramienta comunicacional que facilite la integración entre los colaboradores así como la participación activa de los mismos	-Correo electrónico: "Somos facilitadores de procesos, por eso, hemos decidido crear la red de corresponsales Quifatex. El objetivo de esta red es generar una comunicación bidireccional en donde los mismos colaboradores generen una serie de videos explicativos con material que necesitamos día a día, pero no están 100% claros. Para ello, quienes postulen a ser corresponsales, recibirán una capacitación en donde se explicará la metodología de trabajo y se les entregará un diploma, así como un pin de corresponsales. Si quieres ser facilitador de procesos, inscríbete con nuestras receptionistas y pronto recibirás más información" -Capacitación: "Somos facilitadores de procesos y ahora, tú también lo eres. PASOS: 1. Encuentra un proceso que tenga falencias en tu área de trabajo. 2. Busca la manera más clara para explicarlo en 1 minuto. 3. Utiliza un aparato tecnológico (cámara/celular) y empieza a grabar el video de manera horizontal. 4. Envía tu video los días viernes a partir de las 10:00 al departamento de comunicación. 5. Nosotros nos encargaremos de editar y subir tu video al App Quifatex. 6. Ingresa al App Quifatex, abre la pestaña de Corresponsales y observa tu video. - Diploma: "Quifatex certifica a..... como miembro de la red de corresponsales de la organización. Concedido por..... El día.... del mes..... del año....." -Afiches/Pantallas: "Tenemos nuestra nueva red de corresponsales quienes se encargarán de facilitar procesos de nuestras áreas de trabajo a través de videos de 1 minuto. Identifícalos con su pin de corresponsales e ingresa al App Quifatex- pestaña Corresponsales para obtener esta valiosa información".	-Se enviará por correo electrónico la explicación sobre los corresponsales. -Capacitaremos a los futuros corresponsales para enseñarles los pasos que tienen que seguir y la forma en que se necesitan los videos. -Se entregará un diploma junto con un pin de corresponsal. -Se hará el lanzamiento de la pestaña de corresponsales en el App Quifatex y se publicará un primer video para tener pautas sobre el procedimiento.	Todos los colaboradores de las oficinas de Quifatex así como el Centro de Distribución en Quito. Las capacitaciones serán únicamente para los futuros corresponsales así como los diplomas y pines.
RECORDACIÓN	Generar recordación sobre la campaña Nos Integramos con el fin de que los colaboradores participen de manera activa tanto en el proceso de corresponsales como con el seguimiento de esta herramienta en el App Quifatex	Papelito: "Nuestros corresponsales quieren facilitar tus procesos, alimenta su trabajo ingresando al App Quifatex"	Se entregará un dulce a los colaboradores con una frase de recordación que incentive el uso de los videos de los corresponsales.	Todos los colaboradores de las oficinas de Quifatex así como el Centro de Distribución en Quito

Tabla 13. Propuesta Facilitadores. (Velalcázar, 2017)

## Cronograma

FACILITAMOS PROCESOS					
SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5	SEMANA 6
Expectativa					
	Informativa	Informativa	Informativa	Informativa	
					Recordación

Tabla 14. Cronograma propuesta facilitadores. (Velalcázar, 2017)



## Presupuesto

<b>FACILITADORES DE PROCESOS</b>			
	<b>Costo Unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Total</b>
<b>Diseño Artes</b>	150	6	900
<b>Impresión Afiches</b>	0.8	10	8
<b>Impresión Diplomas</b>	1.3	50	65
<b>Pines</b>	0.25	50	12.5
<b>Papeles de Recordación</b>	0.03	800	24
<b>Chupetes</b>	2	33	66
<b>Total</b>			<b>1075.5</b>
<b>Fee de Agencia</b>			<b>500</b>
<b>Total</b>			<b>1575.5</b>

*Tabla 15. Presupuesto propuesta facilitadores. (Velalcázar, 2017)*

## Presupuesto final

En el presupuesto final se toma en cuenta el costo total de todas las campañas más el fee de agencia.

<b>PRESUPUESTO FINAL</b>		
<b>Campaña</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Fee de Agencia</b>
<b>RENUÉVATE</b>	<b>3408.96</b>	<b>500</b>
<b>REACTIVANDO</b>	<b>2998.5</b>	<b>500</b>
<b>QUIF</b>	<b>502</b>	<b>500</b>
<b>FACILITADORES</b>	<b>1075.5</b>	<b>500</b>
<b>Total</b>	<b>7984.96</b>	<b>2000</b>
<b>Total</b>		<b>9984.96</b>

*Tabla 16. Presupuesto final. (Velalcázar, 2017)*

## **PROPUESTA CAMPAÑAS EXTERNAS**

### **Introducción**

Una vez concluida la auditoría de comunicación y planteadas las propuestas de campañas internas para la empresa Quifatex, es necesario enfocarse en los públicos externos que tiene la misma y encontrar soluciones comunicacionales efectivas para los mismos. A continuación, se presentarán cinco públicos con los cuales Quifatex desea mejorar su situación comunicacional a partir de propuestas de campañas externas con sus respectivas fases: expectativa, informativa y recordación, así como cronogramas y presupuestos.

Es indispensable, además de mejorar la comunicación interna de la organización, la comunicación externa que existe con los distintos públicos, ya que más que enfocarnos en realizar publicidad, lo que pretendemos es mejorar la comunicación enfocada a nivel institucional, de reputación e imagen.

### **Objetivo general**

Mejorar la situación comunicacional de la empresa Quifatex en cuanto a la relación con sus públicos externos, a través de la implementación de cinco campañas de comunicación que generen un mejor posicionamiento institucional con sus distintos públicos.

### **Metodología**

Para plantear de manera adecuada las propuestas de campañas externas, la metodología utilizada fue cualitativa. Se realizó entrevistas a profundidad con la Directora de Comunicación de Quifatex, Jacqueline Calvachi, quien planteó los distintos problemas existentes con cinco públicos externos.

### **Concepto**

**SOMOS FACILITADORES DE NEGOCIOS RENTABLES**

Quifatex lleva muchos años en el mercado ecuatoriano, sin embargo, es una empresa que no se ha dado a conocer en el país. Es una organización que tiene muchos servicios para brindar, representa a muchas marcas dentro y fuera del país y además se encuentra activo en el mercado desde hace 40 años. Lo que buscamos generar con este concepto, es que los distintos públicos a los que nos queremos dirigir con las campañas de comunicación externa, conozcan a Quifatex a nivel institucional, como una empresa facilitadora de negocios rentables, que todos puedan tener una visión más amplia de los servicios que brinda y lo que aporta a cada uno de ellos.

### **Problemas comunicacionales**

#### **Público: medios de comunicación**

Quifatex es una empresa que lleva 40 años en el mercado ecuatoriano, facilitando el desarrollo de negocios rentables, a través de soluciones comerciales y logísticas diferenciadas para productos y servicios en los sectores de salud y consumo. Sin embargo, a pesar de cubrir con un alto porcentaje del mercado de salud y consumo, nunca ha tenido exposición en los medios de comunicación, además de ser una de las pocas organizaciones en el país que lleven activos en el mercado por tanto tiempo. Aprovecharemos que Quifatex el próximo año cumple 40 años como un tema de interés para los medios e iniciaremos con la exposición a los mismos a partir de dicha temática.

#### **Objetivo específico**

- Posicionar a Quifatex como una institución que facilita negocios rentables en el Ecuador hace 40 años.
- Generar un vínculo con los medios de comunicación, para que por este medio, la organización se dé a conocer.

## Propuesta

### 40 años facilitando negocios rentables en el Ecuador

#### Expectativa

##### **Estrategia**

- Generar un primer acercamiento de Quifatex hacia los medios de comunicación, para que se interesen en conocer sobre la organización.
- Adquirir una guía de medios actualizada para poder iniciar con el acercamiento hacia los medios de comunicación.

#### **Mensaje**

##### Invitación:

Este año cumplimos 40 años en el mercado ecuatoriano y queremos festejar nuestro aniversario junto a ustedes.

Lugar: Ballroom, Saint Moritz. Swissotel Quito

Día: Jueves, 12 de abril de 2018

Hora: 19h30

##### Boletín adjunto:

Estimados Sres. Teleamazonas:

La empresa Quifatex tiene el agrado de invitar a su medio de comunicación a nuestro aniversario de 40 años. Llevamos facilitando negocios rentables en el Ecuador desde 1978, a través de soluciones comerciales y logísticas para las principales empresas nacionales y multinacionales con cobertura nacional.

#### **Táctica**

- Dedicaremos el mes de febrero y marzo, para entregar invitaciones de expectativa a los principales medios de comunicación del país (televisión, prensa escrita y radio).

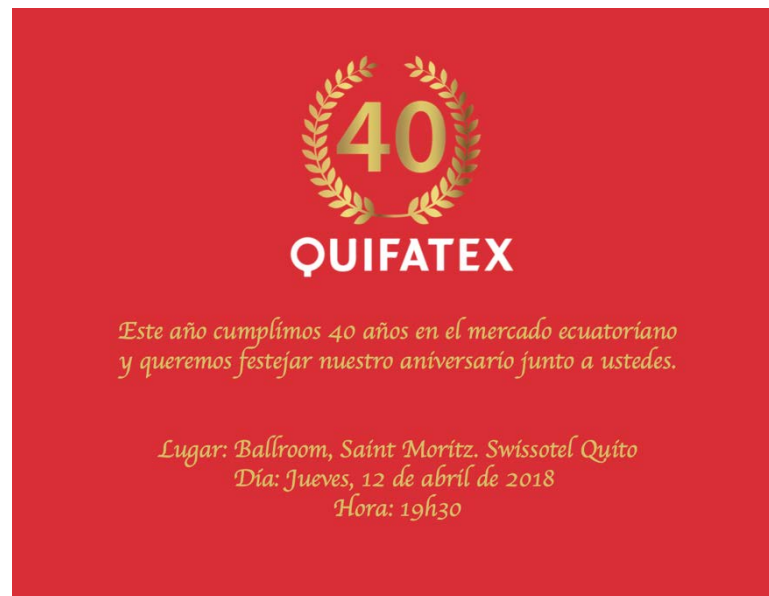
- Se realizará un calendario de disponibilidad en donde determinemos horarios de entrega y orden de medios previamente analizados y confirmados a partir de una guía de medios actualizada.
- Se entregará un kit de productos de consumo de Quifatex que complementará la invitación entregada.

