



# **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y COMUNICACIÓN

ESCUELA DE RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN RELACIONES  
PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

**TEMA:**

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA  
QUE PERMITA POTENCIALIZAR EL BRANDING INTERNO EN LOS  
PÚBLICOS INTERNOS, CASO PRODUCTOS AVON DEL ECUADOR.**

**AUTORA:**

**DIANA BELÉN HERRERA BEDÓN**

**DIRECTORA DE TESIS:**

**MSC. MARÍA JOSÉ ENRÍQUEZ**

**QUITO, DICIEMBRE 2011**

---

**Del contenido del presente trabajo se responsabiliza el autor.**

**Diana Belén Herrera Bedón**

---

**1714959994**

---

**Agradezco a Dios, mi familia,  
amigos, profesores, a Lisseth  
Villareal, María José Enríquez  
y Cecilia Céspedes por creer  
en mí.**

**¡Dedico este trabajo a mis padres,  
Susi y Hernán!**

---



## Contenido

Introducción.....	I
PROTOCOLO DE TESIS .....	III
1. Tema.....	III
1.1. Planteamiento del Problema.....	III
1.2. Objetivos .....	IV
1.3. Justificación.....	IV
1.4. Idea a Defender: .....	V
1.5. Marco Temporal espacial .....	V
Capítulo 1 .....	1
Marco Contextual .....	1
1. La Venta Directa .....	1
1.1. Antecedentes históricos de la industria de la venta directa .....	1
1.2. Venta directa en Ecuador .....	3
1.3. Asociación Ecuatoriana de Venta Directa .....	4
2. Productos Avon Ecuador .....	6
2.1. Antecedentes .....	6
2.2. Reseña Histórica: .....	6
2.3. Estructura Organizacional.....	8
2.3.1. Staff Gerencial:.....	8
2.3.2. Departamento de Marketing: .....	8
2.3.3. Departamento de Ventas:.....	9
2.3.4. Departamento de Finanzas: .....	9
2.3.5. Departamento de ITS: .....	10
2.3.6. Departamento de SuppyChain: .....	11
2.3.7. Departamento de Recursos Humanos: .....	12
2.4. Núcleo Ideológico .....	12
2.4.1. Misión.....	12
2.4.2. Visión .....	13
2.4.3. Valores:.....	13
2.4.4. Principios que guían a Productos Avon Ecuador S.A. ....	13
2.4.5. Identidad Gráfica: .....	14

---

2.5.	Mercado.....	14
2.5.1.	Línea de Productos .....	14
2.6.	Responsabilidad Social .....	19
2.6.1.	Cruzada contra el cáncer de seno .....	20
2.6.2.	“Alza la voz” contra la violencia doméstica .....	20
2.6.3.	Hello Green Tomorrow.....	21
2.7.	Competencia .....	22
2.7.1.	Yanbal.....	22
2.7.2.	Oriflame.....	22
2.7.3.	Belcorp.....	23
2.7.4.	Tupperware: .....	24
2.7.5.	Leonisa: .....	24
2.8.	Comunicación .....	25
2.8.1.	Objetivo de Comunicación .....	25
2.8.2.	Tono de la Comunicación Interna .....	25
2.8.3.	Herramientas de Comunicación .....	25
Capítulo 2	.....	26
1.	La Comunicación:.....	26
1.1.	Información.....	27
1.2.	Comunicación vs. Información.....	28
1.3.	Proceso de la Comunicación.....	31
1.3.1.	Proceso de Comunicación de Laswell .....	31
1.3.2.	Teorías de la Información de Shannon y Weaver .....	32
1.3.3.	El Modelo Descriptivo Wilbur Schramm.....	36
1.3.4.	Proceso del Modelo Descriptivo Wilbur Schramm.....	37
1.1.	Funciones de Comunicación .....	38
1.2.	Tipología de Comunicación.....	39
1.2.1.	La Comunicación Interpersonal .....	40
1.2.2.	La Comunicación Masiva.....	40
1.2.3.	La Comunicación Organizacional .....	40
2.	La Comunicación Corporativa.....	41
2.1.	Antecedentes .....	41
2.2.	Definición de Comunicación Corporativa.....	42

---

2.3.	Importancia de la Comunicación Corporativa.....	44
2.4.	Características de la Comunicación Corporativa.....	44
2.5.	Funciones de la Comunicación Corporativa .....	45
2.6.	Identidad Corporativa.....	46
2.6.1.	Tipos de Identidad.....	47
2.7.	Cultura Corporativa.....	48
2.7.1.	Funciones de la Cultura Corporativa.....	49
2.7.2.	Tipología de la Cultura Corporativa.....	50
2.8.	Imagen corporativa .....	52
2.8.1.	Funciones de la imagen corporativa .....	54
2.9.	Públicos.....	55
2.9.1.	Tipología de los públicos.....	56
2.10.	Comunicación Externa.....	57
2.11.	Comunicación Interna .....	58
2.11.1.	Clasificación de la Comunicación interna .....	58
2.11.2.	Direccionalidad de la Comunicación Interna.....	60
2.11.3.	Herramientas de Comunicación Interna .....	62
2.11.4.	Funciones de la Comunicación Interna.....	64
3.	La Marca.....	67
3.1.	Antecedentes históricos .....	67
3.2.	Definición de Marca .....	68
3.3.	Características de la marca.....	69
3.4.	Importancia de la marca.....	71
3.5.	Tipos de marca.....	71
3.6.	Identidad de marca .....	72
3.7.	Personalidad de la marca.....	73
3.8.	Imagen de marca.....	74
3.9.	El valor de la marca.....	75
4.	Branding.....	76
4.1.	Definición de Branding .....	76
4.2.	Importancia.....	77
4.3.	Características .....	77
4.4.	Los 10 Principios del Branding .....	78

---

5. Branding Interno o Inbranding .....	79
5.1. Antecedentes .....	79
5.2. Definición .....	79
5.3. Importancia.....	80
5.4. Funciones .....	81
5.5. Premisas .....	82
5.6. Proceso .....	83
Capítulo 3 .....	85
1. Investigación .....	85
1.1. Objetivo General .....	85
1.2. Propósitos.....	85
1.3. Metodología de Investigación .....	85
1.3.1. Tipo de Estudio.....	85
1.3.2. Métodos de investigación.....	86
1.3.3. Fuentes y Técnicas de investigación.....	87
1.4. Población y Muestras.....	88
1.4.2. Focus Group.....	124
1.5. Diagnóstico .....	128
1.6. Análisis e interpretación de la investigación .....	129
Capítulo 4 .....	130
1. Plan de comunicación interna que permita potencializar el branding interno.....	130
1.1. FODA.....	130
1.2. Propuesta .....	131
1.3. Públicos.....	132
1.4. Plan de Comunicación Interna .....	132
1.4.1. Objetivos .....	132
1.4.2. Matriz de estrategias y tácticas.....	133
1.4.3. Matriz de Evaluación.....	138
1.4.4. Cronograma Mensual.....	140
1.1. Conclusiones y Recomendaciones .....	141
1.1.1. Conclusiones .....	141
1.1.2. Recomendaciones .....	142
Bibliografía .....	143

---



Anexos:.....	145
Anexo 1: Encuesta.....	145
Anexo 2.....	150
Anexo 3: .....	152
Anexo 4: .....	153
Anexo 5: .....	154
Anexo 6: .....	155
Anexo 7: .....	156
Anexo 8: .....	157
Anexo 9: .....	158
Anexo 10: .....	159

---

## Introducción

Actualmente, las herramientas de comunicación interna de las empresas han dejado de ser una estrategia innovadora para formar parte de un requerimiento básico en toda organización, ya que por estos canales se busca motivar al equipo humano, retener a los mejores e inculcarles una verdadera cultura corporativa, con el fin de que los trabajadores se sientan identificados y con sentido de pertenencia hacia la organización.

Las herramientas más utilizadas son la cartelera, correo electrónico y revista interna; siendo elementos que, por diversos factores, se vuelven tediosas y poco funcionales, dejando incompleto el proceso de comunicar un mensaje perdurable en el público objetivo. Pero por qué no usar métodos que se utilizan para la promoción exterior como herramienta de comunicaciones internas.

Por tal motivo se busca diseñar un plan de comunicación interna con estrategias de branding interno para Productos Avon Ecuador, que permitirá potencializar el sentido de pertenencia generando así un clima motivacional para el empleado y convertirlo en embajador de marca para la empresa.

En un inicio se habla sobre la industria de la venta directa en el mundo y en el Ecuador, a la cual la empresa Avon pertenece. Asimismo se realiza una descripción sobre Productos Avon Ecuador; desde su estructura organizacional, marcas y sub marcas, programas de responsabilidad social y estilo de comunicación interna.

Para iniciar a desarrollar la propuesta, se realizará un análisis sobre las teorías de comunicación, comunicación organizacional, branding y branding interno para determinar la postura acorde para una efectiva aplicación de la estrategia de branding interno.

En función de certificar la funcionalidad de la aplicación del programa dentro de Productos Avon Ecuador, se realizará una investigación cuantitativa y cualitativa

sobre identidad, cultura y comunicación a todos los asociados administrativos, como información preliminar para el diseño de la estrategia.

El plan de comunicación interna con estrategias de branding interno busca colocar al asociado de Avon como uno de los más reconocidos embajadores de las sub marcas de la empresa, generando a más de la experiencia de marca, sentimiento de pertenencia y motivación por medio de acciones comunicacionales, comúnmente dirigidas hacia el público externo con referencia a la marca.

# PROTOCOLO DE TESIS

## 1. Tema

Diseño de una propuesta de plan de comunicación interna que permita potencializar el branding interno, Caso Productos Avon del Ecuador.

### 1.1. Planteamiento del Problema

Avon implementa herramientas de comunicación interna que informan a sus empleados acerca de la organización y de novedades de la empresa a nivel mundial. La información está segmentada en cuatro pilares representados por los factores que hacen de Avon, una empresa con balance social como la marca, la representante, los empleados y el crecimiento organizacional. En Ecuador, la herramienta de comunicación más utilizada por los asociados es correo electrónico corporativo, siendo esta vulnerable a la saturación de información. Las demás herramientas tienen un nivel bajo de uso.

Para Avon, es de vital importancia que el asociado conozca la realidad de la empresa, el buscar nuevos canales de comunicación que generen interés, agrado, flexibilidad y además una respuesta favorable por parte del asociado, es una de los retos que cruza la compañía.

Por ello, se busca diseñar una propuesta de comunicación interna utilizando programas de branding interno, con el fin de conseguir la motivación, entusiasmo y compromiso por parte del empleado al sentirse vinculado con la marca de la empresa, por medio de la interactividad que pueden tener con esta.

## **1.2. Objetivos**

### ***1.2.1. Objetivo General:***

Diseñar una propuesta de plan de comunicación interna para la parte administrativa de Productos Avon Ecuador con el fin de crear un ambiente motivacional utilizando programa de branding interno.

### ***1.2.2. Objetivos Específicos:***

- Analizar los aspectos técnicos de la comunicación organizacional dentro de las empresas a través de bibliografía existente sobre el tema.
- Determinar la importancia del Branding interno como programa de comunicación interna según las nuevas teorías propuestas.
- Contextualizar la estrategia utilizada por Productos Avon Ecuador en su comunicación interna
- Investigar la efectividad de la estrategia de comunicación dentro del público interno de Avon a través de una investigación cuantitativa y cualitativa.
- Proponer un plan de comunicación interna utilizando programas de branding interno.
- Establecer conclusiones y recomendaciones.

## **1.3. Justificación**

La presente propuesta tiene un impacto social al analizar nuevas formas de motivación hacia el empleado, tomando como recurso la marca y canales de comunicación interactivos con base a estrategias usuales de promoción externa dentro de la organización.

El impacto que genera en la profesión permitirá ampliar las herramientas y estrategias ya conocidas al aplicar recursos no convencionales en el área de comunicación interna, y optar por un tratamiento del mensaje más interactivo hacia los empleados.

Dentro del aspecto teórico, se realiza un estudio sobre la factibilidad de la aplicación de estrategias de marca, pensadas en el público externo de una empresa hacia el público interno con fines motivacionales.

Es importante recalcar que es la primera vez que se realiza, en la Universidad, una propuesta de comunicación interna empleando la teoría del branding interno dentro de una organización dedicada a la industria de venta directa.

#### **1.4. Idea a Defender:**

Con la implementación de un plan de comunicación interna, con programas de branding interno, se motivará al personal por medio de las marcas de la organización.

##### ***1.4.1. Variable Independiente***

Diseño de un plan de comunicación interna

##### ***1.4.2. Variables Dependientes***

- Motivación por parte de los empleados
- Vinculación con la marca

#### **1.5. Marco Temporal espacial**

Para diseñar el plan de comunicación interna se tomará en cuenta los resultados de la investigación realizada en el cuarto trimestre del año 2010.

# Capítulo 1

## Marco Contextual

### 1. La Venta Directa

#### 1.1. Antecedentes históricos de la industria de la venta directa

- La primera forma de intercambio de bienes y servicios fue el trueque.
- Los primeros vendedores de Venta Directa aparecieron en la Edad Media en Inglaterra como vendedores ambulantes "Chapmen", quienes viajaban regularmente desde Escocia al norte de Inglaterra con productos domésticos.
- En Estados Unidos, más tarde aparecieron los vendedores ambulantes "Yankee", que proveían servicios a las comunidades aisladas hasta el Siglo XIX.
- A mediados del siglo XIX los representantes de venta trabajaban en los barrios aledaños a las grandes ciudades, visitando cada hogar donde encontraban una respuesta positiva de las amas de casa.
- Las referencias más antiguas que se tiene de una empresa organizada en venta directa datan de 1851, cuando un señor "Singer" consideró importante para vender sus máquinas de coser ir al domicilio de sus consumidores y demostrar su funcionamiento.
- En 1886 el Sr. McConell que vendía libros ofrecía por cada libro que se comprara un perfume, percatándose de que los compradores querían

más el perfume que los libros por lo que creó una empresa de cosméticos y perfumes conocida por todos: Avon Cosmetics.