### **Público**

- Medios de comunicación de Quito. (Televisión, prensa escrita y radio)

### **Arte**

### **Invitación**



*Gráfico 52. Arte facilitadores de negocios rentables. (Velalcázar, 2017)*

## Kit de productos



*Gráfico 53. Arte facilitadores de negocios rentables. (Velalcázar, 2017)*

## Informativa

### Estrategia

- Ejecutar un evento de acercamiento a los medios de comunicación, en donde se dará a conocer a Quifatex como una empresa facilitadora de negocios rentables desde hace 40 años.
- Realizar un plan de relaciones públicas, que incluya boletines de prensa y determinación de mensajes.

### Mensaje

- Informar a los medios de comunicación sobre la importancia que representan empresas que llevan tanto tiempo en el mercado del país y la importancia de incentivar a pequeñas empresas para que se mantengan activas.
- Mencionar cuántos puestos de trabajo ha generado Quifatex hasta la actualidad.
- Presentar el aporte monetario que representa Quifatex en la economía del país.

- Comentar sobre el desarrollo de Quifatex, brevemente sus servicios y poner a disposición a un vocero para posibles entrevistas.

### **Táctica**

- Se realizará un evento de aniversario por los 40 años de Quifatex en el Ecuador. Se realizará un coctel destinado solamente a los medios de comunicación principales del país.
- Se contratará un catering el cual se encargará de ofrecer aperitivos de sal y dulce para los invitados, así como bebidas alcohólicas y bebidas light.
- Se contará con la presencia de un violinista que se encargará de ambientar el lugar con su música.
- Se realizará un cronograma de actividades acorde a lo que sucederá durante todo el evento para que se lleve a cabo de la mejor manera.
- Se designará un salón de rueda de prensa en donde los medios que deseen podrán entrevistar de manera personal al vocero designado.
- Los medios se podrán tomar una fotografía oficial de su asistencia al cóctel de aniversario con un backing del evento.

### **Público**

- Medios de comunicación de Quito. (Televisión, prensa escrita y radio)

### **Arte**

### **Diseño salón**



*Gráfico 54. Arte facilitadores de negocios rentables. (Velalcázar, 2017)*

## **Recordación**

### **Estrategia**

- Agradecer a los medios de comunicación por su asistencia y cobertura del evento así como futuras notas de prensa y entrevistas.
- Realizar un clipping de medios para determinar ahorros provenientes de la gestión de relaciones públicas.

### **Mensaje**

Carta de agradecimiento:

Estimados, Sres. Ecuavisa:

Agradecemos su presencia en nuestro aniversario de 40 años. Quifatex abre las puertas a su medio de comunicación esperando contar con ustedes en futuros encuentros.

Atentamente,

Quifatex

### **Táctica**



- Se designará el mes de mayo para entregar personalmente cartas de agradecimiento a los medios de comunicación que asistieron al evento de aniversario.
- La carta tendrá como adjunto una fotografía de los asistentes del medio con el backing de aniversario.
- Posteriormente se realizará un clipping de medios para determinar los ahorros provenientes de la gestión de relaciones públicas.

### **Público**

- Medios de comunicación de Quito. (Televisión, prensa escrita y radio)

### **Arte**

#### **Carta agradecimiento**



*Gráfico 55. Arte facilitadores de negocios rentables. (Velalcázar, 2017)*

## Fotos backing



Gráfico 56. Arte facilitadores de negocios rentables. (Velalcázar, 2017)

## Cuadro resumen

	ESTRATEGIA	MENSAJE	TÁCTICA	PÚBLICO
<b>EXPECTATIVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Generar un primer acercamiento de Quifatex hacia los medios de comunicación, para que se interesen en conocer sobre la organización.</li> <li>-Adquirir una guía de medios actualizada para poder iniciar con el acercamiento hacia los medios de comunicación.</li> </ul>	<p>Invitación: Este año cumplimos 40 años en el mercado ecuatoriano y queremos festejar nuestro aniversario junto a ustedes.</p> <p>Lugar: Ballroom, Saint Moritz. Swissotel Quito Día: Jueves, 12 de abril de 2018 Hora: 19h30</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Dedicaremos el mes de febrero y marzo, para entregar invitaciones de expectativa a los principales medios de comunicación del país (televisión, prensa escrita y radio).</li> <li>-Se realizará un calendario de disponibilidad en donde determinemos horarios de entrega y orden de medios previamente analizados y confirmados a partir de una guía de medios actualizada.</li> </ul>	Medios de comunicación de Quito. (Televisión, prensa escrita y radio)
<b>INFORMATIVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ejecutar un evento de acercamiento a los medios de comunicación, en donde además de ofrecer un momento de distracción, se dará a conocer a Quifatex como una empresa facilitadora de negocios rentables desde hace 40 años.</li> <li>-Realizar un plan de relaciones públicas, que incluya boletines de prensa y determinación de mensajes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Informar a los medios de comunicación sobre la importancia que representan empresas que llevan tanto tiempo en el mercado del país y la importancia de incentivar a pequeñas empresas para que se mantengan activas.</li> <li>-Mencionar cuántos puestos de trabajo ha generado Quifatex hasta la actualidad.</li> <li>-Presentar el aporte monetario que representa Quifatex en la economía del país.</li> <li>-Comentar sobre el desarrollo de Quifatex, brevemente sus servicios y poner a disposición a un vocero para posibles entrevistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se realizará un evento de aniversario por los 40 años de Quifatex en el Ecuador. Se realizará un cóctel destinado solamente a los medios de comunicación principales del país.</li> <li>-Se contratará un catering el cual se encargará de ofrecer aperitivos de sal y dulce para los invitados así como bebidas alcohólicas y bebidas light.</li> <li>-Se contará con la presencia de un violinista que se encargará de ambientar el lugar con su música.</li> <li>-Se realizará un cronograma de actividades acorde a lo que sucederá durante todo el evento para que se lleve a cabo de la mejor manera.</li> <li>-Se designará un salón de rueda de prensa en donde los medios que deseen podrán entrevistar de manera personal al vocero designado.</li> <li>-Los medios se podrán tomar una fotografía oficial de su asistencia al cóctel de aniversario con un backing del evento.</li> </ul>	Medios de comunicación de Quito. (Televisión, prensa escrita y radio)
<b>RECORDACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Agradecer a los medios de comunicación por su asistencia y cobertura del evento así como futuras notas de prensa y entrevistas.</li> <li>-Realizar un clipping de medios para determinar ahorros provenientes de la gestión de relaciones públicas.</li> </ul>	<p>Carta de agradecimiento: Estimados, Sres. Ecuavisa: Agradecemos su presencia en nuestro aniversario de 40 años. Quifatex abre las puertas a su medio de comunicación esperando contar con ustedes en futuros encuentros. Atentamente, Quifatex</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se designará el mes de mayo para entregar personalmente cartas de agradecimiento a los medios de comunicación que asistieron al evento de aniversario.</li> <li>-La carta tendrá como adjunto una fotografía de los asistentes del medio con el backing de aniversario.</li> <li>-Posteriormente se realizará un clipping de medios para determinar los ahorros provenientes de la gestión de relaciones públicas.</li> </ul>	Medios de comunicación de Quito. (Televisión, prensa escrita y radio)

Tabla 17. Propuesta facilitadores de negocios rentables. (Velalcázar, 2017)

## Cronograma

40 AÑOS FACILITANDO NEGOCIOS RENTABLES EN EL ECUADOR			
FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
Expectativa	Expectativa		
		Informativa	
			Recordación

Tabla 18. Cronograma facilitadores de negocios rentables. (Velalcázar, 2017)

## Presupuesto

40 AÑOS FACILITANDO NEGOCIOS RENTABLES EN EL ECUADOR			
	Costo Unitario	Cantidad	Costo Total
Diseño Artes	100	1	100
Impresiones Invitaciones	1.25	200	250
Kit de Productos	5.6	80	448
Catering	400	1	400
Violinista y Pianista	500	1	500
Salón	1200	1	1200
Backing	40	2	80
Impresiones Cartas Agradecimiento	1.25	80	100
Fotografo	150	1	150
Impresiones Fotografias	1.95	100	195
<b>Total</b>			<b>3423</b>
<b>Fee de Agencia</b>			<b>500</b>
<b>Total</b>			<b>3923</b>

Tabla 19. Presupuesto facilitadores de negocios rentables. (Velalcázar, 2017)

## Público: comunidad

La empresa Quifatex desarrolla sus actividades laborales principalmente en Quito en donde cuenta con las Oficinas así como el Centro de Distribución. También, tienen Oficinas y Centro de Distribución en Guayaquil, y cuentan con oficinas en Cuenca, Manta, Machala y Ambato. Las oficinas no representan un verdadero problema ya que su ubicación en Quito es justamente en una zona donde existen varias empresas y es una zona mercantil, por el contrario, el Centro de Distribución en Quito, se encuentra en la Zona de Calderón. Calderón

no es precisamente una zona mercantil, pero sí una zona industrial, en donde además de la industria, se encuentra mucha afluencia de personas. Uno de los tantos problemas que tiene la comunidad de Calderón es la movilidad. Esta es una zona sumamente transitada ya que al haber muchas industrias, existe mucha presencia vehicular encabezando la lista los camiones, quienes normalmente no cuentan con un sistema de escape limpio por lo que la contaminación por smog es sumamente notoria. Es así que Quifatex iniciará con un programa de responsabilidad social con la comunidad de Calderón, intentando mejorar un problema que se alinea con el desarrollo de la empresa, es decir, la misma movilidad de los camiones distribuidores, quienes contribuyen también a la contaminación ambiental.