- Luego nace una compañía de venta de cepillos, creada por Alfred Fuller, que hoy se conoce como Fuller Brush.
- A fines del siglo XIX la venta de enciclopedias fue el siguiente artículo a comercializar directamente a los consumidores. En Latinoamérica, hoy contamos con la empresa Círculo de Lectores.
- A principios del siglo XX entraron las aspiradoras con Electrolux, y en 1932 nació una variante con Stanhome, que descubrió la eficacia de las ventas en reuniones, por medio de demostraciones en hogares y oficinas.
- En los años 30 apareció la venta de envases herméticos por medio de "retail", es decir, ventas en percha, lo cual no dio resultados. Este sistema para este tipo de productos, fue un rotundo fracaso y luego incursionaron en la venta directa con la ya conocida y exitosa firma Tupperware.
- En los años 40 se inició el desarrollo del mercadeo multinivel, a través de la comercialización de vitaminas y suplementos alimenticios que requerían de una explicación y asesoría personalizada de los mismos. Se crea una empresa que se denominaba Nutrilite, que innovó con la creación de redes de distribuidores y pagos diferenciadores de la venta y la comercialización de productos. Esta empresa actualmente es una división de AMWAY.



## 1.2. Venta directa en Ecuador

En el país, las empresas de sector mueven alrededor de 600 millones de dólares anuales. Cada vez más personas eligen obtener ingresos económicos a través del sistema de venta directa, que consiste en ofrecer productos mediante catálogos, programas de televisión o demostración físicas en lugares cómodos para el cliente.

Esta modalidad de trabajo está en auge porque permite a los microempresarios vendedores ser su propio jefe. Asimismo, es una alternativa atractiva para cientos de personas que no logran acceder a una plaza de trabajo formal y hasta para quienes desean tener ingresos extras a su sueldo fijo.

Esta realidad se refleja en el constante desarrollo del mercado de venta directa, cuyo sector reporta un crecimiento del 25 por ciento y mueve aproximadamente 600 millones de dólares anuales, según María Fernanda León, directora ejecutiva de la Asociación Ecuatoriana de Venta Directa (AEVD), gremio que cuenta con 23 empresas afiliadas.

En el ámbito laboral, solo las empresas asociadas a la AEVD generan alrededor de 4 mil empleos directos y un aproximado de 500 mil familias se benefician de este negocio como fuente de ingreso económico.

Aunque no hay cifras oficiales, se estima que en el Ecuador hay alrededor de 30 compañías de venta directa, el 70 por ciento es de multinacionales y el 30 por ciento de nacionales. Otra de las características de las empresas de venta directa, es que no exigen a sus microempresarios exclusividad de marca ni de compañías, por cuanto no hay relación laboral. Sin embargo, las empresas afiliadas se sujetan al Código de Ética de la AEVD y de la Federación Mundial de Venta Directa que promueve los valores como la lealtad, honorabilidad, honestidad y el fiel cumplimiento de las leyes locales e internacionales.

Dicho comportamiento comercial ético depende de cada distribuidor; aunque basado en estadísticas de la AEVD se comprobó que quien se dedica por

completo a una sola empresa, con lealtad y fidelidad, logra títulos y sitios importantes.

Según datos de 23 empresas afiliadas a la Asociación las mujeres representan el 70 por ciento de los microempresarios vendedores que están inmersos en esta modalidad de negocio.

El interés de incursionar al mundo de la venta directa también se analiza por edades, teniendo entre los más interesados a las empresas que oscilan entre los 30 y 50 años con el 70 por ciento; de 50 en adelante, el 20 por ciento; y entre 25 y 30, el 10 por ciento.

### **1.3. Asociación Ecuatoriana de Venta Directa**

La Asociación Ecuatoriana de Empresas de Venta Directa, AEVD es una entidad sin fines de lucro, creada mediante el Acuerdo Ministerial No. 02 353 del 13 de septiembre del 2002, por el Ministerio de Comercio Exterior del Ecuador. La asociación reúne a la mayoría de empresas nacionales y multinacionales, dedicadas a la venta directa; encontrándose entre nuestras afiliadas, grandes, medianas y pequeñas empresas comercializadoras de productos de diferente índole que han optado por este modelo de negocio para la oferta de sus productos. En términos de facturación, la AEVD representa el 85% del mercado nacional de Venta Directa.

La visión de la Asociación se fundamenta en agrupar a las empresas más prestigiosas, reconocidas y generadoras de oportunidades de progreso, que influyen positivamente en la economía y la sociedad a través del negocio de venta directa en el Ecuador.

Por otra parte tiene como misión promover el desarrollo y velar por el fortalecimiento de las empresas asociadas. Para estas tareas, la Asociación se fundamenta en la promoción y difusión la venta directa como actividad

comercial. Las empresas pertenecientes a la Asociación incorporan el código de ética del gremio a sus actividades, lo cual permite la creación de oportunidades de crecimiento económicas, personales y profesionales.

Siendo una persona jurídica, la Asociación está conformada por un Directorio elegido por la Asamblea General, el mismo que está conformado por los y las gerentes de algunas de las empresas asociadas. Es importante también señalar, que la AEVD, es un miembro activo e importante de la WFDSA (World Federal Direct Sales Associations), organismo internacional, fundado en 1987, cuya sede se encuentra en Washington DC, de la cual percibe importantes beneficios que se proyecta a las afiliadas.

Esta es la Compañía que pone máscara en las pestañas y comida en la mesa, que combate las arrugas con una mano y el cáncer de seno con la otra. Que sabe el valor de unos labios perfectos, y alza la voz contra la violencia doméstica y en pro de la independencia financiera de las mujeres.

Esta es la Compañía que no sólo trae belleza a la puerta, sino que abre puertas. La Compañía que apoya a 6.5 millones de Representantes en más de 100 países.

Ésta es **Avon la Compañía** que durante **125 años** ha **trabajado** por la belleza, la innovación, el optimismo y por encima de todo, **por la Mujer**.

## **2. Productos Avon Ecuador**

### **2.1. Antecedentes**

Productos Avon Ecuador S.A. inició sus actividades en 1992, siendo su fundador el Sr. Eugenio López Barrios de origen mexicano. La operación comenzó en el mes de marzo en la ciudad de Quito, para posteriormente ampliarse a la ciudad de Guayaquil y el resto del país. Es así como hoy en día en las 24 provincias con más de 36.000 representantes ofreciendo productos para damas, caballeros y niños; lo que le ha permitido a la Compañía un crecimiento desde el 2005 al 2010 en un 274,2% y a obtener en el 2010 un resultado anual de ventas que supera los 120 millones de dólares. Actualmente el área administrativa se ubica en Cumbayá y sus bodegas se sitúan en Sangolquí, desde donde se puede ofrecer a sus representantes un servicio con altos estándares de calidad.

### **2.2. Reseña Histórica:**

En 1886 David McConell decidió dedicarse a la venta de libros de casa en casa para sustentar sus estudios en la universidad. Con el fin de crear un ambiente amistoso, planeó dejar a sus clientes una muestra de los perfumes que él mismo elaboraba. En ese momento, solo tenía tres fragancias: Heliotropo,

Brenzo y Jacinto, los clientes respondieron con un gran agrado y se interesaron más por el obsequio que por los libros, McConell decidió entonces comenzar con su venta.

Fue así como fundó California Perfume Company en Manhattan, Nueva York. La cantidad de clientes aumentaba, por lo que el Sr. McConell pidió ayuda a su amiga la Sra. Albee, con lo que nace la primera representante y gerente general de todo el mundo.

La Sra. Albee realizó su labor en el escenario a fines del siglo XIX, una época que se caracterizó por trascendentales cambios en diversos campos que condujeron a un estado de bienestar y progreso general.

Sin embargo fue en el campo del pensamiento humanista en donde se observó el mayor adelanto, incluso la historia nos cuenta que 34 años antes de la fundación de esta compañía, la mujer de los Estados Unidos alcanzó al derecho del voto. De esta manera, corresponde enfatizar la cualidad más sobresaliente de la Sra. Albee como valioso ser humano que con valentía, coraje, disciplina y esfuerzo, pues no solamente que llevó estos productos directamente al consumidor, sino que además viajó por muchos estados reclutando miles de mujeres que recibieron esta oportunidad.

Es pues la Sra. Albee quien instituyó el estilo el estilo de NEGOCIO DE VENTA DIRECTA tal como se conoce hasta el día de hoy.

La nueva compañía prosperó rápidamente, atendió las peticiones de sus clientes y amplió su línea de productos e incluyó artículos para el hogar. Para 1906, la creciente empresa ya contaba con 10000 representantes en Estados Unidos y en 1914, se extendió hasta Canadá.

Fue en 1939, David McConell cambió el nombre de la compañía a la de Avon Products, inspirado en el nombre del río que atraviesa la ciudad inglesa de Stratford donde nació Shakespeare y por quien sentía gran admiración.

## 2.3. Estructura Organizacional

La organización en el Ecuador está dirigida por un gerente general y por gerentes departamentales, quienes reportan a la matriz.

Actualmente se encuentran laborando:

### 2.3.1. Staff Gerencial:

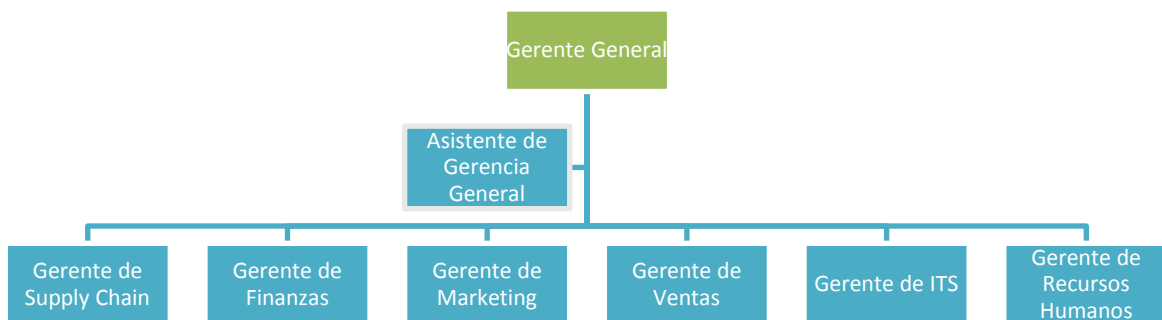


Gráfico 1.1  
Staff Gerencial Productos Avon Ecuador

### 2.3.2. Departamento de Marketing:

Marketing se encarga de entregar al cliente o consumidor todos aquellos productos que satisfagan sus necesidades de belleza a precios competitivos en el mercado.

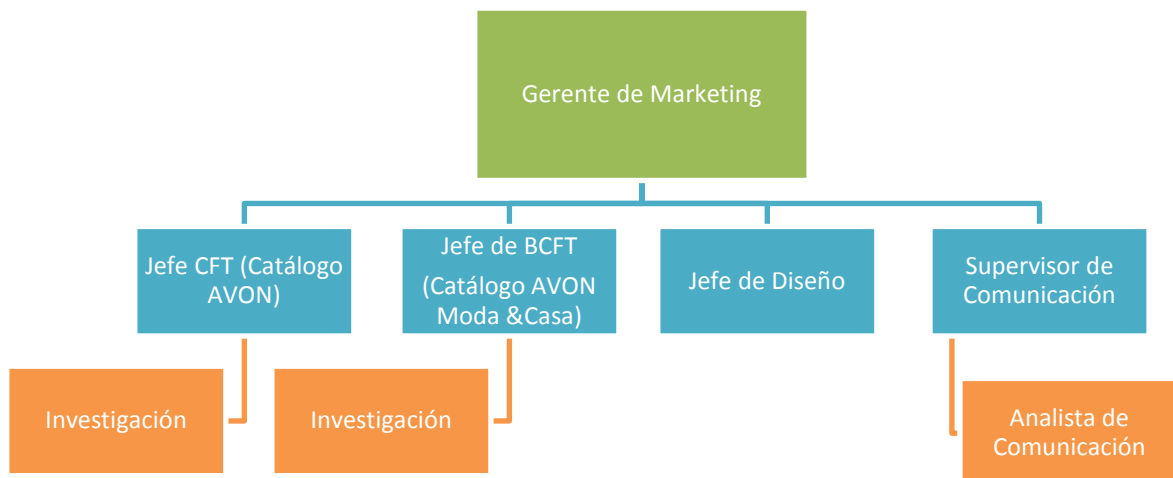


Gráfico 1.2.  
Organigrama Departamento de Mercadeo

### 2.3.3. Departamento de Ventas:

La misión del área de ventas es brindar soporte administrativo de excelencia a nuestra fuerza de ventas para cumplir con los objetivos comerciales.

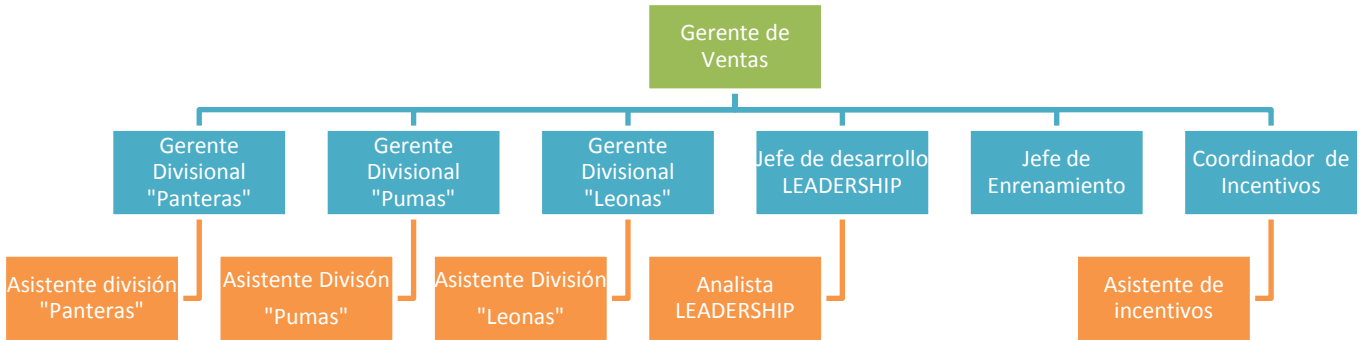


Gráfico1.3.  
Organigrama Departamento de Ventas

### 2.3.4. Departamento de Finanzas:

La misión de Finanzas es generar decisiones que lleven a un negocio sostenible y rentable, con base al manejo de información objetiva, transparente y veraz.

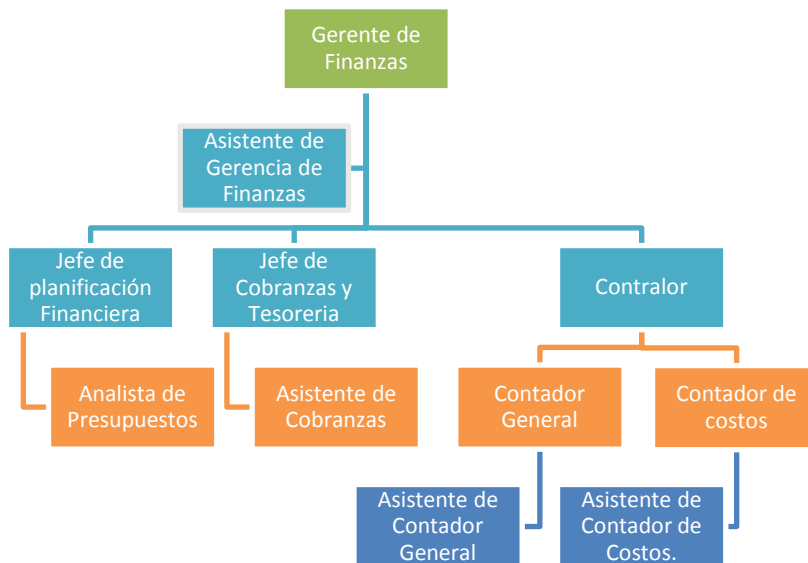


Gráfico 1.4.  
Organigrama Departamento de Finanzas

### 2.3.5. Departamento de ITS:

El objetivo es proveer de herramientas tecnológicas necesarias para manipularla. Convierte simples datos en información, es el encargado, de satisfacer las necesidades y preparación computacional a todos los miembros de una empresa, y es el responsable de ofrecer soluciones informáticas y el equipo necesario para su implementación.

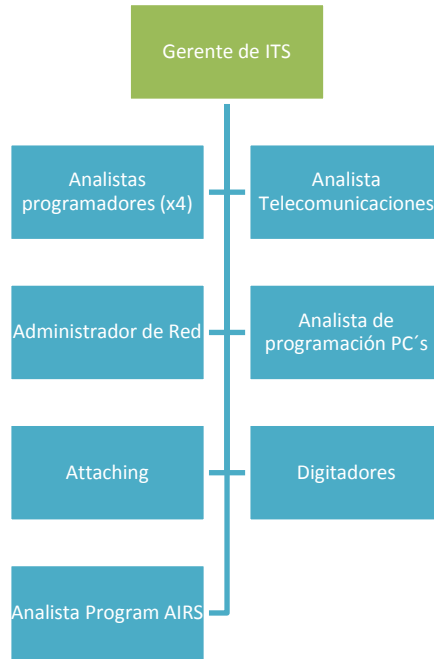


Gráfico 1.5.  
Organigrama Departamento de Finanzas



### 2.3.6. Departamento de SupplyChain:

El objetivo de SupplyChain es brindar el mejor servicio posible a las Representantes, asegurando el total abastecimiento de los productos de cada campaña, en el lugar correcto y dentro del tiempo establecido.

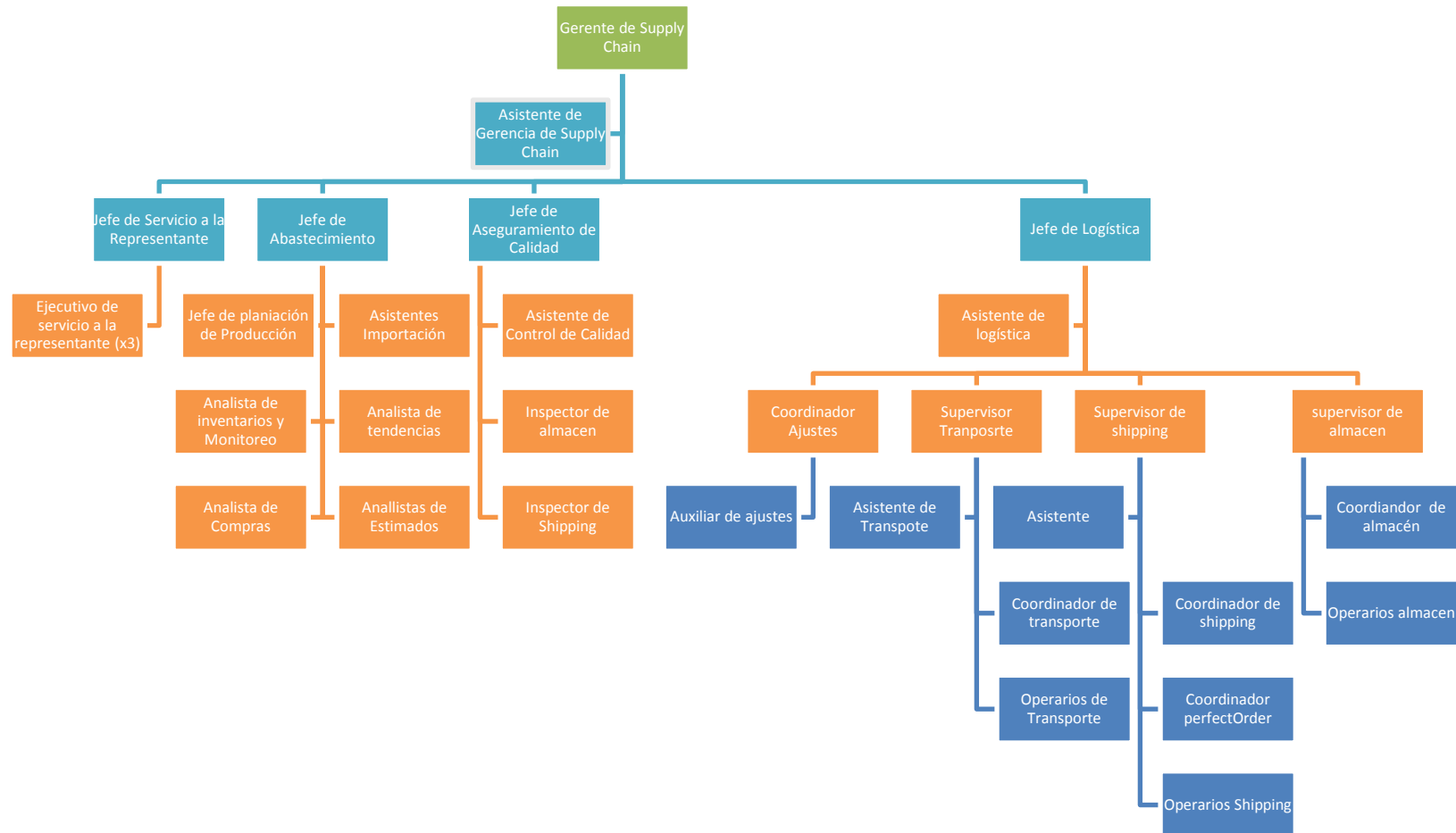


Gráfico 1.6.  
Organigrama Departamento de SupplyChain

### 2.3.7. Departamento de Recursos Humanos:

El objetivo de Recursos Humanos es motivar y mantener a los asociados en un ambiente de armonía, desarrollo y satisfacción.

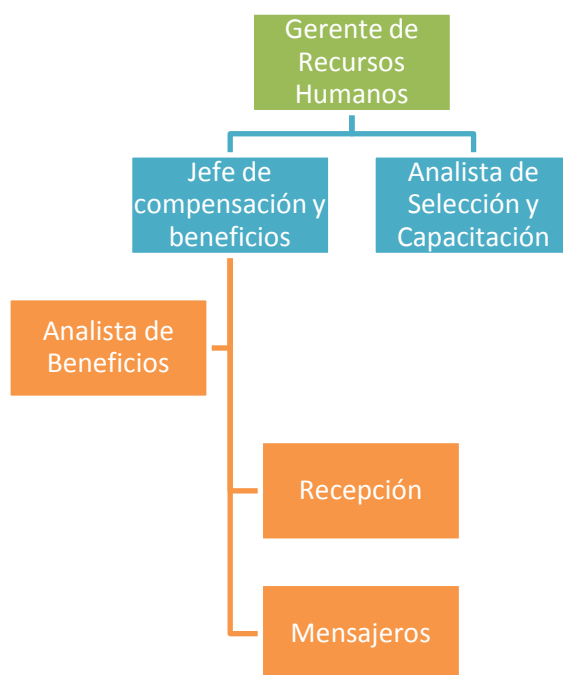


Gráfico 1.7.  
Organigrama Departamento de Recursos Humanos

## 2.4. Núcleo Ideológico

### 2.4.1. Misión

- Ser la compañía líder en belleza.
- Ser la elección de la compra de la Mujer.
- Ser la principal compañía de venta directa.
- Ser la mejor compañía para trabajar.
- Ser la más importante fundación para la mujer.
- Ser la compañía más admirada.

### 2.4.2. Visión

Ser la compañía que mejor entiende y satisface las necesidades de productos, servicios y realización personal de la mujer en el mundo.

### 2.4.3. Valores:

- Confianza
- Respeto
- Credibilidad
- Humildad
- integridad

### 2.4.4. Principios que guían a Productos Avon Ecuador S.A.

- **Ofrecer** a las personas una oportunidad de ganancias, bienestar y progreso.
- **Proporcionar** a las familias de todo el mundo, productos de alta calidad respaldados por una garantía de satisfacción.
- **Brindar** a nuestro cliente un servicio que se destaque por su utilidad y cortesía
- **Otorgar** pleno reconocimiento a asociados, representantes, de cuya contribución depende Avon.
- **Compartir** con otros las recompensas del crecimiento y del éxito
- **Cumplir** plenamente las obligaciones de una empresa, contribuyendo al bienestar de la sociedad y del entorno en el cual funciona.
- **Mantener** y fomentar el espíritu amigable de Avon

De estos principios se crea con el paso del tiempo la visión que desea la Compañía alcanzar y para la cual tiene una misión que rige por los valores que los caracteriza.

## 2.4.5. Identidad Gráfica:

### 2.4.5.1. Logo



### 2.4.5.2. Colores Corporativos

- Negro
- Blanco
- Fucsia

## 2.5. Mercado

### 2.5.1. Línea de Productos

Productos Avon del Ecuador ofrece al mercado dos catálogos: Avon y Avon Moda & Casa

#### 2.5.1.1. Marcas catálogo AVON:

- Avon Style: La línea de maquillaje Avon Style es sinónimo de actualidad. Cada empaque, cada tono. La sensación de cada toque de color que abre el camino a la Moda. La Mujer Avon es activa, moderna, busca tecnología, variedad, moda y color en su maquillaje. Quiere lucir bella.

- Vendaval Color Trend: Es una mujer activa, fresca y dinámica, que combinando el color de sus prendas con su maquillaje se sienten simplemente hermosa. Vive la magia del color en un tren explosivo de brillo y tonos vibrantes. Color Trend tiene mucho que ofrecerte. Estará cada día distinta, siempre espectacular.
  
- Anew: Una mujer adulta elegante, radiante y lo mejor de todo con una piel hermosa, aquella que quiere verse bella y joven, que busca maquillaje con tratamiento anti edad para conservar la juventud de su piel, alta tecnología y calidad.}
  - Rejuvenate +25 años:
    - Mujer mayor de 25 años que cuida su piel contra los primeros signos de la edad.
  
  - Reversalist + 35 años:
    - Mujer profesional que cuidan de su piel del maltrato del ambiente y signos de la edad.
  
  - Ultimated + 45 años:
    - Mamá mayores de 45 años siempre jóvenes, cuidan los signos de la edad con las mejores fórmulas anti edad.
  
  - Platinum + 65 años.
    - Abuela mayor de 65 que no revela ni aparenta su verdadera edad, cuida de su apariencia.

## Fragancias:

- Fragancias Avon:
  - Femeninas
  - Masculinas
- Avon Internacional Fragances (Alianzas con casa perfumistas mundiales)
  - Femeninas
  - Masculinas
  
- Solutions: Cuidarse no es cuestión de horario, el secreto para mantener la piel protegida del envejecimiento prematuro es crear una rutina diaria, limpiándola y humectándola en el día y en la noche.
  
- Clearskin: Fresca, radiante y sin marcas de acné. Sigue en la mañana y en la noche la rutina de Clearskin.
  
- Naturals: La esencia de los natural. La tradición se une a nuestra experiencia para hacerte bella, para que juntos descubramos la magia que se esconde en los bosques, los frutos y la sabiduría que la naturaleza sólo comparte con quienes sabemos entenderla con: colonias, cremas, bálsamos, jabones y mucho más.
  - Lavanda y manzanilla
  - Durazno y Ginseng
  - Cereza
  - Granada y Mango
  - Vainilla y leche
  - Fresa y Guayaba
  - Lichi y violeta
  - Nuez y azúcar
  - Chocolate y castaña de Brasil

- Avon Care: Cuidado y amor familiar. Nueva línea de cuidado para la piel. Con nuevas tecnologías, fórmulas novedosas y nuevos productos, Avon Care te acerca más opciones para el cuidado diario de tu piel.
- Footworks: Pies hermosos. Productos que contengan partículas de piedra pómez, cáscara de nuez y emolientes naturales son los que recomiendan los expertos para proteger y cuidar de esta parte del cuerpo. La línea FOOT WORKS de Avon te ofrece un verdadero spa, con los pies en la tierra.
- Skin So Soft: suavidad, elegancia y hermosura. Es la línea de cuidado diario que aporta humectación y beneficios para cuidar la piel de todo el cuerpo. Productos desarrollados con tecnologías de avanzada que -con su uso frecuente- otorgan un aspecto sano, humectado y fresco a la piel.
  - Mineral Pearl - Suavidad Luminosa y perlada
  - SignatureSilk - Suavidad e hidratación
  - Soft&Smooth - Depilación sin dolor
  - Soft&Protection - Axilas Suaves & Protegidas
- Higiene íntima: Protección y intimidad femenina. Tu zona íntima requiere de un cuidado especial a las otras partes del cuerpo. El jabón tradicional contiene un PH que te puede ocasionar irritaciones y otras enfermedades. Utiliza productos especiales para tu higiene íntima
- Avon Sun: Diversión bajo el sol con protección. Una línea completa para los cuidados bajo el sol. Formulada con la tecnología UV CARE COMPLEX™, que brinda alta protección UVA que previene el envejecimiento prematuro de la piel, y UVB que protege contra quemaduras solares. Además, todos sus productos poseen Aloe Vera, lo que proporciona una amplia acción hidratante contra la resequedad, y vitamina E.