### **Objetivo específico**

- Iniciar con un plan de responsabilidad social con la comunidad de Calderón para impulsar mejoras en la contaminación por smog de la zona.
- Establecer alianza con el Gobierno Autónomo Descentralizado de Calderón, para lograr un mayor alcance y tener más acogida con el plan de responsabilidad social.

## **Propuesta**

### **Facilitando espacios rentables**

### **Expectativa**

#### **Estrategia**

- Fomentar la solidaridad entre la comunidad aledaña al Centro de Distribución de Quifatex, para impulsar en conjunto un plan de responsabilidad social para mejorar los problemas ambientales existentes.
- Dar a conocer a la comunidad aledaña al Centro de Distribución de, la existencia de Quifatex e incentivar la vinculación entre ambos para facilitar espacios rentables.

## **Mensaje**

### **Invitación:**

Calderón ha visto crecer a Quifatex. Ahora Quifatex quiere ver crecer a Calderón. Facilitemos espacios rentables para mejorar juntos el ambiente de nuestra comunidad y crear más espacios verdes.

Invitamos a tu familia a la minga de plantación para llenar de acacias la Panamericana Norte, Calle San Camilo, Calle San Alfonso y Calle Leonidas Proaño.

Punto de encuentro: Centro de Distribución Quifatex (Panamericana Norte, entre Pasaje Cepeda y Calle Leonidas Plaza)

Día: Domingo, 03 de junio de 2018

Hora: 8h00- 13h00

¡Juntos hacemos el cambio!

## **Táctica**

- Se entregará a todas las viviendas aledañas al Centro de Distribución un pequeño árbol de acacia (planta purificadora de aire, resistente al calor), en conjunto con una invitación para impulsar la iniciativa de facilitar espacios rentables en la comunidad.
- Se hará la entrega del árbol de acacia en conjunto con una invitación a cada área de Quifatex, así como también al Gobierno Autónomo Descentralizado de Calderón (GAD), para fomentar la solidaridad con la comunidad de Calderón y generar una vinculación entre ambos.

## **Público**

- Habitantes de las siguientes avenidas y calles: Panamericana Norte, Calle San Camilo, Calle San Alfonso y Calle Leonidas Proaño.
- Colaboradores del Centro de Distribución y las Oficinas Administrativas de Quito.

- Gobierno Autónomo Descentralizado de Calderón (GAD)

## Arte

### Kit plantación y acacia



*Gráfico 57. Arte facilitadores de espacios rentables. (Velalcázar, 2017)*

## Carta invitación



Calderón ha visto crecer a Quifatex. Ahora Quifatex quiere ver crecer a Calderón.  
Facilitemos espacios rentables para mejorar juntos  
el ambiente de nuestra comunidad  
y crear más espacios verdes.

Invitamos a tu familia a la minga de plantación para llenar de ficus  
la Panamericana Norte, Calle San Camilo, Calle San Alfonso  
y Calle Leonidas Proaño.

Punto de encuentro:  
Centro de Distribución Quifatex  
(Panamericana Norte, entre Pasaje Cepeda y Calle Leonidas Plaza)  
Día: Domingo, 03 de junio de 2018  
Hora: 8h00- 13h00

**¡Juntos hacemos el cambio!**

*Gráfico 58. Arte facilitadores de espacios rentables. (Velalcázar, 2017)*

## **Informativa**

### **Estrategia**

- Ejecutar una minga de plantación para llenar de ficus la Panamericana Norte, Calle San Camilo, Calle San Alfonso y Calle Leonidas Proaño.
- Generar un vínculo de solidaridad y empatía entre la comunidad de Calderón, Quifatex y el Gobierno Autónomo Descentralizado de Calderón.
- Facilitar espacios rentables, para mejorar el ambiente contaminado que existe en Calderón a partir de la plantación de plantas purificadoras de aire.

### **Mensaje**

- Se agradece la presencia de todas las familias que habitan en las zonas aledañas al Centro de Distribución de Quifatex, quienes han tomado la decisión de crear espacios rentables en Calderón. La zona en la que nos encontramos, es una zona sumamente contaminada por la alta transición de vehículos, que en su gran mayoría son camiones de industrias como la nuestra, que han contaminado nuestro ambiente. Por eso, impulsamos esta minga de plantación, para mejorar el ambiente de Calderón y poder vernos crecer los unos a los otros por muchos años más.

### **Táctica**

- Se colocará una lista de registro afuera del Centro de Distribución de Quifatex, para tener un rastreo de las personas/familias que colaboraron activamente con la minga de plantación para un futuro agradecimiento a los mismos.
- Se dará una introducción a la minga con un megáfono.
- Se designará un área específica a cada familia y se recordará el uso de los implementos entregados previamente para la plantación de la acacia.

- Se entregará una gorra y un termo a cada integrante que participe activamente con la minga, para motivarlos a plantar más árboles.

### **Público**

- Habitantes de las siguientes avenidas y calles: Panamericana Norte, Calle San Camilo, Calle San Alfonso y Calle Leonidas Proaño.
- Colaboradores del Centro de Distribución y las Oficinas Administrativas de Quito.
- Gobierno Autónomo Descentralizado de Calderón (GAD)

### **Arte**



*Gráfico 59. Arte facilitadores de espacios rentables. (Velalcázar, 2017)*



*Gráfico 60. Arte facilitadores de espacios rentables. (Velalcázar, 2017)*



## **Recordación**

### **Estrategia**

- Generar una recordación de la minga de plantación tanto a los habitantes de la comunidad de Calderón, como al Gobierno Autónomo Descentralizado de Calderón y a los colaboradores de Quifatex.
- Reconocer y premiar el trabajo de cada uno de los integrantes que colaboraron activamente con la plantación de ficus en determinada zona de Calderón.

### **Mensaje**

- Queremos ver crecer a Calderón, así como Calderón nos vio crecer. Agradecemos a todas las personas de la comunidad de Calderón que se esforzaron por facilitar espacios rentables con la ayuda de los colaboradores de Quifatex y el Gobierno Autónomo Descentralizado de Calderón. A continuación, haremos la entrega oficial al GAD de la placa de enmarcación en donde se encuentran los nombres de todas las familias de la comunidad de Calderón que se sumaron a nuestra minga.

### **Táctica**

- Con la ayuda del GAD de Calderón, invitaremos a todas las personas que se registraron el día de la minga de plantación, a una pequeña conmemoración realizada en las instalaciones del primero.
- Se agradecerá a todas las personas que trabajaron para facilitar espacios rentables en Calderón.
- Se entregará al GAD una placa de enmarcación en donde se encuentran los nombres de todas las familias de la comunidad de Calderón que se sumaron a la minga de plantación.

### **Público**

- Habitantes de las siguientes avenidas y calles: Panamericana Norte, Calle San Camilo, Calle San Alfonso y Calle Leonidas Proaño.
- Representantes del Centro de Distribución y las Oficinas Administrativas de Quito.
- Gobierno Autónomo Descentralizado de Calderón (GAD)

## Arte

### Placa conmemoración



Gráfico 61. Arte facilitadores de espacios rentables. (Velalcázar, 2017)