- Avon OnDuty: Protección y seguridad ante la transpiración. Desodorantes antitranspirantes en aerosol y en roll-on que garantizan la mayor seguridad durante todo el día gracias a su exclusiva tecnología DryPore, que proporciona una protección más intensa y seca por 24 hs. No contiene alcohol, colorantes ni conservantes.
  - Avon OnDutyMen Active: Desodorante para hombres
  - Avon OnDutyMen Sport: Desodorante para hombres
  - Avon OnDutyWomen Active: Desodorante para mujer
  - Avon OnDutyTeensTropicCocktail: Desodorante para adolescentes
  
- AdvanceTechniques: Experiencia y profesionalismo al cuidado capilar. Línea profesional de cuidado capilar.
  - Professional Hair Color - Coloración profesional permanente
  - AdvanceTechnicsStyling - Protege el cabello del calor y de la planchita.
  - Lotus Shield - Loción fluida eliminadora de frizz
  - Línea Rizos Definidos - Ondas bajo control
  - Línea Liso Irresistible - Liso intenso
  - Línea Resultados Diarios - Brillo extremo
  - Línea Protección del Color - Más color
  - Línea Restauración Intensiva - Ultra restauración
  - Línea Control de Volumen - Menos volumen

#### ***2.5.1.2. Catálogo AVON Moda & Casa:***

- Joyería: Con diseños modernos, piezas únicas creadas por diseñadores internacionales, joyas semipreciosas y joyas finas bañadas en oro y plata con piedras naturales como circonio, madre perla, marcasita y abulón, además, acompañadas de estuches regulables y reutilizables; extensores removibles en todos nuestros collares, brazaletes y relojes ajustables. Las



piezas son libres de níquel, plomo o cualquier componente tóxico que pueda generar reacciones alérgicas.

- Moda: Avon Moda & Casa tiene para ti la más exclusivas colecciones de ropa interior femenina y masculina. Las más espectaculares tendencias en ropa exterior y prendas de control que aseguran absoluta comodidad para que moldes tu figura y destaques toda tu belleza.
- Bienestar: Encuentra productos para el cuidado de tu cuerpo, ideales para una vida saludable, balanceada y sin estrés.
- Hogar: Haz que tú casa se convierta en tu lugar favorito con los productos más novedosos para tu cocina, habitaciones, baños y otros espacios.
- Chikos: Encontrarás a sus personajes favoritos, fragancias, joyería, organizadores y muchos más para que tus hijos disfruten de esta mágica etapa.

## 2.6. Responsabilidad Social

Desde hace varios años, la empresa encauza sus programas de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) desarrollando **acciones orientadas a transformar problemáticas que afectan fundamentalmente a la mujer**. *La compañía se preocupa por el cuidado de las mujeres en todos los sentidos, no sólo con sus productos de belleza, también procura su empoderamiento, autorrealización e independencia económica.*

### 2.6.1. Cruzada contra el cáncer de seno



Desde hace más de **50 años** en más de **50 países del mundo**, la **Cruzada Avon contra el cáncer de seno** es una iniciativa que une voluntades para lograr una detección temprana y salvar una vida. Su objetivo es promover y difundir la **prevención del cáncer de seno**, una enfermedad que afecta a **1 de cada 8 mujeres** y que es la principal causa de muerte oncológica en la mujer. En Ecuador, La fundación Avon trabaja junto con la Sociedad de Lucha contra el Cáncer del Ecuador (Solca).

Entre las actividades de la Cruzada Contra el Cáncer de Seno Avon, se realiza actividades educativas, revisiones gratuitas y caminatas de recolección de fondos.

### 2.6.2. "Alza la voz" contra la violencia doméstica



Como la compañía para la mujer, Avon está comprometida en tomar una posición pública frente al tema de la violencia contra la Mujer. Queremos ser un catalizador global del cambio.

Por eso nació en 2004 Alza la voz, un programa mundial para crear conciencia en la sociedad liderando y apoyando programas de prevención y educación contra la violencia doméstica.

La campaña tiene como principal objetivo fortalecer el rol de la mujer, y brindarle las herramientas necesarias para que ella misma pueda detectar los signos de la violencia doméstica y sepan de qué forma actuar para resolverlos, sin riesgo para ellas o sus familias.

Entre las actividades de Alza la voz se encuentra la distribución gratuita de material educativo, capacitaciones, recaudación de fondos y anuncios de servicio público, además del inicio de su expansión internacional.

### **2.6.3. Hello Green Tomorrow**



Es la primera campaña mundial de plantación de árboles que aprovecha la habilidad única de AVON para educar, para comprometerse y para movilizar a la gente en todo el mundo. Casi 65 países están tomando parte en este esfuerzo único y sólo juntos podremos salvar la Selva Atlántica de Sudamérica, uno de los ecosistemas más importantes y en mayor peligro de la tierra.

Los árboles se plantarán en asociación con The Nature Conservancy, la cual supervisará la plantación y funcionará como el representante de la selva. Todos los árboles plantados por medio de la campaña Hello Green Tomorrow apoyarán al programa del medio ambiente de las Naciones Unidas, la iniciativa Plantemos por el Planeta.

## **2.7. Competencia**

### **2.7.1. Yanbal**

Representa la sensualidad y poder femenino de la mujer latina

- En 8 países Latinos
- 12 campañas al año con duración de un mes cada uno.
- Línea de productos:
  - Joyas
  - Fragancias
  - Maquillaje
  - Cuidado personal
  - Cuidado del rostro
  - Chikos
  - Línea Clíc (maquillaje joven)

### **2.7.2. Oriflame**

Representa la belleza europea, en especial la de suiza.

- En más de 60 países en el mundo
- 12 campañas al año con duración de mes cada uno
- Línea de productos:
  - Cuidado de la piel
  - Maquillaje
  - Fragancia
  - Cuidado del Cuerpo
  - Cuidado del cabello
  - Kids
  - Accesorios
  - Wellness
  - Dara to be (maquillaje joven)

### 2.7.3. Belcorp

- En más de 15 países en el mundo
- 19 campañas al año con una duración de 20 días
- Marcas:
  - L'Bel: belleza con experiencia francesa.
    - Cuidado de la piel
    - Maquillaje
    - Fragancia
    - Cuidado del Cuerpo
    - Cuidado del cabello
    - Accesorios
  - Cyzone: Poder Juvenil
    - Cuidado de la piel
    - Maquillaje
    - Fragancia
    - Cuidado del Cuerpo
    - Cuidado del cabello
    - Accesorios
  - Esika: belleza latina
    - Cuidado de la piel
    - Maquillaje
    - Fragancia
    - Cuidado del Cuerpo
    - Cuidado del cabello
    - Accesorios
    - Kids

#### **2.7.4. Tupperware:**

Representa durabilidad y garantía de por vida

- En más de 100 países en el mundo
- 9 campañas al año con una duración de un mes y medio
- Línea de productos:
  - Hogar

#### **2.7.5. Leonisa:**

Representa belleza latina.

- En 15 países latinos
- 6 campañas al año con una duración de dos meses.
- Línea de productos:
  - Lencería (hombre, mujer, teens, kids)
  - Ropa
  - Wellness

## 2.8. Comunicación

### 2.8.1. Objetivo de Comunicación

Fomentar la vivencia de nuestros pilares de crecimiento sostenible y rentable, que generen orgullo de pertenencia.

### 2.8.2. Tono de la Comunicación Interna

La forma particular con la que presentamos nuestras noticias es:

- **Alegre:** nuestras noticias reflejan el ambiente positivo y dinámico que vivimos en nuestra Compañía.
- **Actual:** presentamos acontecimientos de actualidad.
- **Visual:** utilizamos principalmente imágenes para presentar las noticias.
- **Humana:** los principales protagonistas de nuestras noticias son los miembros de nuestra empresa.
- **Nuestra:** la información está basada en hechos propios de Avon
- **Fácil de leer:** Los textos son cortos, claros e interesantes.

### 2.8.3. Herramientas de Comunicación

Herramienta	Actualización
1. Correo Electrónico	Inmediato
2. Carteleras	Quincenal (por campaña)
3. Revista Interna	Trimestral
4. Intranet	Quincenal (por campaña)
5. Reuniones Informativas	Gerente General y Jefe Inmediato

## Capítulo 2

"No hay nada tan práctico como una buena teoría"  
(Kurt Lewin)

### 1. La Comunicación:

Una de las características principales del ser humano es la habilidad de comunicarse y relacionarse con su entorno. La comunicación es considerada un acto simple, sin tomar en cuenta que; en verdad, es un proceso complejo que requiere varios pasos y conocimientos previos por parte de los interlocutores.

Los conceptos de comunicación han ido evolucionando según el tiempo, el autor y la necesidad, basados siempre en la simple reacción del estímulo-respuesta.

Leticia Alvarado (2001) inicia su conceptualización de comunicación con la raíz latina. *La palabra comunicación viene del latín comunicare que significa "poner en común"; así la comunicación tiene como propósito poner en común conocimientos y sentimientos, a través de símbolos y signos hacia un receptor*<sup>1</sup>. Se puede destacar de este concepto que la comunicación permite relacionarse por medio de características y experiencias en común.

David K. Berlo (1978) define a la comunicación como un *"proceso mediante el cual un emisor transmite un mensaje a través de un canal a un receptor"*<sup>2</sup>. Una descripción sencilla del proceso comunicativo donde se denota la de transmisión del mensaje de un punto A (Emisor) hacia un B (receptor).

Otros autores definen a la comunicación como *"Un proceso más o menos complejo en el que dos o más personas se relacionan y a través de un intercambio de mensajes con códigos similares, tratan de comprenderse e*

---

<sup>1</sup>Cfr. ALVARADO Rangel, Leticia (2001), *"Comunicación I"*, editorial McGraw-Hill, México, Pág. 1

<sup>2</sup> ALVARADO Rangel, Leticia (2001), *"Comunicación I"*, editorial McGraw-Hill, México, Pág. 1



*influirse de forma que sus objetivos sean captados en la forma prevista*<sup>3</sup>. Se recalca la complejidad del proceso de transmisión de los mensajes bajo conocimientos similares para el éxito del envío y recepción del mensaje, un concepto más completo donde se destaca la función de relación entre dos o más personas.

El concepto que proponen Brandolini y González (2009) es: *“la comunicación es un proceso a través del cual se le otorga sentido a la realidad, comprende desde la etapa en la que los mensajes fueron emitidos y recibidos, hasta que alcanzaron a ser comprendidos y reinterpretados desde el punto de vista de la recepción”*<sup>4</sup>. En el presente concepto; a más del proceso de transmisión de mensaje, el ser comprendidos y reinterpretados por el perceptor.

La comunicación es indudablemente un proceso; además es imprescindible en la vida del ser humano en el cual un emisor y un receptor interactúan, a través de procesos estratégicos, de emisión y retroalimentación.

Como se observa en los conceptos presentados, se entiende que la comunicación es un proceso de transmisión de un mensaje entre emisor y receptor; con un conocimiento de códigos similares, donde este es comprendido e interpretado y existe una respuesta por parte del receptor.

## **1.1. Información**

Es oportuno recalcar en primer lugar las diferencias que existen entre el significado de comunicación e información, ya que han sido entendidos como términos similares, siendo totalmente distintos.

---

<sup>3</sup> DASÍ Fernando de Manuel, VILANOVA Martínez Rafael (2000); *“Comunicación y Negocio Comercial”*. Editorial ESIC, Madrid, Pág. 21

<sup>4</sup> BRANDOLINI, Alejandra y GONZÁLEZ, Marín (2009) *“Comunicación Interna”*, Editorial La Crujía, Buenos Aires-Argentina, Pág. 9

Información es un término utilizado para distintas disciplinas, ámbitos y momentos haciendo que su significado se vuelve algo difuso. Pero ¿Qué es la información?

*Etimológicamente viene del verbo latino in-formare, que significa “dar forma, poner en forma, formar”. De esto se deriva cierto tipo de relación social, de una naturaleza diferente a la que se establece en la comunicación.”<sup>5</sup>*, según su raíz latina, la información se determina como una acción por el cual se crea interacción y formación entre emisor y receptor.

Un concepto más amplio nos dice que *“es un conjunto de mecanismos que le permiten a un sujeto retomar y reelaborar los datos del entorno para estructurarlos de una manera específica con el objeto de que le sirvan como guía de acción”<sup>6</sup>* Según la presente definición, la información son datos receptados desde el entorno por parte del sujeto y este hará uso de estos a su conveniencia.

Brandolini y González (2009) afirman que la información *“es un conjunto organizado de datos procesados que se refieren a un tema o hecho determinado”<sup>7</sup>* según lo definido se puede decir que la información son los conocimientos que tiene un emisor.

La información son datos receptados por parte de un sujeto. Si este lo desea hacer conocer a los demás, se convierte en emisor y lo trasmite hacia uno o varios receptores, este proceso es conocido como la acción informativa.

## **1.2. Comunicación vs. Información**

Muchos autores mencionan a la comunicación y la información como sinónimos, siendo totalmente distintos.

---

<sup>5</sup> ALVARADO Rangel, Leticia, *“Comunicación I”*, editorial McGraw-Hill, México 2001, Pág. 2

<sup>6</sup> Entrevista a Daniel Scheinshon 12/07/2011

<sup>7</sup> BRANDOLINI, Alejandra y GONZÁLEZ, Marín (2009) *“Comunicación Interna”*, Editorial La Crujía, Buenos Aires-Argentina, Pág. 9

Según Annie Bartoli (1992), la comunicación ha sufrido cambios importantes en el transcurso de las últimas décadas y con frecuencia es confundida con la información, de ahí que es importante diferenciarlas para establecer cuál es su rol. La comunicación y la información cumplen roles similares pero no iguales. La información se remite simplemente a la transmisión (emisión y recepción) de conocimientos estructurados, mientras que la comunicación consiste en intercambiar información con el fin de cambiar el comportamiento de los públicos y sus relaciones.<sup>8</sup>

Los datos estructurados de la información deben cumplir ciertas características como:

- *Significado (semántica)*
- *Importancia (relativa al destinatario)*
- *Vigencia (relativa al tiempo y al espacio)*
- *Validez (relativa al emisor)*
- *Además debe ser completa, oportuna, veraz, relevante y estar actualizada*<sup>9</sup>

Al informar se está transmitiendo conocimiento, por lo cual la información es el contenido del mensaje. Se definió anteriormente a la comunicación como un proceso de intercambio entre un emisor y receptor por medio del mejor canal. Según lo que dice Bartoli, el emisor intercambia información con el receptor.