### Cuadro resumen

	ESTRATEGIA	MENSAJE	TÁCTICA	PÚBLICO
EXPECTATIVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Fomentar la solidaridad entre la comunidad aledaña al Centro de Distribución de Quifatex, para</li> <li>-Dar a conocer a la comunidad aledaña al Centro de Distribución de, la existencia de Quifatex e incentivar la vinculación entre ambos para facilitar espacios rentables.</li> </ul>	<p>Invitación: Calderón ha visto crecer a Quifatex. Ahora Quifatex quiere ver crecer a Calderón. Facilitemos espacios rentables para mejorar juntos el ambiente de nuestra comunidad y crear más espacios verdes.</p> <p>Invitamos a tu familia a la minga de plantación para llenar de ficus la Panamericana Norte, Calle San Camilo, Calle San Alfonso y Calle Leonidas Proaño.</p> <p>Punto de encuentro: Centro de Distribución Quifatex (Panamericana Norte, entre Pasaje Cepeda y Calle Leonidas Plaza) Día: Domingo, 03 de junio de 2018 Hora: 8h00- 13h00 ¡Juntos hacemos el cambio!</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se entregará a todas las viviendas aledañas al Centro de Distribución un pequeño árbol de ficus (planta purificadora de aire, resistente al calor), en conjunto con una invitación para impulsar la iniciativa de facilitar espacios rentables en la comunidad.</li> <li>-Se hará la entrega del árbol de ficus en conjunto con una invitación a cada área de Quifatex, así como también al Gobierno Autónomo Descentralizado de Calderón (GAD), para fomentar la solidaridad con la comunidad de Calderón y generar una vinculación entre ambos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Habitantes de las siguientes avenidas y calles: Panamericana Norte, Calle San Camilo, Calle San Alfonso y Calle Leonidas Proaño.</li> <li>-Colaboradores del Centro de Distribución y las Oficinas Administrativas de Quito.</li> <li>-Gobierno Autónomo Descentralizado de Calderón (GAD)</li> </ul>
INFORMATIVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ejecutar una minga de plantación para llenar de ficus la Panamericana Norte, Calle San Camilo, Calle San Alfonso y Calle Leonidas Proaño.</li> <li>-Generar un vínculo de solidaridad y empatía entre la comunidad de Calderón, Quifatex y el Gobierno Autónomo Descentralizado de Calderón.</li> <li>-Facilitar espacios rentables, para mejorar el ambiente contaminado que existe en Calderón a partir de la plantación de plantas purificadoras de aire.</li> </ul>	<p>Se agradece la presencia de todas las familias que habitan en las zonas aledañas al Centro de Distribución de Quifatex, quienes han tomado la decisión de crear espacios rentables en Calderón. La zona en la que nos encontramos, es una zona sumamente contaminada por la alta transición de vehículos, que en su gran mayoría son camiones de industrias como la nuestra, que han contaminado nuestro ambiente. Por eso, impulsamos esta minga de plantación, para mejorar el ambiente de Calderón y poder vernos crecer los unos a los otros por muchos años más.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se colocará una lista de registro afuera del Centro de Distribución de Quifatex, para tener un rastreo de las personas/familias que colaboraron activamente con la minga de plantación para un futuro agradecimiento a los mismos.</li> <li>-Se dará una introducción a la minga con un megáfono.</li> <li>-Se designará un área específica a cada familia y se recordará el uso de los implementos entregados previamente para la plantación del ficus.</li> <li>-Se entregará una gorra y un termo a cada integrante que participe activamente con la minga, para motivarlos a plantar más árboles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Habitantes de las siguientes avenidas y calles: Panamericana Norte, Calle San Camilo, Calle San Alfonso y Calle Leonidas Proaño.</li> <li>-Colaboradores del Centro de Distribución y las Oficinas Administrativas de Quito.</li> <li>-Gobierno Autónomo Descentralizado de Calderón (GAD)</li> </ul>
RECORDACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Generar una recordación de la minga de plantación tanto a los habitantes de la comunidad de Calderón, como al Gobierno Autónomo Descentralizado de Calderón y a los colaboradores de Quifatex.</li> <li>-Reconocer y premiar el trabajo de cada uno de los integrantes que colaboraron activamente con la plantación de ficus en determinada zona de Calderón.</li> </ul>	<p>Queremos ver crecer a Calderón, así como Calderón nos vio crecer. Agradecemos a todas las personas de la comunidad de Calderón que se esforzaron por facilitar espacios rentables con la ayuda de los colaboradores de Quifatex y el Gobierno Autónomo Descentralizado de Calderón. A continuación, haremos la entrega oficial al GAD de la placa de enmarcación en donde se encuentran los nombres de todas las familias de la comunidad de Calderón que se sumaron a nuestra minga.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Con la ayuda del GAD de Calderón, invitaremos a todas las personas que se registraron el día de la minga de plantación, a una pequeña conmemoración realizada en las instalaciones del primero.</li> <li>-Se agradecerá a todas las personas que trabajaron para facilitar espacios rentables en Calderón.</li> <li>-Se entregará al GAD una placa de enmarcación en donde se encuentran los nombres de todas las familias de la comunidad de Calderón que se sumaron a la minga de plantación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Habitantes de las siguientes avenidas y calles: Panamericana Norte, Calle San Camilo, Calle San Alfonso y Calle Leonidas Proaño.</li> <li>-Colaboradores del Centro de Distribución y las Oficinas Administrativas de Quito.</li> <li>-Gobierno Autónomo Descentralizado de Calderón (GAD)</li> </ul>

Tabla 20. Propuesta facilitadores de espacios rentables. (Velalcázar, 2017)

### Cronograma

<b>FACILITANDO ESPACIOS RENTABLES</b>		
<b>SEMANA 1</b>	<b>SEMANA 2</b>	<b>SEMANA 3</b>
Expectativa		
	Informativa	
		Recordación

Tabla 21. Cronograma facilitadores de espacios rentables. (Velalcázar, 2017)

### Presupuesto

<b>FACILITANDO ESPACIOS RENTABLES</b>			
	<b>Costo Unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Total</b>
<b>Diseño Artes</b>	100	1	100
<b>Impresiones Invitaciones</b>	1.25	200	250
<b>Acacias</b>	0.8	200	160
<b>Palas</b>	1.6	200	320
<b>Megáfono</b>	2	1	2
<b>Gorras</b>	0.25	400	100
<b>Termos</b>	0.25	400	100
<b>Placa de Enmarcación</b>	100	1	100
<b>Total</b>			<b>1132</b>
<b>Fee de Agencia</b>			<b>500</b>
<b>Total</b>			<b>1632</b>

Tabla 22. Presupuesto facilitadores de espacios rentables. (Velalcázar, 2017)

### Socio estratégico- cliente

Quifatex cuenta con un modelo de negocio distinto a muchas organizaciones del país. Uno de sus socios estratégicos, son sus clientes, quienes en este contexto, son todas aquellas empresas nacionales y multinacionales de los sectores de salud y consumo, para quienes

realizan la cobertura nacional. Entre los sectores de salud y consumo, Quifatex cuenta con alrededor de 7500 marcas de representación. El problema con este público es que por el mismo modelo de negocio que manejan, existe una limitación en cuanto a la información que se brinda a cada cliente. Esto genera que un cliente conozca únicamente lo que le han ofrecido por años y no se entere de los demás servicios que Quifatex ofrece y pueden ser de mucha utilidad.

### **Objetivo específico**

- Lograr que los socios estratégicos- clientes, entiendan la integralidad de los servicios que ofrece Quifatex.
- Conseguir que los clientes actuales, conozcan y adquieran distintos servicios integrales que la organización puede ofrecer.

## **Propuesta**

### **Modelo de mercado de servicios quifatex**

#### **Expectativa**

##### **Estrategia**

- Dar a conocer a los socios estratégicos- clientes, la integralidad de servicios que ofrece Quifatex.
- Motivar a los socios estratégicos- clientes, a adquirir los distintos servicios integrales que Quifatex ofrece, a partir de paquetes promocionales.

#### **Mensaje**

Carta de invitación electrónica:

Estimados, Sres. Fybeca:

Quifatex abre sus puertas para invitarles a su *Modelo de Mercado de Servicios Quifatex*, con el fin de que su empresa conozca los servicios integrales que ofrece para facilitar su negocio y convertirlo en uno más rentable.

Adicionalmente, presentaremos propuestas de paquetes promocionales, los cuales representarán un ahorro significativo para su empresa.

Día: Miércoles, 08 de agosto de 2018

Hora: 10h00

Lugar: Oficina Administrativas Quifatex

### Táctica

- Se enviará a la base de datos de socios estratégicos- clientes, una invitación digital para que asistan al Modelo de Negocio de Servicios de Quifatex.

### Público

- Socios estratégicos- clientes

### Arte

#### Invitación digital



Estimados, Sres. Fybeca:

Abrimos nuestras puertas para invitarles al **Modelo de Mercado de Servicios Quifatex**, diseñado para que su empresa conozca los servicios integrales que ofrece para facilitar su negocio y convertirlo en uno más rentable. Adicionalmente, presentaremos propuestas de paquetes promocionales, los cuales representarán un ahorro significativo para su empresa.

Día: Miércoles, 08 de agosto de 2018

Hora: 10h00

Lugar: Oficina Administrativas Quifatex

**¡Contamos con su presencia!**

*Gráfico 62. Arte modelo de mercado. (Velalcázar, 2017)*

## **Informativa**

### **Estrategia**

- Se realizará un Modelo de Negocios de Servicio de Quifatex. Un espacio destinado para los socios estratégicos- clientes, para que se informen sobre los servicios integrados que ofrece Quifatex.
- Presentar propuestas de paquetes promocionales que incluyan los servicios que ofrece Quifatex, para motivar a los clientes a adquirir los mismos.

### **Mensaje**

- **Servicios que ofrece Quifatex y paquetes promocionales:**
- **Distribución y Ventas:** Facilitamos servicios comerciales con cobertura nacional y multicanal.
  - Representación: Servicio integral para la (s) marca (s) que desean ingresar al país.
  - Co-distribución: Nos adaptamos a lo que necesitan brindando servicios específicos y a la medida.
  - Modelo Comercial 360: Enfocado en 3 características:
    - Fuerza de Venta Especializada: Por categoría y por canal a través de Asesores Comerciales y un Contact Center.
    - Cobertura Nacional: Llegamos a más de 7000 clientes de salud y consumo a nivel nacional.
    - Multicanal: Especialización en canales, lo que nos permite flexibilizar nuestros servicios y lograr mejores resultados.

Direccionado a:

- Sector Salud: Farmacias/ Hospitales y Clínicas/ Instituciones Especializadas.
- Sector Consumo: Autoservicios/ Mayoristas y Sub distribuidores/Horeca/ Tiendas de Mascotas/ Papelerías y Ferreterías.

➤ **Marketing Salud:**

- Especialidades Médicas: Generación de la demanda/ Dirección Médica y Farmacovigilancia.
- Soluciones de Marketing Diferenciadas: Generación de la Demanda/ Manejo de Categorías.
- Trade Marketing: Potenciamos el alcance de venta y la exhibición de nuestros productos pues contamos con un equipo de profesionales que garantizan el éxito y rentabilidad de cada proyecto.

➤ **Logística:** Cadena de suministros End to End.

- Planificación Demanda S&OP
- Comercio Exterior
- Recepción y Almacenaje
- Acondicionado de Productos
- Distribución y Transporte
- Logística Inversa
  - Servicios Logísticos
  - Depósito Comercial
  - Operación Logística para Terceros.

➤ **Paquetes promocionales:** En base a la cadena de valor

- Primer paquete: Comercio Exterior, Recepción y Almacenamiento.
- Segundo paquete: Acondicionado y Preparación de Pedidos
- Tercer paquete: Distribución y Logística

**Táctica**

- Organizar un Modelo de Negocio de Servicios de Quifatex, en donde los clientes puedan informarse sobre los servicios que ofrece la empresa y los paquetes promocionales que representan beneficios económicos para las organizaciones.
- Se realizará el evento en las Oficinas Administrativas de Quifatex, en donde se colocarán carpas y stands de cada uno de los servicios que Quifatex ofrece. Esto con el fin de que los clientes se acerquen a cada stand, se informen sobre sus beneficios y finalmente adquieran un paquete promocional.
- Con los paquetes promocionales lo que se busca es englobar los servicios que se asocien para facilitar el negocio de los clientes, demostrando los beneficios que puede presentar el adquirir varios servicios en Quifatex a adquirirlos por separado.
- De igual manera, dependiendo del paquete promocional, se incluirán algunos descuentos u ofertas en determinados servicios como el de almacenamiento.