Pasquali (1976) afirma que: *"se reservar el término de información tanto de proceso de vehiculización unilateral del saber entre en el transmisor institucionalizado y un receptor- masa, como a sus contenidos y sea cual fuere el lenguaje el medio el empleado"*<sup>10</sup> Informar es transmitir conocimientos de un

---

<sup>8</sup> Cfr. BARTOLI Annie: "Comunicación y Organización, la organización comunicante y la comunicación organizada". Editorial Paidós. Barcelona, Buenos Aires, México. 1992. pág.69

<sup>9</sup> BRANDOLINI. Alejandra y GONZÁLEZ. Martín, "Comunicación Interna", Editorial La Crujía, Buenos Aires-Argentina 2009,pág. 9

<sup>10</sup> PASQUALI, Antonio. "COMUNICACIÓN Y CULTURA DE MASAS", Monte Ávila Editores,Caracas 1976, pág. 54

emisor hacia un destinatario indefinido, donde el emisor define el contenido del mensaje y el canal según su conveniencia.

La comunicación; a comparación de la información, es un proceso que abarca la transferencia y comprensión de significados entre un emisor y un receptor dentro de un marco de significados y significantes similares.

Para una mejor comprensión de la diferencia que existe entre la comunicación y la información Leticia Alvarado (2001) realiza un cuadro donde resalta las distinciones más importantes entre estos dos elementos.

DIFERENCIA ENTRE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	
La Comunicación	La Información
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consiste en un fenómeno específicamente humano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implica diferentes relaciones sociales de comunicación</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conlleva relaciones dialógicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conlleva relaciones unilaterales: el emisor juega un papel dominante</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se da sólo entre quienes tienen voluntad de igualarse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institucionaliza al emisor al normar a favor las posibilidades de emitir</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se da solo entre iguales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un decir ordenado que implica un extrañamiento (enajenación, alienación) de que se beneficia el emisor.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implica relaciones simétricas y una paridad de condiciones entre emisor y receptor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implica la imposición de una determinada visión del mundo al rechazar las proposiciones críticas que afecten el contenido de los mensajes</li> </ul>

Realizado por: ALVARADO Rangel, Leticia

Figura 2.1: Diferencia entre información y comunicación

Como se puede observar en el cuadro se destaca la diferenciación entre la comunicación como algo inherente del y entre los seres humanos, la existencia de la posibilidad de discusión y de feedback y una igualdad de conocimientos

y paridad entre los interlocutores. Mientras que la información son datos obtenidos por parte del emisor y este los transmitirá sin tomar en cuenta a su interlocutor ni espera una respuesta de este.

Es importante marcar la diferencia de la comunicación y la información ya que; por fines de la presente tesis, se busca resaltar la funcionalidad de un proceso de comunicación a una emisión de información.

### **1.3. Proceso de la Comunicación**

Durante mucho tiempo el proceso de comunicación ha sido diagramado según la necesidad e interés de la época que fue propuesto.

Pasando por Laswell, Shannon y Weaver, Schramm y Mc Luhan se ha determinado el proceso dinámico y continuo de la comunicación, basándose inicialmente en una simple relación de respuesta – estímulo para llegar a plantear profundas interpretaciones según a quién se está comunicando.

#### **1.3.1. Proceso de Comunicación de Laswell**

Los modelos Lineales de Harold Laswell proponen una fórmula de encadenamiento lineal de 5 preguntas Quién dice qué, por cuál canal, a quién, con qué efecto?<sup>11</sup>

Esta fórmula lineal a través del tiempo ha ayudado para la formulación de las nuevas teorías, como se puede observar esta teoría no se aleja de la relación de respuesta-estímulo.

---

<sup>11</sup>Cfr. GALEANO Ernesto, “Modelos de Comunicación”, [www.oficinappc.ucr.ac.cr/HA2073/Modelos\\_Comunicacin\\_Humana.pdf](http://www.oficinappc.ucr.ac.cr/HA2073/Modelos_Comunicacin_Humana.pdf), 1/07/2011, Pág. 2

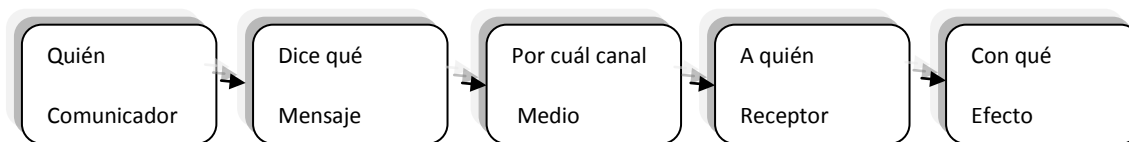


Figura 2.2: Modelo Lineal de Laswell

Elaboración propia basada en el modelo Lineal de Laswell

### 1.3.1.1. Elementos del proceso lineal de Laswell

- a) **Quién:** es el emisor quien origina y la fuente de toda comunicación.
- b) **Dice qué:** el mensaje. Laswell analiza el contenido de la información de una forma estadística, clasificándolos sistemáticamente y cualitativamente de los datos del mensaje.
- c) **Por cuál canal:** Son los medios utilizados para transmitir el mensaje. Laswell propone la investigación del o de los mejores canales capaces de direccionar el mensaje al o a los receptores.
- d) **A quién:** Es el receptor, Laswell propone un análisis cuantitativo, midiendo el universo de receptores para realizar una segmentación de una o varias partes.
- e) **Con qué efecto:** Es el estímulo contenido en un mensaje dado, vehiculizado por tal medio, dirigido a una población o segmento de mercado de tal volumen dando tal resultado.

### 1.3.2. Teorías de la Información de Shannon y Weaver

El profesor Ernesto Galeano (2011) hace una breve explicación del modelo:

*“Se trata de un modelo de comunicación o, más exactamente, de una teoría de la información pensada en función de la cibernética, la cual es el estudio del funcionamiento de las máquinas, especialmente las máquinas electrónicas. Cuando Shannon habla de información, se trata de un término con un sentido completamente diferente del que nosotros le atribuimos*

*generalmente (noticias que nos traen diariamente la prensa, la radio y la TV). Se trata para él de una unidad cuantificable que no tiene en cuenta el contenido del mensaje”<sup>12</sup>.*

La característica principal de este modelo es que se aplica a cualquier mensaje, independientemente de su contenido. Esta teoría permite sobre todo estudiar la cantidad de información de un mensaje en función de la capacidad del medio, pudiendo esta velocidad ser disminuida por el ruido.

El modelo de Shannon está compuesto por cinco elementos: una fuente, un transmisor, un canal, un receptor, un destino. Dentro de este modelo incluimos el ruido, que aporta una cierta perturbación.

Es importante resaltar que aunque se conceptualice uno por uno los elementos del proceso de la comunicación, no significa que uno sea más importante que el otro, ya que todos forman parte de una totalidad, ya que si uno de los componentes se ve afectado, indudablemente afecta en los demás y al proceso.

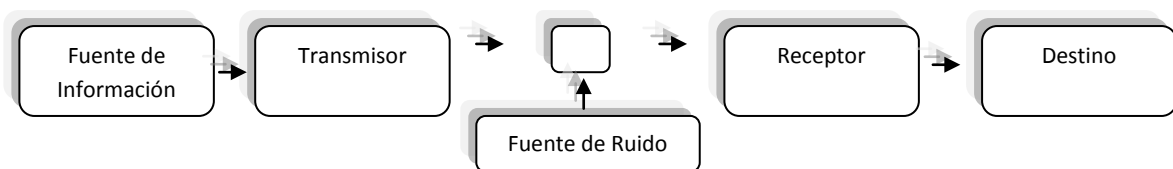


Figura 2.3: Modelo de Shannon y Weaver

Elaboración propia basada en el Modelo de Shannon y Weaver

### 1.2.2.1. Elementos Teorías de la Información de Shannon y Weaver

#### Fuente de Información

Es el elemento comunicador inicial el cual produce bajo códigos el mensaje a transmitir.

#### Transmisor

El transmisor es el encargado de codificar el mensaje en forma adecuada de tal manera que pueda hacer entender fácilmente. Las habilidades fundamentales

<sup>12</sup> GALEANO Ernesto, “Modelos de Comunicación”, [www.oficinappc.ucr.ac.cr/HA2073/Modelos\\_Comunicacin\\_Humana.pdf](http://www.oficinappc.ucr.ac.cr/HA2073/Modelos_Comunicacin_Humana.pdf), 1/07/2011, Pág. 5

que el emisor debe reunir consisten en hablar correctamente, utilizar los signos, señales o símbolos propios del mensaje, así como pensar y reflexionar sobre lo que desea expresar.<sup>13</sup>

## **Canal**

Es el elemento físico; que el emisor escogió para transmitir el mensaje. *"El emisor deberá decidir cuántos serán los canales necesarios que surtan efecto en los cinco sentidos del o los receptores y por cuál medio se transportará el mensaje: escritura, radio, teléfono, fotografía, etc."*<sup>14</sup> La elección del canal correcto es una de las funciones más importantes por parte del emisor dentro del proceso comunicativo, ya que de este depende la adecuada recepción del mensaje y este sea entendido correctamente por el receptor.

## **Receptor**

Descifrador del mensaje creado por el emisor. En este modelo se habla de un receptor técnico del mensaje, el cual decodifica el mensaje para el destinatarios. *"su función consiste en decodificar el mensaje transmitido y vehiculizado por el canal, para transcribirlo en un lenguaje comprensible por el verdadero receptor que es llamado destinatario"*<sup>15</sup>

## **Destinatario**

*"Es la persona, grupo o institución que recibe la comunicación. En definitiva es el destinatario de los mensajes, al que normalmente se conoce como público objetivo"*<sup>16</sup> El elemento más importante dentro de este proceso ya que es para quien está destinado y creado el mensaje.

---

<sup>13</sup>Cfr. ALVARADO Rangel, Leticia, *"Comunicación I"*, editorial McGraw-Hill, México 2001, Pág. 2

<sup>14</sup> ALVARADO Rangel, Leticia, *"Comunicación I"*, editorial McGraw-Hill, México 2001, Pág. 8

<sup>15</sup> GALEANO Ernesto, "Modelos de Comunicación", [www.oficinappc.ucr.ac.cr/HA2073/Modelos\\_Comunicacin\\_Humana.pdf](http://www.oficinappc.ucr.ac.cr/HA2073/Modelos_Comunicacin_Humana.pdf), 1/07/2011, Pág. 6

<sup>16</sup> REINARES Lara, Pedro, CALVO Fernandez, Sergio *"Gestión de la Comunicación Comercial"*, editorial McGraw-Hill, Madrid-España 1999, Pág. 5



## Respuesta

*“El emisor se convierte en receptor y el receptor en emisor, una vez que el receptor ha recibido el mensaje y lo ha comprendido, emite su respuesta al emisor, siendo esta el feedback”<sup>17</sup>*

Es fundamental resaltar que la comunicación existe siempre y cuando el receptor tenga la oportunidad de transformarse en el emisor, lo cual permite emitir una respuesta ante la información emitida por el emisor, por eso la retroalimentación es el indicador de éxito del proceso de la comunicación, y permitirá posibles correcciones ante el mensaje emitido.

## Ruido

Consiste en las interferencias dentro del proceso de comunicación e impiden al receptor recibir la información transmitida por el emisor, o hacen que dicha información se reciba de forma alterada.<sup>18</sup>

El ruido se clasifica según su naturaleza, catalogándolos como barreras:

<b>Barreras físicas:</b>	Se producen cuando falla alguno de los medios físicos que se han utilizado para transmitir o recibir el mensaje, los cuales impiden que llegue con claridad el mensaje.
<b>Barreras fisiológicas:</b>	Se atribuyen a las deficiencias orgánicas de la persona emisora o receptora.
<b>Barreras psicológicas:</b>	Constituyen el resultado de la diferencia de personalidades entre el emisor y el receptor, puesto que cada persona emite e interpreta los mensajes en base a sus valores, prejuicios, normas, hábitos, costumbres, etc.

<sup>17</sup> BARQUERO, José Daniel, *“Manual de Relaciones Publicas, Comunicación y Publicidad”*, Editorial Gestión 2000, Barcelona –España 2003, pág. 411

<sup>18</sup> Cfr. REINARES Lara, Pedro, CALVO Fernandez, Sergio *“Gestión de la Comunicación Comercial”*, editorial McGraw-Hill, Madrid-España 1999, Pág. 6

<b>Barreas semánticas:</b>	Surge esta barrera cuando los signos que se usan para la comunicación tiene distintos significados para el emisor y para el receptor, pues cada quien interpreta las palabras de manera diferente y con base a sus vivencias y acervo cultural
<b>Barreras administrativas</b>	Aparece debido a una mala estructura administrativa en las organizaciones, una mala planeación o deficiencia en los canales operacionales y de mando.
<b>Barreras filosóficas:</b>	Se ponen de manifiesto cuando existe diferentes formas de pensar entre una persona y otras, un grupo social y otro, un pueblo y otro, un país y otro. <sup>19</sup>

Realizado por: ALVARADO Rangel, Leticia

Figura 2.4: Barreras de la Comunicación

Todo proceso comunicativo puede sufrir de una interferencia por los motivos antes mencionados, por lo cual se debe planificar la información para resguardar la fidelidad de los mensajes.

### 1.3.3. El Modelo Descriptivo Wilbur Schramm

El modelo de comunicación; tomando como referencia a modelos lineales, Schramm se refiere a dos nociones importantes en su esquema de la comunicación:

- a) La necesidad para el emisor y el receptor de hablar el mismo lenguaje o hallarse en la misma longitud de onda.
- b) La Influencia del comportamiento del receptor, puesta en evidencia por una nueva noción de realimentación.

<sup>19</sup> Cfr. ALVARADO Rangel, Leticia, "Comunicación I", editorial McGraw-Hill, México 2001, Pág. 9

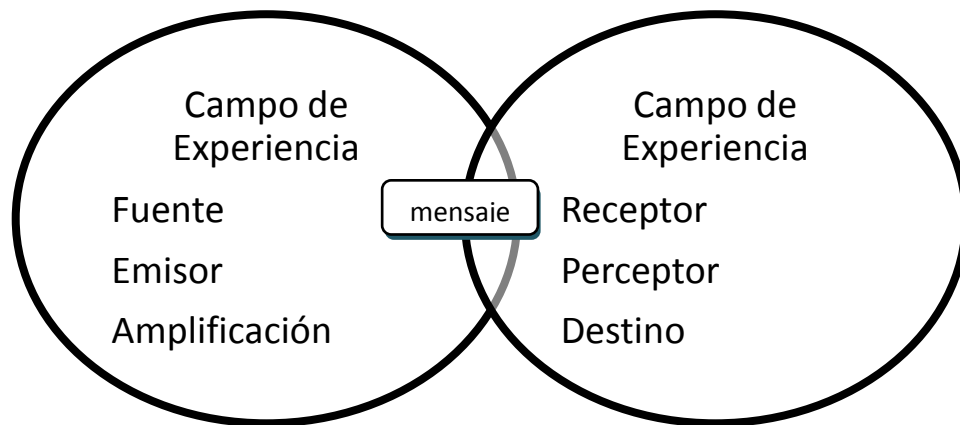


Figura 1.4: Modelo de Schramm  
Elaboración propia basada en el Modelo de Schramm

Los modelos que formula Schramm, marcan una tendencia a alejarse de los modelos de la comunicación en general para poder dirigirse a los modelos de comunicación colectiva.