**Público**

- Socios estratégicos- clientes

**Arte****Poster servicios**



## Distribución y Ventas



**Representación:** Servicio integral para la (s) marca (s) que desean ingresar al país.



**Co-distribución:** Nos adaptamos a lo que necesitan brindando servicios específicos y a la medida.



**Modelo Comercial 360:** Enfocado en 3 características:

- **Fuerza de Venta Especializada:** Por categoría y por canal a través de Asesores Comerciales y un Contact Center.
- **Cobertura Nacional:** Llegamos a más de 7000 clientes de salud y consumo a nivel nacional.
- **Multicanal:** Especialización en canales, lo que nos permite flexibilizar nuestros servicios y lograr mejores resultados.

**Direccionado a:**

- **Sector Salud:** Farmacias/ Hospitales y Clínicas  
Instituciones Especializadas.
- **Sector Consumo:** Autoservicios / Mayoristas y Sub distribuidores  
Horeca / Tiendas de Mascotas / Papelerías y Ferreterías.



## Marketing Salud y Consumo



- **Especialidades Médicas:** Generación de la demanda/ Dirección Médica y Farmacovigilancia.



- **Soluciones de Marketing Diferenciadas:** Generación de la Demanda/ Manejo de Categorías.



- **Trade Marketing:** Potenciamos el alcance de venta y la exhibición de nuestros productos pues contamos con un equipo de profesionales que garantizan el éxito y rentabilidad de cada proyecto.



Gráfico 63. Arte modelo de mercado. (Velalcázar, 2017)

### Poster paquetes promocionales



Gráfico 64. Arte modelo de mercado. (Velalcázar, 2017)

## Cuadro resumen

SOCIO ESTRATÉGICO- CLIENTE MODELO DE MERCADO DE SERVICIOS QUIFATEX				
	ESTRATEGIA	MENSAJE	TÁCTICA	PÚBLICO
EXPECTATIVA	<p>-Dar a conocer a los socios estratégicos- clientes, la integralidad de servicios que ofrece Quifatex.</p> <p>-Motivar a los socios estratégicos- clientes, a adquirir los distintos servicios integrales que Quifatex ofrece, a partir de paquetes promocionales.</p>	<p>Carta de invitación electrónica: Estimados, Sres. Fybeca:</p> <p>Quifatex abre sus puertas para invitarlos a su Modelo de Mercado de Servicios Quifatex, con el fin de que su empresa conozca los servicios integrales que ofrece para facilitar su negocio y convertirlo en uno más rentable.</p> <p>Adicionalmente, presentaremos propuestas de paquetes promocionales, los cuales representarán un ahorro significativo para su empresa.</p> <p>Día: Miércoles, 08 de agosto de 2018 Hora: 10h00 Lugar: Oficina Administrativas Quifatex</p>	<p>Se enviará a la base de datos de socios estratégicos- clientes, una invitación digital para que asistan al Modelo de Negocio de Servicios de Quifatex.</p>	<p>Socios estratégicos- clientes</p>
INFORMATIVA	<p>-Se realizará un Modelo de Negocios de Servicio de Quifatex. Un espacio destinado para los socios estratégicos- clientes, para que se informen sobre los servicios integrados que ofrece Quifatex.</p> <p>-Presentar propuestas de paquetes promocionales que incluyan los servicios que ofrece Quifatex, para motivar a los clientes a adquirir los mismos.</p>	<p>-Servicios que ofrece Quifatex y paquetes promocionales: -Distribución y Ventas: Facilitamos servicios comerciales con cobertura nacional y multicanal. Representación/ Co- distribución/ Modelo Comercial 360/ Fuerza de Venta Especializada/ Cobertura Nacional/ Multicanal Direccionado a: Sector Salud: Farmacias/ Hospitales y Clínicas/ Instituciones Especializadas. Sector Consumo: Autoservicios/ Mayoristas y Sub distribuidores/Horeca/ Tiendas de Mascotas/ Papelerías y Ferreterías. -Marketing Salud: Especialidades Médicas: Generación de la demanda/ Dirección Médica y Farmacovigilancia. Soluciones de Marketing Diferenciadas: Generación de la Demanda/ Manejo de Categorías. Trade Marketing: Potenciamos el alcance de venta y la exhibición de nuestros productos pues contamos con un equipo de profesionales que garantizan el éxito y rentabilidad de cada proyecto. -Logística: Cadena de suministros End to End. Planificación Demanda S&amp;OP/Comercio Exterior/Recepción y Almacenaje/Acondicionado de Productos/Distribución y Transporte/Logística Inversa/Servicios Logísticos/Depósito Comercial/Operación/Logística para Terceros. Paquetes promocionales: En base a la cadena de valor Primer paquete: Comercio Exterior, Recepción y Almacenamiento. Segundo paquete: Acondicionado y Preparación de Pedidos Tercer paquete: Distribución y Logística</p>	<p>-Organizar un Modelo de Negocio de Servicios de Quifatex, en donde los clientes puedan informarse sobre los servicios que ofrece la empresa y los paquetes promocionales que representan beneficios económicos para las organizaciones.</p> <p>-Se realizará el evento en las Oficinas Administrativas de Quifatex, en donde se colocarán carpas y stands de cada uno de los servicios que Quifatex ofrece. Esto con el fin de que los clientes se acerquen a cada stand, se informen sobre sus beneficios y finalmente adquieran un paquete promocional.</p> <p>-Con los paquetes promocionales lo que se busca es englobar los servicios que se asocian para facilitar el negocio de los clientes, demostrando los beneficios que puede presentar el adquirir varios servicios en Quifatex a adquirirlos por separado.</p> <p>-De igual manera, dependiendo del paquete promocional, se incluirán algunos descuentos u ofertas en determinados servicios como el de almacenamiento.</p>	<p>Socios estratégicos- clientes</p>

Tabla 23. Propuesta modelo de mercado. (Velalcázar, 2017)

## Cronograma

MODELO DE MERCADO DE SERVICIOS QUIFATEX	
SEMANA 1	SEMANA 3
Expectativa	
	Informativa

Tabla 24. Cronograma modelo de mercado. (Velalcázar, 2017)

## Presupuesto

<b>MODELO DE MERCADO DE SERVICIOS QUIFATEX</b>			
	<b>Costo Unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Total</b>
<b>Diseño Artes</b>	100	3	300
<b>Carpas</b>	60	4	240
<b>Impresiones Servicios</b>	1.6	3	4.8
<b>Impresiones Paquetes</b>	1.6	3	4.8
<b>Stands</b>	70	3	210
<b>Total</b>			<b>759.6</b>
<b>Fee de Agencia</b>			<b>500</b>
<b>Total</b>			<b>1259.6</b>

*Tabla 25. Presupuesto modelo de mercado. (Velalcázar, 2017)*

### Socios estratégicos- proveedor

Quifatex cuenta con un modelo de negocio distinto a muchas organizaciones del país. Uno de sus socios estratégicos, son sus proveedores, quienes en este contexto, son todas aquellas empresas nacionales y multinacionales de los sectores de salud y consumo, que representan a nivel nacional. Entre los sectores de salud y consumo, Quifatex cuenta con alrededor de 350 proveedores a nivel nacional y multinacional. El problema con este público es que por el mismo modelo de negocio que manejan, existe una limitación en cuanto a la información que se brinda a cada proveedor. Esto genera que un proveedor conozca únicamente lo que le han ofrecido por años y no se entere de los demás servicios que Quifatex ofrece y pueden ser de mucha utilidad.

### Objetivo específico

- Lograr que los socios estratégicos- proveedores, entiendan la integralidad de los servicios que ofrece Quifatex.
- Conseguir que los proveedores actuales, conozcan y adquieran distintos servicios integrales que la organización puede ofrecer.

## **Propuesta**

### **Dossier de servicios integrales**

#### **Informativa**

##### **Estrategia**

- Informar a los socios estratégicos- proveedores, sobre la integralidad de servicios que ofrece Quifatex
- Motivar a los socios estratégicos- proveedores, a adquirir los distintos servicios integrales que Quifatex ofrece, a partir de un dossier de servicios integrados.

##### **Mensaje**

- **Servicios integrales que ofrece Quifatex:**
- **Distribución y Ventas:** Facilitamos servicios comerciales con cobertura nacional y multicanal.
  - Representación: Servicio integral para la (s) marca (s) que desean ingresar al país.
  - Co-distribución: Nos adaptamos a lo que necesitan brindando servicios específicos y a la medida.
  - Modelo Comercial 360: Enfocado en 3 características:
    - Fuerza de Venta Especializada: Por categoría y por canal a través de Asesores Comerciales y un Contact Center.
    - Cobertura Nacional: Llegamos a más de 7000 clientes de salud y consumo a nivel nacional.
    - Multicanal: Especialización en canales, lo que nos permite flexibilizar nuestros servicios y lograr mejores resultados.

Direccionado a:

- Sector Salud: Farmacias/ Hospitales y Clínicas/ Instituciones Especializadas.
- Sector Consumo: Autoservicios/ Mayoristas y Sub distribuidores/Horeca/ Tiendas de Mascotas/ Papelerías y Ferreterías.

➤ **Marketing Salud:**

- Especialidades Médicas: Generación de la demanda/ Dirección Médica y Farmacovigilancia.
- Soluciones de Marketing Diferenciadas: Generación de la Demanda/ Manejo de Categorías.
- Trade Marketing: Potenciamos el alcance de venta y la exhibición de nuestros productos pues contamos con un equipo de profesionales que garantizan el éxito y rentabilidad de cada proyecto.

➤ **Logística: Cadena de suministros End to End.**

- Planificación Demanda S&OP
- Comercio Exterior
- Recepción y Almacenaje
- Acondicionado de Productos
- Distribución y Transporte
- Logística Inversa
  - Servicios Logísticos
  - Depósito Comercial
  - Operación Logística para Terceros.

**Táctica**

- Esta campaña solo contará con fase informativa ya que al tratarse de tantos socios estratégicos-proveedores a nivel nacional e internacional, es complicado mantener su interés con la generación de tres fases.

- Se enviará a la base de datos de socios estratégicos- proveedores, un dossier de servicios integrales digital, para que ellos puedan informarse y tener presente todo lo que Quifatex ofrece.

### **Público**

- Socio estratégico- proveedores

### **Arte**

### **Dossier**



## **Nuestro Propósito**

Somos una organización que **FACILITA EL DESARROLLO DE NEGOCIOS RENTABLES** en el Ecuador, a través de **SOLUCIONES COMERCIALES Y LOGÍSTICAS DIFERENCIADAS** para productos y servicios en los sectores de **SALUD Y CONSUMO**, generando **CONFIANZA Y LEALTAD** con nuestros grupos de interés.

## Nuestra Aspiración

Ser la **PRIMERA ELECCIÓN** en la mente de nuestros clientes al momento de hacer negocios en el Ecuador, en los sectores de **SALUD Y CONSUMO**, liderando los segmentos donde participamos. Ser constructores de **RELACIONES DE CONFIANZA** y de largo plazo con nuestros grupos de interés.

## Distribución y Ventas



**Representación:** Servicio integral para la (s) marca (s) que desean ingresar al país.



**Co-distribución:** Nos adaptamos a lo que necesitan brindando servicios específicos y a la medida.



**Modelo Comercial 360:** Enfocado en 3 características:

- **Fuerza de Venta Especializada:** Por categoría y por canal a través de Asesores Comerciales y un Contact Center.
- **Cobertura Nacional:** Llegamos a más de 7000 clientes de salud y consumo a nivel nacional.
- **Multicanal:** Especialización en canales, lo que nos permite flexibilizar nuestros servicios y lograr mejores resultados.

**Direccionado a:**



- **Sector Salud:** Farmacias/ Hospitales y Clínicas  
Instituciones Especializadas.



- **Sector Consumo:** Autoservicios / Mayoristas y Sub distribuidores  
Horeca / Tiendas de Mascotas / Papelerías y Ferreterías.



## Marketing Salud y Consumo



- **Especialidades Médicas:** Generación de la demanda/ Dirección Médica y Farmacovigilancia.



- **Soluciones de Marketing Diferenciadas:** Generación de la Demanda/ Manejo de Categorías.



- **Trade Marketing:** Potenciamos el alcance de venta y la exhibición de nuestros productos pues contamos con un equipo de profesionales que garantizan el éxito y rentabilidad de cada proyecto.

## Logística Cadena de suministros End to End.



- **Planificación Demanda S&OP**



- **Comercio Exterior**



- **Recepción y Almacenaje**



- **Acondicionado de Productos**



- **Distribución y Transporte**



- **Logística Inversa**

- **Servicios Logísticos**

- **Depósito Comercial**

- **Operación Logística para Terceros.**

Gráfico 65. Arte dossier. (Velalcázar, 2017)

## Cuadro resumen

SOCIOS ESTRATÉGICOS- PROVEEDOR DOSSIER DE SERVICIOS INTEGRALES				
	ESTRATEGIA	MENSAJE	TÁCTICA	PÚBLICO
INFORMATIVA	<p>-Informar a los socios estratégicos- proveedores, sobre la integralidad de servicios que ofrece Quifatex</p> <p>-Motivar a los socios estratégicos- proveedores, a adquirir los distintos servicios integrales que Quifatex ofrece, a partir de un dossier de servicios integrados.</p>	<p>"-Servicios que ofrece Quifatex y paquetes promocionales: -Distribución y Ventas: Facilitamos servicios comerciales con cobertura nacional y multicanal. Representación/ Co- distribución/ Modelo Comercial 360/ Fuerza de Venta Especializada/ Cobertura Nacional/ Multicanal Direccionado a: Sector Salud: Farmacias/ Hospitales y Clínicas/ Instituciones Especializadas. Sector Consumo: Autoservicios/ Mayoristas y Sub distribuidores/Horeca/ Tiendas de Mascotas/ Papelerías y Ferreterías. -Marketing Salud: Especialidades Médicas: Generación de la demanda/ Dirección Médica y Farmacovigilancia. Soluciones de Marketing Diferenciadas: Generación de la Demanda/ Manejo de Categorías. Trade Marketing: Potenciamos el alcance de venta y la exhibición de nuestros productos pues contamos con un equipo de profesionales que garantizan el éxito y rentabilidad de cada proyecto. -Logística: Cadena de suministros End to End. Planificación Demanda S&amp;OP/Comercio Exterior/Recepción y Almacenaje/Acondicionado de Productos/Distribución y Transporte/Logística Inversa/Servicios Logísticos/Depósito Comercial/Operación/Logística para Terceros. Paquetes promocionales: En base a la cadena de valor Primer paquete: Comercio Exterior, Recepción y Almacenamiento. Segundo paquete: Acondicionado y Preparación de Pedidos Tercer paquete: Distribución y Logística</p>	<p>-Esta campaña solo contará con fase informativa ya que al tratarse de tantos socios estratégicos-proveedores a nivel nacional e internacional, es complicado mantener su interés con la generación de tres fases. -Se enviará a la base de datos de socios estratégicos- proveedores, un dossier de servicios integrales digital, para que ellos puedan informarse y tener presente todo lo que Quifatex ofrece.</p>	Socios estratégicos- clientes

Tabla 26. Propuesta dossier. (Velalcázar, 2017)

## Cronograma

MODELO DE MERCADO DE SERVICIOS QUIFATEX	
SEMANA 1	SEMANA 2
Informativa	
	Informativa

Tabla 27. Cronograma dossier. (Velalcázar, 2017)

## Presupuesto

<b>MODELO DE MERCADO DE SERVICIOS QUIFATEX</b>			
	<b>Costo Unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Total</b>
<b>Diseño Dossier</b>	200	1	200
<b>Total</b>			<b>200</b>
<b>Fee de Agencia</b>			<b>500</b>
<b>Total</b>			<b>700</b>

Tabla 28. Presupuesto dossier. (Velalcázar, 2017)

### Gobierno- ministerio de comercio exterior

Uno de los problemas que tiene Quifatex en su modelo de cadena de valor, es en el área de consumo con el cupo de importaciones. El Ministerio de Comercio Exterior es la entidad encargada de la regulación de las relaciones comerciales internacionales que el país establece. Asimismo, se encarga de gestionar y regular las importaciones de manera estratégica enfocado en el beneficio comercial y las relaciones del Ecuador. No obstante, la solución al problema de importaciones implica ciertas reformas gubernamentales que aplican no solo para Quifatex sino a todas las empresas del Ecuador, por lo que se dificulta implementar recomendaciones de reforma a la ley orgánica de aduanas.

### Objetivo específico

- Establecer una relación directa con el Ministerio de Comercio Exterior, así como diversas entidades gubernamentales.

## **Propuesta**

### **Fomentando relaciones rentables**

#### **Expectativa**

##### **Estrategia**

- Aliarse estratégicamente con la Cámara de Comercio Exterior del Ecuador, así como con la Cámara de Industrias y Producción, para que en conjunto, se realice un simposio sobre comercio e industria, con el fin de fomentar un espacio de diálogo entre Quifatex y las distintas entidades gubernamentales.

##### **Mensaje**

- La Cámara de Comercio Exterior y la Cámara de Industrias y Producción, en conjunto con la empresa Quifatex, le invitan a ser parte del Congreso sobre Importaciones y Exportaciones, en donde se tratarán temas sobre comercio e industria, así como los cupos de importaciones. Queremos conmemorar el día mundial del comercio, fomentando un espacio de diálogo.

Día: Lunes, 14 de mayo de 2018

Hora: 9h00- 13h00

Lugar: Salones Lasso y Carrión- Quorum, Quito.

##### **Táctica**

- Enviar invitaciones al Congreso sobre Importaciones y Exportaciones realizado en conjunto con la Cámara de Comercio Exterior y la Cámara de Industria y Producción, a representantes de las Cámaras de Industrias y Comercio de otros países, a Pablo Campaña, el Ministro de Comercio; Embajador, Humberto Jiménez, Viceministro de Comercio; Richard Martínez, Presidente de la Cámara de Industria y Producción e

integrante del Consejo Consultivo, Productivo y Tributario; Mauro Andino, Director General del SENA E.

### **Público**

- Cámara de Comercio Exterior del Ecuador.
- Cámara de Industrias y Producción.
- Ministro y Viceministro de Comercio
- Consejo Consultivo, Productivo y Tributario
- SENA E

### **Arte**

#### **Invitación**

## *Fomentando relaciones rentables*

*La Cámara de Comercio Exterior y la Cámara de Industrias y Producción,  
en conjunto con la empresa Quifatex,  
le invitan a ser parte del Congreso sobre Importaciones y Exportaciones,  
en donde se tratarán temas sobre comercio e industria,  
así como los cupos de importaciones.  
Queremos conmemorar el día mundial del comercio,  
fomentando un espacio de diálogo.*

*Día: Lunes, 14 de mayo de 2018*

*Hora: 9h00- 13h00*

*Lugar: Salones Lasso y Carrión- Quorum, Quito.*



*Gráfico 66. Arte relaciones rentables. (Velalcázar, 2017)*

### **Informativa**

#### **Estrategia**

- Llevar a cabo el Congreso sobre Importaciones y Exportaciones, en donde se tratarán temas sobre el comercio, la industria y los cupos de importaciones.