#### 1.3.4. Proceso del Modelo Descriptivo Wilbur Schramm

El emisor produce una señal después de haber procedido a una codificación del mensaje. Esta codificación del mensaje no es la misma a la del modelo de Shannon y Weaver; se trata sobre todo de una puesta en condiciones del mensaje, en función de la experiencia o del conocimiento personal del emisor. El mismo proceso se opera a la inversa, a nivel del perceptor, que procede a una decodificación del mensaje transmitido por la señal en función de su experiencia o de su conocimiento personal.

En cuanto al feedback se destaca que, para Schramm, es instantáneo: la codificación y la decodificación se hacen casi simultáneamente; y estas operaciones se "adornan" con una interpretación de los mensajes emitidos. Esto permite una reacción inmediata del perceptor, la cual se traducirá por una reacción inmediata del Emisor.<sup>20</sup>

<sup>20</sup> GALEANO Ernesto, "Modelos de Comunicación",  
www.oficinappc.ucr.ac.cr/HA2073/Modelos\_Comunicacin\_Humana.pdf, 1/07/2011, Pág. 17

## Mensaje

Es la idea, pensamiento, información que el emisor quiere transmitir para provocar en los receptores la respuesta <sup>21</sup>

De acuerdo con Schramm, un mensaje deberá reunir determinadas características para que funcione bien:

- 1. "El mensaje debe formularse y entregarse de tal manera que capte la atención del receptor.*
- 2. El mensaje debe utilizar signos y un código común al emisor y al receptor para transmitir el significado.*
- 3. El mensaje debe despertar necesidades de la personalidad del receptor y sugerir alguna manera de satisfacer dichas necesidades.*
- 4. El mensaje debe sugerir para satisfacer esas necesidades un forma adecuada a la situación en la que se encuentra el receptor en el momento que es impulsado a dar la respuesta deseada".<sup>22</sup>*

El mensaje es elemento esencial del proceso comunicativo, ya que es lo que un emisor quiere transmitir a un destinatario y este lo decodifique de la forma que el emisor lo desea. Para lograr con éxito este proceso es necesario que el emisor y el receptor coexistan en un mismo campo de experiencias previas donde los códigos y signos tengan el mismo significado y significante.

### 1.1. Funciones de Comunicación

Las funciones de la comunicación son:<sup>23</sup>

- **Informativa:** La función informativa tiene que ver con la transmisión y recepción de la información. El acto de comunicar en primer plano es de transmitir y de informar conocimientos, ideas y datos. En esta función el

---

<sup>21</sup> Cfr. REINARES Lara, Pedro, CALVO Fernandez, Sergio "Gestión de la Comunicación Comercial", editorial McGraw-Hill, Madrid-España 1999, Pág. 3

<sup>22</sup> ALVARADO Rangel, Leticia 2001, "Comunicación I", editorial McGraw-Hill, México, Pág. 7

<sup>23</sup> Cfr. Zayas Agüero, P.M (2010) La comunicación interpersonal, Edición electrónica gratuita. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2010f/879/](http://www.eumed.net/libros/2010f/879/)

emisor influye en el estado mental interno del receptor aportando nueva información, actualizándolo cognitivamente.

- **Afectivo - valorativa:** En la comunicación, el lenguaje tiene sentido y palabra, no es sólo lo que se dice, sino como se dice. El emisor debe otorgarle a su mensaje la carga afectiva que el mismo demande, no todos los mensajes requieren de la misma emotividad, por ello es de suma importancia para la estabilidad emocional de los sujetos y su realización personal.
- **Reguladora:** Tiene que ver con la regulación de la conducta de las personas con respecto a sus semejantes. La comunicación tiene como fin divulgar las estrategias, objetivos, procesos, funciones, tareas, roles, intereses, cumplir responsabilidades y autoridad, regular el comportamiento de los demás cuando se ejercen influencias sobre otras personas y viceversa, ya sea a través de órdenes, sugerencias, instrucciones, expectativas, al posibilitar que la conducta pueda dirigirse y ajustarse a determinados propósitos.

## 1.2. Tipología de Comunicación

Existen diferentes formas para clasificar a la comunicación. Para la siguiente tipología se tomó en cuenta la clasificación dependiendo de las características de los receptores:<sup>24</sup>

1. Comunicación interpersonal.
2. Comunicación masiva.
3. Comunicación organizacional.

---

<sup>24</sup> GONZALEZ, Isabel, “Comunicación Interpersonal y Comunicación Organizacional”  
<http://www.coninpyme.org/pdf/ComunicacioninterpersonalyComunicacioninterpersonal.pdf> 17-08-2011

### **1.2.1. La Comunicación Interpersonal**

Este tipo de comunicación es aquella que se realiza generalmente cara a cara, entre dos individuos o un grupo reducido de personas.

### **1.2.2. La Comunicación Masiva**

Este tipo de comunicación es reconocido por utilizar como canales principalmente a los medios de difusión de información: radio, televisión, periódicos, revistas, internet, entre otros. El mensaje es enviado por un emisor y no hay respuesta inmediata, hay miles de receptores viendo, oyendo o leyendo los mensajes.

### **1.2.3. La Comunicación Organizacional**

La comunicación organizacional es un género comunicacional que por su forma y contenido intenta personalizar, distinguir y hacer conocer a una institución. Es aquella que se desarrolla en el seno de una institución, destinada a crear vínculos tanto a los públicos internos como externos y a ambos entre sí. Constituye un proceso permanente que la organización debe asumir y desarrollar. De la buena relación con sus públicos depende el éxito de la gestión institucional.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup>Cfr. UTPL, "Comunicación Organizacional", <http://blogs.utpl.edu.ec/comunicacionorganizacional/category/comunicacion-organizacional/> 18-07-2011

“Si la comunicación es consustancial a cualquier forma de relación humana, también será consustancial a la organización. No es posible imaginar una organización sin comunicación”

(Horacio Andrade,1991)

## 2. La Comunicación Corporativa

### 2.1. Antecedentes

La comunicación siempre estuvo presente en las organizaciones. Desde una pancarta para anunciar nuevo productos como una campaña integral de comunicación.

Al inicio de la gestión empresarial, la comunicación era una herramienta precaria, dejándola al libre albedrío o a la casualidad. Al inicio de los años 70 las tendencias organizacionales japonesas ponen su interés en la cultura organizacional como principal protagonista al ser humano como parte central de la empresa.<sup>26</sup>

Actualmente la empresa pasó de ser una entidad netamente económica y productora de bienes y servicios, a ser un sujeto y formar parte del entorno social como lo dice Paul Capriotti (1992).

*La organización es un ser vivo, tiene un "cuerpo", tiene una historia, evoluciona y cambia, vive en un entorno determinado con el cual se relaciona, siendo la organización modificada por la acción del entorno, a la vez que ella actúa sobre el entorno con su evolución y cambio.*<sup>27</sup>

Siendo la empresa un ente que sufre de los fenómenos del entorno, tiene la necesidad de comunicarse por sí misma, busca; a más de un relación

---

<sup>26</sup> Cfr. Entrevista con Darío Ramos 12/07/2011

<sup>27</sup> CAPRIOTTI, Paul (1992) “La Imagen de Empresa. Estrategia para una comunicación integrada”, El Ateneo, Barcelona, 1992, [versión online, 2006, en <http://www.bidireccional.net>].

económica, una social. La comunicación corporativa rompe cualquier barrera que exista entre o dentro de la corporación con todos sus vínculos.

## 2.2. Definición de Comunicación Corporativa

Es difícil encontrar una definición exacta sobre la comunicación corporativa, ya que al ser un fenómeno complejo y multidimensional, dependerá de adaptación y los resultados que esta pueda dar en una empresa.

Uno de los conceptos más aceptados es del investigador y doctor en sociología, Carlos Fernández Collado (1997):

*"Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, y entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos"<sup>28</sup>.*

En este concepto se destaca la propiedad de técnicas para mejorar el flujo de mensajes con sus públicos con el fin del cumplir los objetivos organizacionales.

Van Riel (1997) define a la comunicación corporativa:

*"La comunicación corporativa es una herramienta de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa coincidentemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende"<sup>29</sup>*

Como se puede destacar en el concepto, es una herramienta de gestión la cual permita generar efectiva y eficazmente una relación favorable con sus públicos vinculados.

---

<sup>28</sup> Fernández Collado, Carlos.(1997) "La Comunicación en las Organizaciones", Editorial Trillas, S.A. pág. 26

<sup>29</sup> VAN RIEL, Cees B.M. (1997) "Comunicación Corporativa" Editorial Prentice Hall, Madrid, Pág. 26



Joan Costa (1999) al igual que Capriotti hace la descripción del término "corporate" o "corpus" que representa una totalidad hecha por partes. La cultura, identidad, imagen y comunicación son los vectores que forman parte de este corporate. Teniendo esto en consideración, se definen a la comunicación corporativa como *"una función esencial de este todo orgánico; es por esto que se trata implícitamente de una comunicación integral y dinámica"* de la empresa en un concepto holístico.<sup>30</sup> Se toma en cuenta los elementos del ADN de la empresa o corporación; siendo uno de estos la comunicación corporativa, como elemento esencial.

Al igual, Paul Capriotti (1999) define como *"La totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos"*<sup>31</sup>. Como en el concepto de Van Riel se destaca la funcionalidad de vínculo con los públicos de una empresa.

Michael Ritter (2008) menciona la diversidad de definiciones que existen para la comunicación corporativa, todas estas según el campo de actividad. Para Ritter *"la comunicación corporativa es el intercambio de información, de ideas y de sentimientos o en resumida en una sola palabra, es intercambio"* Un concepto sencillo y concreto donde se resalta la función de intercambio.

Darío Ramos (2011) da un concepto de comunicación corporativa

*"Un conjunto de herramientas , por lo cuales deben viajar el mensaje corporativo para lograr cumplir los objetivos corporativos. (Informativa, motivadora, instruccional) apuntando los objetivos comunicaciones de forma efectiva"*<sup>32</sup>.

Un punto destacable al definir a la comunicación corporativa es su diversidad de conceptualizaciones según el punto de vista de acción de

---

<sup>30</sup> CFR. COSTA, Joan (1999), *"Comunicación Corporativa y revolución de los servicios"*, Ediciones de la Ciencias Sociales, España Pág., 34.

<sup>31</sup> CAPRIOTTI, Paul (1999) *"COMUNICACIÓN CORPORATIVA, Una estrategia de éxito a corto plazo"* Artículo publicado en Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo (Argentina), N. 13, Agosto 1999, pág.30

<sup>32</sup> Entrevista a Darío Ramos 2011

cada uno de los autores, entre estos conceptos se puede resaltar la función de herramienta de gestión, integración y creación de vínculos.

### **2.3. Importancia de la Comunicación Corporativa**

La comunicación corporativa es una herramienta de gestión empresarial. Pero qué beneficios conlleva una comunicación planificada en la empresa.

Actualmente vivimos en un mundo hipercomunicado, donde los canales de comunicación están en constante innovación y al acceso de todos; permitiendo así que todo en la empresa comunique. La empresa debe planificar y evaluar la comunicación que genera, sea destinado para dentro y fuera de la organización, creando espacios comunicativos en el que la organización debe moverse, al igual se debe regular la información que surgen de sus protagonistas, dando una respuesta inmediata.

Hay que tomar en cuenta que en los últimos años las empresas han invertido sus recursos en la creación de departamentos de comunicación o contratación de agencias o asesores, ya que la nueva visión empresarial apunta que *“la comunicación, junto con la gestión financiera, la gestión de producción, y la gestión de recursos humanos, espera contribuir al logro de objetivos de la empresa.”*<sup>33</sup>

### **2.4. Características de la Comunicación Corporativa**

Según Abraham Nosnik<sup>34</sup>, doctor en comunicación social, para que la comunicación sea efectiva dentro y fuera de la organización esta debe ser:

- Abierta: Tiene como objetivo el comunicarse con el exterior; esto hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes tanto al público interno como externo.

---

<sup>33</sup> VAN RIEL, Cees B.M. (1997) “Comunicación corporativa” Editorial Prentice Hall, Madrid, Pág. 1

<sup>34</sup> Cfr. Boletín Mayo 2009, Grupo Tress Internacional, México, <http://www.tress.com.mx/esp/Portals/0/Documentos%20varios/Bolet%C3%ADn%20mensual/Bolet%C3%ADn%202009/Mayo/Comunicaci%C3%B3n%20organizacional%20esp.pdf>

- Evolutiva: Hace énfasis en la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización.
- Flexible: Permite una comunicación oportuna entre lo formal e informal.
- Multidireccional: Maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa.
- Instrumentada: Utiliza herramientas, soportes, dispositivos; porque hoy en día muchas empresas están funcionando mal debido a que la información que circula dentro de ella no llega en el momento adecuado o no utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva.

La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio, por lo que se deben analizar todos los factores según al público dirigido.

## **2.5. Funciones de la Comunicación Corporativa**

- Las funciones que cumple la comunicación corporativa en la organización son<sup>35</sup>:
  - Definir las políticas de comunicación de la organización
  - Localizar y administrar los medios y soportes fundamentales para dicha comunicación
  - Asegurar el correcto funcionamiento de los procesos y canales de comunicación de la organización
  - Definir y priorizar los públicos objetivos de nuestra comunicación
  - Controlar y medir lo relacionado con el aspecto comunicativo de la organización tanto interna como externamente.
  - Proporcionar información de procesos interno
  - Soluciones de problemas (Análisis del entorno).

---

<sup>35</sup> Cfr. FAJARDO, Oscar (2009) “La importancia de la Comunicación Corporativa en las organizaciones. Claves para su gestión”, <http://fbusiness.wordpress.com/2009/01/25/la-importancia-de-la-comunicacion-corporativa-en-las-organizaciones-claves-para-su-gestion/>.

## 2.6. Identidad Corporativa

La identidad es lo que diferencia un elemento de otro. Las organizaciones poseen su propia identidad, diferenciándolas de la competencia.

Daniel Scheinsohn (1998) define a la identidad corporativa como:

*“El producto del interjuego dialéctico entre:*

- *Aquello con lo que la empresa ha nacido, y*
- *Aquello en lo que la empresa se ha convertido pero sobre todo*
- *Aquello que la empresa decide ser.”<sup>36</sup>*

Al referirse con lo que la empresa ha nacido, en lo que se ha convertido y aquello quiere ser. Se refiere al pasado, presente y futuro de la compañía, reconociendo su filosofía, misión y visión de existir.

La identidad de una organización se construye desde que se constituye, lo que es y lo que quiere ser.

Paul Capriotti (1999) dice que la identidad es el *“conjunto de características, valores y creencias con las que las organizaciones se autoidentifican y se autodiferencian de las otras organizaciones concurrentes en el mercado.”<sup>37</sup>*

La identidad de una empresa es uno de los factores diferenciadores dentro de su mercado con las demás corporaciones, haciendo único.

Jacob Östberg (2007) dice que la identidad *“se presenta como un elemento fundamental en el establecimiento de una marca corporativa. Y es lo que lo que la empresa es determinará su manera de pensar, actuar y comportarse con todos los agentes que le rodean, así como el modo que es percibida”<sup>38</sup>*

---

<sup>36</sup> SCHEINSOHN, Daniel (1998) *“Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa”*, Fundación OSDE, Argentina, pág. 32

<sup>37</sup> CAPRIOTTI, Paul,(1999) *“Planificación estratégica de la imagen corporativa”*, Ediciones Ariel, Barcelona, España, pág. 140

<sup>38</sup> ÖSTBERG, Jacob (2007), *“Comunicación e imagen corporativa”*, editorial UOC, Barcelona, España, pág. 21

Al igual que las anteriores conceptualizaciones de la identidad, se refleja la característica de propio e intransferible ante los demás agentes.

La identidad corporativa es el factor diferenciador, se materializa a través de una estructura, se define por los recursos que posee y el uso que hace de estos, por la vinculación con sus integrantes y su entorno en relación con todas las acciones y estrategias existentes entre ambos lados.

### 2.6.1. Tipos de Identidad

Darío Ramos (2007) inicia la tipología de la identidad corporativa basado en la clasificación de Olins.

1. **Identidad monolítica:** La empresa utiliza un único estilo visual. Ésta se reconoce inmediatamente y se utilizan los mismos símbolos en todas partes. Tales organizaciones se desarrollan como entidad completa dentro de un campo relativamente estrecho.
2. **Identidad respaldada:** Las empresas subsidiarias tienen su propio estilo, pero se sigue reconociendo a la empresa matriz. Se pueden identificar las distintas divisiones, pero está claro cuál es la empresa matriz. Se trata de organizaciones diversificadas, cuyas partes conservan segmentos de sus propias culturas, tradiciones, y/o marcas.
3. **Identidad de marca:** Las subsidiarias tienen su propio estilo, y la empresa matriz no es reconocida por los iniciados. Las marcas no parecen tener relación entre ellas ni con la empresa matriz, limita el riesgo de fracaso del producto, pero también implica que la marca no puede beneficiarse de la reputación favorable de la casa principal.<sup>39</sup>

La identidad corporativa es algo que constantemente se la está desarrollando y único de la empresa, un factor fundamental empresarial y encuentra su sustento en la cultura corporativa, ya que debe presentarse de

---

<sup>39</sup> RAMOS, Darío (2007), "Manual básico de comunicación corporativa", Editorial San Pablo, Bogotá, Colombia, pág. 44

la mejor manera ante su entorno para poder ser reconocida y destacarse de otras que tienen su misma idea negocio.

## 2.7. Cultura Corporativa

Un aspecto esencial de la organización es determinada por la manera de actuar de sus integrantes partiendo de creencias y valores compartidos.

Para iniciar la definición de la cultura corporativa, Daniel Scheinsohn (1998) inicia su descripción con las raíces de la palabra cultura:

*“La palabra cultura deriva metafóricamente de cultus, palabra que conlleva la idea de “practicar o cultivar algo” y que engloba la idea de “cultivo”, esto es, del proceso que implica el cuidado y desarrollo de la tierra (ambos términos, “cultura” y “cultivo” aparecen registrados en español por primera vez a partir de 1515). Con el concepto cultura corporativa se compara a las empresas con “sociedades en miniatura”. El estudio de la cultura corporativa encuentra sus raíces en las teorías de la cultura como un fenómeno social, antropológico y sociológico.”<sup>40</sup>*

Hay que tomar en cuenta que la teoría de la comunicación organizacional se inició a escucharla en la época de los ochenta como un elemento de influencia fundamental sobre la motivación y el compromiso de los miembros de la empresa.

Edgar Schein (1991) define a la cultura organizacional como *“el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas, y normas aceptadas y practicadas por los miembros de la organización”* <sup>41</sup>. Definiendo la forma de cómo se hacen las cosas en una empresa y la forma de cómo actúan sus integrantes.

Frank Memelsdorff menciona el concepto de Charles Hampden (1992)

---

<sup>40</sup> SCHEINSOHN, Daniel (1998) *“Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa”*, Fundación OSDE, Argentina, pág. 85

<sup>41</sup> SCHEIN, Edgar H, (1991) *“Psicología de la Organización”*, Editorial Prentice-Hall, México, Pág. 8.

*“La cultura corporativa (CC) emerge de un grupo y es construida por las personas para potenciar las capacidades que poseen en común. La CC aporta continuidad e identidad al grupo. CC logra equilibrar contribuciones diferentes, a veces contradictorias, y opera como un sistema aprendiente y auto-gobernable. Funciona como un sistema de información y puede aumentar de forma importante comprensiones y sinergias”<sup>A2</sup>*

El concepto que nos da acerca de la cultura corporativa emerge de quienes la conforman, determinando así rasgos y características más notables.

Michel Ritter (2008) dice que *“La cultura organizacional y su complejidad es uno de los aspectos fundamentales para entender el éxito o fracaso de muchas organizaciones y una herramienta crítica para potenciar la competitividad de las empresas”<sup>A3</sup>* la cultura es uno de los elementos más importantes de la organización, ya que describe su núcleo ideológico, permitiendo así, que los miembros de esta conozcan sus principales objetivos.

La cultura corporativa, sin duda es la esencia de las organizaciones, es de vital importancia que todos los públicos vinculados, conozcan o tengan idea de la misma.

### **2.7.1. Funciones de la Cultura Corporativa**

Básicamente la cultura corporativa cumple tres funciones: <sup>44</sup>

- Función de integración
- Función de cohesión
- Función de implicancia de la persona

---

<sup>42</sup> MEMELSDORFF, Frank, (1998) *“Marketing estratégico en turismo: branding, identidad y cultura corporativa”*, Revista Valenciana D’estudis Autonomics Número 25 –Pág. 73

<sup>43</sup> RITTER, Michel, (2008) *“Cultura organizacional”*, Editorial La Crujía, Buenos Aires, Argentina, Pág. 54

<sup>44</sup> SCHEINSOHN, Daniel (1998) *“Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa”*, Fundación OSDE, Argentina, pág. 87,88

- *Función de integración*

La cultura corporativa busca el **consenso** de la gente hacia la misión de la empresa, sus metas operativas y los medios necesarios para alcanzarlas.

Un fuerte consenso, es lo que diferencia a una mera declaración de intenciones de lo que debiera ser la cultura corporativa, es decir, la referencia más importante para orientar el comportamiento colectivo.

- *Función de cohesión*

El **sentido de pertenencia** que puede generar una cultura corporativa es su manifestación más genuina. Cuando se logra que la gente asuma un conjunto de valores, se constituye un fuerte sentido de pertenencia con respecto a la empresa.

- *Función de implicancia de la persona*

La implicancia acontece cuando existe **compatibilidad y correspondencia** entre el sistema de valores de la empresa y el de la persona.

La implicancia es una situación de coherencia y compatibilidad entre el sistema de valores de la empresa y el de la persona.

### **2.7.2. Tipología de la Cultura Corporativa**

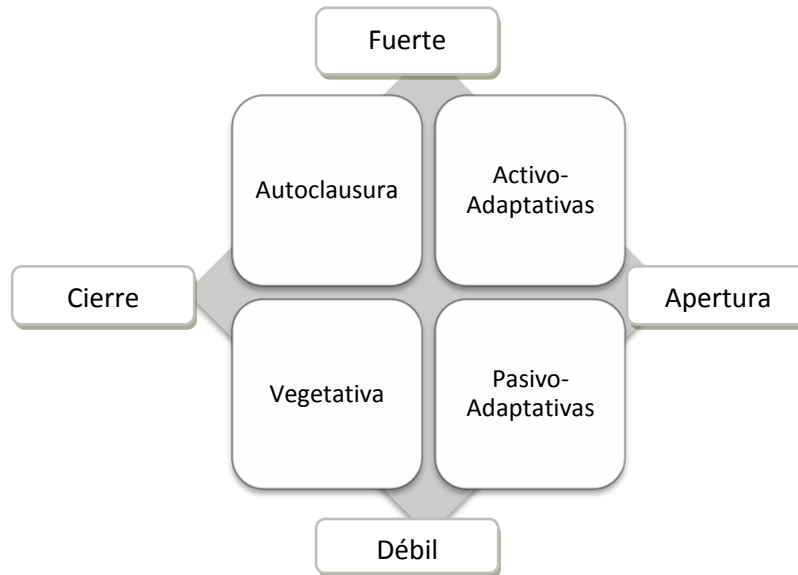
La clasificación de la cultura se basa en la relación que tiene la empresa con su entorno. Esta tipología clasifica las culturas corporativas según dos ejes:

- **Fuertes o débiles:** esta clasificación depende del grado de cohesión que existe entre los miembros de la organización con respecto a las creencias y valores de la corporación.



- **Cierre o apertura:** se clasifican según su grado de sensibilidad y adaptabilidad con respecto a su entorno

A partir de estos dos ejes, Daniel Scheinsohn (1999) construye una matriz que define cuatro tipos de culturas genéricas.



Realizado por: SCHEINSOHN, Daniel  
 Figura 2.5: Matriz Tipos de Culturas

- ***Cultura vegetativa***

Este tipo de empresas poseen un nivel bajo de cohesión con su cultura, pensamiento cerrado y pierde la oportunidad de aprender, estas empresas están condenadas a desaparecer tarde o temprano.

- ***Cultura de autoclausura***

Estas empresas poseen un proyecto corporativo, pero no son flexibles ante los cambios del entorno, haciendo correr el riesgo de convertir a sus estrategias en obsoletas.

- ***Cultura pasivo-adaptativa***

La empresa posee un proyecto corporativo inconsistente y una cultura débil, su mayor preocupación es la flexibilidad. Se debe tener cuidado al ser demasiado flexibles ya que los cambios sucesivos producen inestabilidad y debilitan a la cultura corporativa.

- ***Cultura activo- adaptativa***

Es el modelo que todas las empresas deben aspirar a ser, ya que, el tipo de empresas que poseen esta cultura poseen un alto sentido de proyecto corporativo y una fuerte consciencia de lo que está sucediendo en su entorno.<sup>45</sup>

Es importante realizar un diagnóstico a la cultura de la empresa para determinar qué tipo de cultura tiene para tomar medidas correctivas.

## **2.8. Imagen corporativa**

La etimología del vocablo *imagen*, viene del latín *imago* y significa imitación o semejanza con la realidad. Imagen es aquello que es fiel copia del original. La imagen es creada por quienes lo perciben.<sup>46</sup>

Östberg menciona el concepto de Sanz de la Tajada (1994) quien establece a la imagen corporativa como:

*"el conjunto de representaciones mentales, tanto afectivas como racionales, que un individuo o grupo de individuos asocian a una marca concreta con un producto dado; representación que es el resultado de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e*

---

<sup>45</sup> SCHEINSOHN, Daniel (1999) "Comunicación Estratégica®, Imagen Corporativa", Ediciones Macchi, Buenos Aires, Argentina, pág. 74,75

<sup>46</sup> Cfr. SCHEINSOHN, Daniel (1999) "Comunicación Estratégica®, Imagen Corporativa", Ediciones Macchi, Buenos Aires, Argentina, pág. 74,75

*información que dicho grupo de individuos asocia con la marca en cuestión*<sup>47</sup>

Se concuerda que la imagen es creada por los públicos vinculados con la empresa, donde el análisis de la información receptada; sea esta experiencias, creencias, sentimientos hacia esta, permitirá a generar una imagen sobre la empresa.

Paul Capriotti (1999) define a la imagen corporativa como *"la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización"*<sup>48</sup>. La imagen es lo que los públicos perciben sobre la compañía.

Joan Costa (2009) dice *"la imagen de la empresa es la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad"*<sup>49</sup>.

Como se puede observar, los expertos concuerdan con lo que es sobre la imagen corporativa, afirmando ser una estructura mental formada por los públicos vinculados de la empresa basándose en la información percibida sobre la misma.

Es importante que la compañía, por medio de la identidad y la cultura, construya una imagen óptima dentro de sus públicos, siendo el factor que agrega valor a la corporación y permanece en el tiempo y en la memoria social, siendo posible que sea medible, cuantificable, controlable y sustentable.

---

<sup>47</sup> ÖSTBERG, Jacob (2007), *"Comunicación e imagen corporativa"*, editorial UOC, Barcelona, España, pág. 44.

<sup>48</sup> CAPRIOTTI, Paul,(1999) *"Planificación estratégica de la imagen corporativa"*, Ediciones Ariel, Barcelona, España, pág. 16

<sup>49</sup> COSTA, Joan (2009), *"Imagen corporativa en el siglo XXI"*, Editorial la Crujía, Argentina Pág. 53.

### 2.8.1. Funciones de la imagen corporativa

La construcción de una imagen positiva para la empresa es una necesidad estratégica, por lo que, es conveniente enumerar los beneficios de la imagen corporativa para tener claro las funciones concretas y específicas de la imagen en el éxito de la empresa<sup>50</sup>:

- 1) Destacar la identidad diferenciadora de la empresa: permite al público diferenciar una compañía de otra, aunque tengan el mismo giro de negocio.
- 2) Definir el sentido de la cultura organizacional: los públicos conocerán como se hacen el trabajo en la empresa.
- 3) Construir la personalidad y el estilo corporativo: la gente percibe la cultura organizacional y la reconoce.
- 4) Reforzar el “espíritu de cuerpo” y orientar el liderazgo: permite generar sentido de pertenencia dentro de la empresa.
- 5) Atraen a los mejores especialistas: genera un status de seguridad laboral.
- 6) Motivan al mercado de capitales: afianza la credibilidad de la empresa.
- 7) Evitan situaciones críticas: crear confianza con los públicos.
- 8) Impulsar nuevos productos y servicios: crecen bajo una imagen fuerte.
- 9) Genera una opinión pública favorable: el público conoce que hace la empresa, y la información al recibe de la misma.
- 10) Reducir los mensajes involuntarios: mediante la comunicación planificada.
- 11) Optimiza las inversiones corporativas
- 12) Acumular reputación y prestigio: el pasaporte para la expansión
- 13) Atraer a los clientes y fidelizarlos: crea una reputación dentro de todos los públicos.