- Quifatex se alía de forma estratégica a Cámara de Comercio Exterior del Ecuador y a la Cámara de Industrias y Producción.

### **Mensaje**

- Congreso sobre Importaciones y Exportaciones:

#### **Agenda/ Puntos a tratar:**

- Comercio
- Industria
- Cupos de Importaciones
- Día Mundial del Comercio

#### **Expositores:**

- Emb. Humberto Jiménez, Viceministro de Comercio.
- Richard Martínez, Presidente de la Cámara de Industria y Producción
- Mauro Andino, Director General del SENAEC.

### **Táctica**

- Se organizará un Congreso, el día mundial del comercio, en los salones Lasso y Carrión, Quorum- Quito.
- Implementaremos una alianza estratégica para que los conferencistas sean integrantes de la Cámara de Comercio Exterior del Ecuador y la Cámara de Industrias y Producción. De esa manera, Quifatex asumirá los gastos de la organización del Congreso y se logrará una mayor cobertura y acogida.
- Quorum- Quito, brinda servicios incluidos de coffee break, iluminación y audio y video y plataformas.
- Adicionalmente, Quifatex hará una propuesta de reformas en temas de importación de cupos, con el fin de que estos sean tomados en cuenta y aplicados en un futuro cercano, así como también se impulsará el diálogo entre ambas entidades.

## **Público**

- Cámara de Comercio Exterior del Ecuador.
- Cámara de Industrias y Producción.
- Ministro y Viceministro de Comercio
- Consejo Consultivo, Productivo y Tributario
- SENA E

## **Arte**

### **Roll up**



*Gráfico 67. Arte relaciones rentables. (Velalcázar, 2017)*

## Brochure

**Congreso sobre Importaciones  
y Exportaciones**

**Temática**

**Comercio  
Industria  
Cupos de Importaciones  
Día Mundial del Comercio**

**Invitados**

  
**Emb. Humberto Jiménez**  
Viceministro de Comercio

  
**Mauro Andino**  
Director General del SENA

  
**Richard Martínez**  
Presidente de la Cámara de Industria y Producción

*Gráfico 68. Arte relaciones rentables. (Velalcázar, 2017)*



## Cuadro resumen

GOBIERNO- MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR FOMENTANDO RELACIONES RENTABLES				
	ESTRATEGIA	MENSAJE	TÁCTICA	PÚBLICO
<b>EXPECTATIVA</b>	Aliarse estratégicamente con la Cámara de Comercio Exterior del Ecuador así como con la Cámara de Industrias y Producción, para que en conjunto, se realice un simposio sobre comercio e industria, con el fin de fomentar un espacio de diálogo entre Quifatex y las distintas entidades gubernamentales.	La Cámara de Comercio Exterior y la Cámara de Industrias y Producción, en conjunto con la empresa Quifatex, le invitan a ser parte del Congreso sobre Importaciones y Exportaciones, en donde se tratarán temas sobre comercio e industria, así como los cupos de importaciones. Queremos conmemorar el día mundial del comercio, fomentando un espacio de diálogo. Día: Lunes, 14 de mayo de 2018 Hora: 9h00- 13h00 Lugar: Salones Lasso y Carrión- Quorum, Quito.	Enviar invitaciones al Congreso sobre Importaciones y Exportaciones realizado en conjunto con la Cámara de Comercio Exterior y la Cámara de Industria y Producción, a representantes de las Cámaras de Industrias y Comercio de otros países, a Pablo Campaña, el Ministro de Comercio; Embajador, Humberto Jiménez, Viceministro de Comercio; Richard Martínez, Presidente de la Cámara de Industria y Producción e integrante del Consejo Consultivo, Productivo y Tributario; Mauro Andino, Director General del SENA E.	-Cámara de Comercio Exterior del Ecuador. -Cámara de Industrias y Producción. -Ministro y Viceministro de Comercio -Cámara de Industria y Producción -Consejo Consultivo, Productivo y Tributario -SENAE
<b>INFORMATIVA</b>	-Llevar a cabo el Congreso sobre Importaciones y Exportaciones, en donde se trataran temas sobre el comercio, la industria y los cupos de importaciones. -Quifatex se alía de forma estratégica a Cámara de Comercio Exterior del Ecuador y a la Cámara de Industrias y Producción.	Congreso sobre Importaciones y Exportaciones: Agenda/ Puntos a tratar: Comercio Industria Cupos de Importaciones Día Mundial del Comercio Expositores: Emb. Humberto Jiménez, Viceministro de Comercio. Richard Martínez, Presidente de la Cámara de Industria y Producción Mauro Andino, Director General del SENA E.	-Se organizará un Congreso, el día mundial del comercio, en los salones Lasso y Carrión, Quorum- Quito. -Implementaremos una alianza estratégica para que los conferencistas sean integrantes de la Cámara de Comercio Exterior del Ecuador y la Cámara de Industrias y Producción. De esa manera, Quifatex asumirá los gastos de la organización del Congreso y se logrará una mayor cobertura y acogida. -Quorum- Quito, brinda servicios incluidos de coffee break, iluminación y audio y video y plataformas. -Adicionalmente, Quifatex hará una propuesta de reformas en temas de importación de cupos, con el fin de que estos sean tomados en cuenta y aplicados en un futuro cercano, así como también se impulsará el diálogo entre ambas entidades.	-Cámara de Comercio Exterior del Ecuador. -Cámara de Industrias y Producción. -Ministro y Viceministro de Comercio -Cámara de Industria y Producción -Consejo Consultivo, Productivo y Tributario -SENAE

Tabla 29. Propuesta relaciones rentables. (Velalcázar, 2017)

## Cronograma

FOMENTANDO RELACIONES RENTABLES	
SEMANA 1	SEMANA 3
Expectativa	
	Informativa

Tabla 30. Cronograma relaciones rentables. (Velalcázar, 2017)

## Presupuesto

<b>FOMENTANDO RELACIONES ESTABLES</b>			
	<b>Costo Unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Total</b>
<b>Diseño Artes</b>	100	3	300
<b>Impresiones Invitación</b>	1.3	40	52
<b>Salón</b>	700	1	700
<b>Roll up</b>	25	3	75
<b>Brochure</b>	1.3	50	65
<b>Total</b>			<b>1192</b>
<b>Fee de Agencia</b>			<b>500</b>
<b>Total</b>			<b>1692</b>

*Tabla 31. Presupuesto relaciones rentables. (Velalcázar, 2017)*

## CONCLUSIONES

Para concluir, es preciso mencionar una vez más que todo comunica, y aquello que no se comunica no existe. La comunicación es indispensable tanto para el diario vivir de las personas naturales, como de las organizaciones. El mundo en el que vivimos requiere mantenerse informado y actualizado constantemente, por eso, ninguna organización se puede quedar atrás y dejar de un lado la comunicación. Tanto interna como externamente se necesita transmitir información y que exista coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

Si bien, la comunicación dentro de una empresa es elemental e indispensable, no se puede pretender que se maneje de la misma manera, a partir de los mismos canales, que se utilicen las mismas herramientas, en todas las organizaciones. Es fundamental el hacer un arduo análisis y comprender todos los rasgos culturales que pertenecen a dicha organización y en base a eso, direccionar la comunicación para que se convierta en un aliado de la misma mas no en un problema. Es por eso que hay que ser precisos al momento de implementar ciertas herramientas, para poder sacarle el mayor provecho posible a la comunicación dentro de la misma y utilizar la que mejor se adecúe a la realidad de la organización.

En fin, si bien es cierto que la cultura organizacional es un tema que no se puede medir y cuantificar, que cuesta ver los resultados ya que muchas veces estos se ven a largo plazo, es un tema de increíble importancia para cualquier organización. Muchas veces se deja de lado este tema de la comunicación cuando todo lo que nos rodea comunica. Por ende, el éxito depende de una integración de todos los componentes de una organización, es indispensable que todos estén alineados en un mismo sentido, que existe una comunicación bidireccional, que existe feedback por parte de todos, que la comunicación no sea vertical, sino que sea horizontal. El público interno es el mayor legado de una organización, por ello hay que tratarlos bien y hacer que se sientan lo más identificados posibles con la organización a la que representan ya que son ellos los voceros directos de la empresa, son quienes atienden

a los clientes, con los que ofrecen el producto o servicio, ellos son la cara de la organización y si se consigue que todos se pongan la camiseta, que generen cierto amor hacia la misma, respeto, orgullo por trabajar ahí, eso es lo que se transmitirá hacia el exterior. En un mundo cada vez más competitivo es difícil distinguirse entre el resto, por ello la cultura, la imagen corporativa, la reputación, son aspectos imprescindibles para lograr tener éxito en un mundo globalizado en el que vivimos. Es importante mantenerse a la vanguardia, cambiar constantemente, adaptarse al medio, comprender los deseos y necesidades, los gustos y preferencias de los públicos. (Velalcázar, 2016)

A su vez, el implementar una identidad corporativa, así como el trabajar en la imagen de la marca es fundamental para cualquier empresa, no importa si es una multinacional o si es una empresa familiar. Estos son aspectos que generarán una mejoría no tan inmediata, puesto que este cambio es algo que se va consiguiendo de a poco, logrando que toda la comunidad esté inmersa en esto, pero sin duda este cambio dará más estabilidad a la organización y generará muchas ganancias pues si el cambio viene desde adentro, por fuera se verá reflejado en su totalidad. Muchas veces una imagen vale más que mil palabras, y la gente responde bien ante una buena imagen, así que es elemental crear una buena identidad corporativa.

El papel del comunicador o específicamente del Director de Comunicación es fundamental en las organizaciones. Un DirCom cuenta con varias responsabilidades y funciones que son fundamentales para una empresa en la actualidad que quiera sobresalir del resto, que quiera no solamente integrar la comunicación, pero llegar a un nivel más profundo en donde todos los componentes de la organización se sientan a gusto trabajando para determinada empresa, que se genere un ambiente tan agradable que ese sentimiento se transmite tanto interna como externamente. Un DirCom traerá aportes y beneficios a las empresas ayudándole de esa manera a crecer y mejorar en todo ámbito. El objetivo de un DirCom es cumplir con funciones directivas, trabajar desde adentro de la empresa para que

por fuera refleje todo lo que es. Es por ello que todas las empresas deberían dejar esta ideología que se tenía de manejar las comunicaciones por separado, cuando compactando todas se vuelve mucho más potente y da mejores resultados para que la organización pueda llegar a sus metas y lograr que todos vayan por el mismo camino. (Velalcázar, 2016)

El trabajo del comunicador depende de muchos factores y nos podemos valer de varias herramientas, así como la comunicación interna, las auditorías, la responsabilidad social, entre muchas más, así como las relaciones públicas. Las relaciones públicas son fundamentales en toda organización que desee darse a conocer, sea a nivel nacional o internacional y para ello se necesita tener una estrategia por detrás y trabajar en conjunto con la misma organización para generar contenido interesante y de relevancia para toda la comunidad, para obtener su interés. Pero, sobre todo, las relaciones públicas significan un enorme ahorro monetario para la organización y los resultados son mucho más valiosos y a largo plazo que la utilización de la publicidad u otras ramas similares.

Adicionalmente, a través de una auditoría de comunicación se logró definir los problemas comunicacionales de la organización Quifatex, quien lleva cuarenta años en el mercado ecuatoriano y sin embargo, han realizado comunicación solo hace tres años atrás. El departamento de comunicación se ha enfocado en realizar bastante comunicación interna pero nada de comunicación externa. Por esta razón, hemos realizado cuatro propuestas de comunicación interna, las cuales se enfocaron en solucionar básicamente los problemas del departamento en sí, más que en la comunicación dentro de la organización. Asimismo, planteamos cinco campañas de comunicación externa ya que jamás han realizado algo así y tratamos problemas con los principales públicos con los que tienen relación a nivel exterior.

## REFERENCIAS

- Apolo, D., Murillo, H. y García, G. (2014) *Comunicación 360: Herramientas para la gestión de comunicación interna e identidad*. Quito: Editorial Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación. Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Caldevilla, D. (2007) *Manual de Relaciones Públicas*. Madrid: Editorial Visión
- Carrillo, P. (2016). *Auditoría de Comunicación Interna*. Barcelona: Ediciones La Crujía.
- Castro, G. (2008). *Reputación empresarial y ventaja competitiva*. Madrid: ESIC
- Castillo, A. (2009) *Relaciones públicas. Teoría e historia*. México: Editorial UOC.
- Capriotti, P. (1999) *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Editorial Ariel, S.A.
- Cervera, A. (2008) *Comunicación Total*. España: ESIC Editorial
- Clarke, T. (1998) *Measuring and managing stakeholder relations*. Reino Unido: Leeds Business School.
- Costa, J. (1977). *La especificidad del DirCom*. Obtenido el 26 de abril de 2017 desde <http://www.reddircom.org/textos/espec-dircom.pdf>
- Costa, J. (2009). *DirCom, estrategia de la complejidad: Nuevos paradigmas para la Dirección de la Comunicación*. Barcelona: Univ. Autónoma de Barcelona.
- Costa, J. (2012). *El DirCom Hoy*. Barcelona: Joan Costa Institute.
- Costa, J. (2010) *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía.
- Costa, J. (2009) *DirCom, estrategia de la complejidad: Nuevos paradigmas para la Dirección de la Comunicación*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Costa, J. (2014). *El DirCom hoy: Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Costa Punto Com.
- Costa, J. (2015) *El paradigma DirCom. El nuevo Mapa del Mundo de la Comunicación y el management estratégico global*. Barcelona: Joan Costa Institute.

- Cuenca, J. (2012) *Las auditorías de relaciones públicas en la teoría de las relaciones públicas*. España: Editorial UOC.
- Cusot, G. (2016) *Necesidad de Comunicarse. Comunicación Interna*. Quito: Universidad San Francisco de Quito.
- Cusot, G. (2016) *Identidad e Imagen en la Organización. Comunicación Interna*. Quito: Universidad San Francisco de Quito.
- Durango, A. (2015) *En los medios Sociales*. It Campus Academy
- Editorial Vértice. (2004) *La comunicación comercial*. Buenos Aires: Editorial Vértice.
- Enrique, A. (2008) *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Fernández, D. (2010) *Comunicación empresarial y atención al cliente. Administración y gestión. Gestión Administrativa*. España: Editorial Paraninfo.
- Fernández, M., y Sánchez, J. (1997) *Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación*. México: Ediciones Díaz de Santos.
- Fernández, S. (2008) *Cómo gestionar la comunicación: En organizaciones públicas y no lucrativas*. Madrid: Narcea Ediciones.
- Gerencia Empresarial- Wordpress. *Responsabilidad Social Empresarial*. Recuperado el 9 de mayo de 2017 desde <https://gerenciaempresarialrse.wordpress.com/clasificacion-y-tipos-de-responsabilidad-social-empresarial/>
- Guevara, M. (2009) *Información política y opinión pública en la prensa: actores, polifonía y estrategias en la construcción del temario*. Galicia: Universidad de Santiago de Compostela.
- Gómez, C. (2011) *Conceptos estratégicos para agencias de relaciones públicas en Colombia*. Colombia: Universidad Libre Colombia

- Gruning, J., y Gruning, L. (1990) *Public Relations Research Annual*. Estados Unidos: Psychology Press.
- Gruning, J., y Hunt, T. (1984) *Managing public relations*. California: Holt, Rinehart and Winston
- Hopkins, M. (2004) *Corporate social responsibility: an issues paper*. Geneva: World Commission on the Social Dimension of Globalization International Labour Office Geneva.
- Knapp, R. (1944) *A Psychology of Rumor*. Oxford: Public Opin Q.
- Lammertyn, R. (1999) *RRPP. Estrategias y tácticas de comunicación integradora*. Argentina.
- Lasswell, H. (1985) *Estructura y función de la comunicación en la sociedad*. Barcelona: Moragas Spá.
- Lazar, J. (1995) *¿Qué sé? La ciencia de la comunicación*. México: Publicaciones Cruz O., S.A.
- Loaiza, C. (2016) *El media training: una herramienta para comunicarse bien y mejor*. Revista online DIRCOM.
- Losada, J. (2010) *Comunicación en la gestión de crisis*. Catalunya: Editorial UOC.
- Maltson, J. (1998) *Relaciones públicas Modernas*. México: McGraw Hill.
- Marzal, M. (1997). *La antropología cultural. Volumen 2 de Historia de la antropología*. Quito: Editorial Abya Yala.
- Míguez, M. (2010) *Los públicos en las relaciones públicas*. Catalunya: Editorial UOC.
- Muñoz, M., y Rojas, C. (2013) *Networking: Uso práctico de las redes sociales*. ESIC editorial.
- Nafría, I. (2008) *Web 2.0: El usuario, el nuevo rey de internet*. España: Grupo Planeta.
- Navarro, E. (2011) *El lenguaje no verbal: un proceso cognitivo superior indispensable para*



- el ser humano*. Costa Rica: Redalyc.
- Nolte, L., y Wilcox, D. (1984) *Effective Publicity: How to Reach the Public*. New York: John Wiley & Sons.
- Piñuel, J. (1997) *Teorías de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Publicaciones Vértice. (2008) *Comunicación Interna. Dirección y gestión de empresas*. Málaga: Editorial Vértice.
- Rangan, K., Chase, L., y Karim, S. (2012) *Why every company needs a CSR strategy and how to build it. Working paper*. Cambridge: Harvard Business School.
- Ritter, M. (2014). *Imagen y Reputación*. RSE
- Ritter, M. (2008) *Cultura organizacional. La comunicación interna*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones
- Roberts, K. (2005) *Lovemarks: el futuro más allá de las marcas*. España: Empresa Activa
- Rodríguez, A. (2004) *Psicología de las organizaciones*. Catalunya: Editorial UOC.
- Rodríguez, L. (2004) *Diseño: estrategia y táctica. Diseño y comunicación*. México: Siglo XXI.
- Rodríguez, R. (s/f) *Introducción y funciones de Relaciones Públicas*. Recuperado el 8 de mayo de 2017 desde <https://es.scribd.com/doc/51948727/RELACIONES-PUBLICAS>
- Rojas, O. (2012) *Relaciones públicas: la eficacia de la influencia*. ESIC Editorial
- Sanz, M. Á. (2005). *Identidad corporativa: Claves de la comunicación empresarial*. Madrid: ESIC Editorial.
- Sfetcu, N. (s/f) *Web 2.0 / Social Media / Social Networks*. Smashwords Edition.
- Szalay, J. (2001) *Relaciones Públicas: su administración en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Velalcázar, N. (2016) *Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas*. Quito:

Universidad San Francisco de Quito.

Velilla, J. *El Dircom es un estratega, generalista y polivalente (Joan Costa dixit)*. Obtenido el 26 de abril de 2017 desde <http://www.javiervelilla.es/wordpress/2008/03/17/el-dircom-es-un-estratega-generalista-y-polivalente-joan-costa-dixit/>

Villafañe, J. (s.f.) *En torno al concepto de Reputación*. In La Buena Reputación.

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

Larousse: Ediciones Pirámide

Wilcox, D., Cameron, G., y Xifra, J. (2012) *Relaciones públicas, estrategias y tácticas*.

New York: Pearsons.

Wolton, D. (2007) *Pensar la comunicación*. Buenos Aires, Prometeo Editorial.