---

<sup>50</sup> Ídem, pág. 63

## 2.9. Públicos

La razón de ser de las estrategias y acciones de la empresa son sus públicos. Hablar de públicos es un tema muy extenso y complejo, ya que cada organización la define según su modelo corporativo.

Daniel Scheinsohn (1998) define a los públicos como "*Un público no es un grupo de existencia "real", sino un agrupamiento imaginario que la empresa elabora con el fin de lograr eficacia en sus comunicaciones*"<sup>51</sup>. Es importante segmentar a este gran público en diferentes grupos para comprender y reconocer su interés, y así conseguir una vinculación estratégica con cada uno de ellos.

La Asociación Española para la Calidad (AEC) propone el siguiente criterio para identificar a nuestros públicos, por ejemplo, seleccionarlos según:

- Responsabilidad: En este grupo encajarían las personas con las que la entidad tiene responsabilidades, por ejemplo, legales, financieras, políticas, operativas...
- Influencia: Aquí incluimos a las personas que influyen, formal o informalmente, en la organización (órganos de gobierno, padrinos, etc.).
- Cercanía: Son las personas que se relacionan más a menudo con la organización y con las que más confianza hay. Pueden ser tanto grupos internos, como por ejemplo los empleados o externos, como sus beneficiarios -también se consideran a veces internos, al igual que los proveedores, dependerá de la entidad-
- Dependencia: Son las personas que más dependen de la entidad. Como por ejemplo un usuario de un servicio.

---

<sup>51</sup> SCHEINSOHN, Daniel (1998) "Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa", Fundación OSDE, Argentina, pág. 169

- Representación: Personas que representan a otras, como los líderes de opinión, representantes de plataformas de ONG, etc.<sup>52</sup>

De esta manera la empresa podrá verificar y agrupar a los agentes que poseen algún tipo de vínculo de la empresa, es importante recordar que los públicos piensan y actúan desde sus intereses.

### 2.9.1. Tipología de los públicos

Como se menciona anteriormente, identificar a los públicos de una organización es de vital importancia para la organización.

Autores como Gruning han determinado la clasificación de los públicos según su el tipo de vinculación que tienen con la misma.

Siguiendo a Dewey, Gruning define el público como un grupo de personas que: a) se enfrenta a un problema similar, b) reconoce que el problema existe y c) se organiza para hacer algo al respecto. A partir de esta definición, Gruning y Hunt diferencian cuatro colectivos: los no-públicos, formados por individuos que no cumplen ninguna de estas tres características; los públicos latentes, integrados por individuos que se enfrentan a un problema similar pero no lo detectan; los públicos informados o conscientes, que están afectados por un problema similar y reconocen su existencia; y los públicos activos, que además de estar afectados por el problema y reconocerlo hacen algo al respecto.

La clasificación más común de los públicos de una organización, es la que los divide en dos formas muy sencillas:

- **Público externo:** la relación que existe entre este público y la empresa se basa netamente en interés y el grado de compromiso varía según su nivel de vinculación.

---

<sup>52</sup> Cfr. REVILLA, Beatriz, “¿Tienes claros cuáles son los públicos con los que tu organización se relaciona y cómo?”, <http://www.fundacionluisvives.org/actualidad/noticias/archivo/2011/05/04/ tienes claros cuales son los publicos con los que tu organizacion se relaciona y como empieza por definirlos y disena r estrategias para cada uno de ellos .html>, 2011-11-07.

- **Público interno:** posee una relación directa de co-dependencia. Nuevas teorías definen a este tipo de públicos como “públicos extremos” ya que la condición de público interno no es estable. Un empleado al salir de la oficina y prende la televisión se convierte en nuestra audiencia, luego compra y se convierte en nuestro cliente. El empleado tiene una participación entre otras esferas sociales.
- Por la variabilidad de tipos de relación que tiene el público interno de una empresa, se definirá a este público como “público extremo”.

## 2.10. Comunicación Externa

Al segmentar los públicos nos permite direccionar los mensajes. La comunicación externa de una organización es el conjunto de actividades generadoras de mensajes dirigidos a crear, mantener o mejorar la relación con los diferentes públicos, así como a proyectar una imagen favorable de la compañía o promover actividades, productos y servicios.<sup>53</sup>

Pedro Reinares (1999) dice que la comunicación externa *“es la que se genera desde la empresa hacia el exterior. Se define como una transmisión de información a los clientes potenciales sobre el resto de las variables de marketing, es decir, producto, precio y distribución”*<sup>54</sup>

Esta información puede usarse para influir en las actividades de los grupos de interés para la empresa. Toda organización, cualquiera que sea su objetivo (comercial, institucional, gubernamental, de producción, servicios, educacional) es creada con el fin de satisfacer necesidades creadas o reales.

---

<sup>53</sup> Cfr. ICEX Revista Digital: “El Exportador Digital”. [http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/rppp/comunicacion\\_exterior.msp.2008](http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/rppp/comunicacion_exterior.msp.2008).

<sup>54</sup> REINARES Lara, Pedro, CALVO Fernandez, Sergio *“Gestión de la Comunicación Comercial”*, editorial McGraw-Hill, Madrid-España 1999, Pág. 8

## 2.11. Comunicación Interna

“Hay que ubicar a las comunicaciones internas en el lugar que les corresponde, un escalón más arriba que las comunicaciones externas”  
(Martin Sorrell, Presidente y CEO WPP)

Se puede afirmar con total seguridad que en toda empresa existe comunicación interna, ya sea esta causal o por casualidad.

Pedro Reinares (1999) afirma que la comunicación interna *“es aquella que se produce dentro de la organización y se define como un intercambio de información entre la compañía y su capital humano, para que este rinda más y mejor dentro de la misma”*.<sup>55</sup> La comunicación direccionada para el talento humano de la empresa ayuda a que su trabajo sea más eficiente.

Brandolini (2009) define a la comunicación interna como *“herramienta de gestión específicamente dirigida al público interno, al personal de la empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo”*.<sup>56</sup> La comunicación interna vela por la motivación hacia el empleado con el fin de orientar su correcto proceder en la empresa dentro de los objetivos de la compañía, además permite crear un vínculo más estrecho generando un clima laboral óptimo y descartar la fuga de cerebros de la empresas.

### 2.11.1. Clasificación de la Comunicación interna

La comunicación interna se clasifica según el ámbito de interrelación que tiene la empresa con las personas:

---

<sup>55</sup> Ídem, 7

<sup>56</sup> BRANDOLINI, Alejandra y GONZÁLEZ, Marín (2009) *“Comunicación Interna”*, Editorial La Crujía, Buenos Aires-Argentina, Pág. 25



**Comunicación Formal:** Principalmente aborda temas laborales, es planificada, sistemática y alineada por la organización. Se caracteriza por utilizar la escritura como medio de expresión y canales oficialmente instituidos. Suele ser más lenta que la informal.

**Comunicación Informal:** Forma de comunicación que aborda aspectos laborales, que no circulan por los canales formales. Utilizan canales no oficiales. Tiene la ventaja de divulgarse de manera más veloz que la formal.

Es importante destacar que la comunicación formal no es lo mismo que canal formal o comunicación informal es lo mismo que canal informal.

**Canal Formal:** Es un medio institucionalizado constituido por un conjunto de vías ya establecidas.

**Canal Informal:** cuando no se hace uso de ningún medio institucionalizado, hay que recordar, que el canal está dado por el lugar en el que se tiene la comunicación, no en cuanto al contenido del mismo.

	<b>Formal</b>	<b>Informal</b>
<b>Canal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Correo electrónico</li> <li>- Memorando</li> <li>- Comunicado</li> <li>- Reunión</li> <li>- Revista y boletines</li> <li>- Entrevista con el jefe</li> <li>- Cartelera</li> <li>- Intranet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Correo electrónico</li> <li>- Sobremesa del almuerzo laboral</li> <li>- Cena en casa de jefe</li> <li>- Reunión después de oficina</li> <li>- Partido de golf</li> <li>- Vía pública</li> </ul>
<b>Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normas de Trabajo</li> <li>- Información de prensa</li> <li>- Orden superior</li> <li>- Entrevista de evaluación</li> <li>- Informe de resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Charla con colega</li> <li>- Mensaje por correo electrónico</li> <li>- Off de record al periodista</li> <li>- Comentario telefónico</li> <li>- Rumor</li> </ul>

Realizado por: RITTER, Michael

Figura 2.6: Canal y comunicación formal e informal

De esta forma se puede observar que la comunicación formal e informal son complemento, ya que están relacionadas para el mejoramiento continuo de la empresa en el ámbito de la comunicación, ambas son de carácter multidireccional.

### 2.11.2. Direccionalidad de la Comunicación Interna

La direccionalidad de la comunicación interna puede ser de tres tipos:

- **Comunicación Descendente:** se genera en las áreas directivas de la empresa para impartir directrices, lograr credibilidad y confianza, difundir la idea de participación, fortalecer los roles jerárquicos y favorecer y hacer operativa la comunicación.

Medios de la Comunicación descendente <sup>57</sup>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Publicaciones periódica de distribución</li><li>• Noticias y flashes informativos</li><li>• Hojas informativas para mandos</li><li>• Tablones de anuncio</li><li>• Guía práctica de la empresa</li><li>• Folletos y campañas publicitarias en el interior de la organización</li><li>• Carteles</li><li>• Objetos promocionales</li><li>• Video</li></ul>



Realizado por: Robayo, Andrea

Figura 1.3: Medios de la comunicación descendente

La alta implicación de la alta directiva dentro de estos flujos de comunicación garantizará el correcto funcionamiento.

**Comunicación Ascendente:** nace en base de los colaboradores, está dirigida de abajo hacia arriba, hacia sectores gerenciales, mandos medios, etcétera. El objetivo es que los empleados tengan la posibilidad de dar sus puntos de vista acerca del trabajo que realizan o sobre sus responsables, es importante recoger los inputs procedentes de todos los

<sup>57</sup> ROBAYO, Andrea (2011), "Optimización de la información de gerencias internas de Nestlé Ecuador- oficinas central, mediante la creación de un sistema de comunicación interna", Tesis UTE, pág. 43

rincones de la empresa para ser tomados en cuenta en el momento de diseño de políticas y estrategias de la compañía.

<b>Medios de la comunicación ascendente</b> <sup>58</sup>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Reuniones periódicas</li><li>• Entrevista personalizadas</li><li>• Jornadas de despachos abiertos</li><li>• Círculos de calidad</li><li>• Las notas de obligada respuestas</li><li>• Encuestas</li><li>• Sistemas de sugerencias</li></ul>

Realizado por: Robayo, Andrea

Figura 1.3: Medios de la comunicación ascendente

- **Comunicación Horizontal:** se produce entre personas y departamentos que están en el mismo nivel jerárquico. Son muy comunes en las empresas que tiene estrategias globales y de alta participación de los diferentes sectores. Su misión es la elevar el espíritu de trabajo en equipo, aumentar el rendimiento, ganar eficacia y satisfacción, incrementar la competitividad y dinamizar la creatividad y la innovación dentro de los empleados.

<b>Medios de la comunicación horizontal</b> <sup>59</sup>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Reuniones de trabajo entre departamentos</li><li>• Encuentros y eventos que permitan el diálogo y el contraste de opiniones</li><li>• Elaboración de informes</li><li>• Comunicados varios</li></ul>

Realizado por: Robayo, Andrea

Figura 1.3: Medios de la comunicación horizontal

Es importante que la empresa maneje una comunicación multidireccional para que su gestión sea integral.

---

<sup>58</sup> Ídem, pág. 44

<sup>59</sup> Ídem, pág. 45

### 2.11.3. Herramientas de Comunicación Interna

Es importante realizar un estudio de la viabilidad de la aplicación de las herramientas de comunicación interna antes de aplicar por simple moda.

Existen varias herramientas de comunicación interna que permiten la comunicación y son válidos para el entorno empresarial. Las herramientas son:

- House Organ
- Cartelera
- Manual de Políticas
- Manuales de procedimientos
- Reuniones
- Seminarios
- Reporte de sostenibilidad
- Casa abierta
- Material audiovisual
- Memos
- Brochures
- Intranet
- E-mails
- Encuestas de clima organizacional

Dentro de todas las herramientas presentadas, las empresas siempre prefieren y tienen mayor acogida por las herramientas que poseen alcance, efectividad y tiempo acorde con las necesidades empresariales.

- **Cartelera:** Es la forma más tradicional de hacer que un mensaje llegue a un gran número de personas, rápidamente y a bajo coste. Presenta inconveniente cuando no se actualizan y tampoco existe la constancia de renovar los mensajes. En algunas organizaciones se han sustituido las carteleras por paneles electrónicos que facilitan la información y que esta llegue con mayor facilidad a los trabajadores. La característica principal de las carteleras son: actualidad, simplicidad, comprensibilidad, diseño.

- **Publicaciones internas:** Los boletines o revistas de la organización que desarrolla temas relacionados y novedades de la compañía, esta se envía a los trabajadores y su periodicidad dependerá del presupuesto y la necesidad de comunicar de la empresa.
- **Cartas y memos:** estas son herramientas que han ido decayendo, son más utilizados para correspondencia oficial del empleado.
- **Correo electrónico:** el e-mail es una herramienta que utilizan diariamente los empleados. Este sistema de respuesta inmediata permite enviar y recibir información de diferentes destinatarios en forma individual o masiva. El correo electrónico se ha convertido en el sustituto del correo interno convencional, dándole mayor rapidez y capacidad de respuesta. Es importante tener cuidado con la saturación de información en esta herramienta.
- **Intranet:** El software de intranet debe estar en constante actualización y mantenimiento, ya que es una herramienta altamente compleja y flexible tiene como el fin de apoyar la tarea diaria del trabajador. Se la debe concebir como una herramienta viva que evolucione según las necesidades de los usuarios. La intranet persigue potenciar la comunicación interna, fomentar el sentido de comunidad y pertenencia a la organización y ser una herramienta eficaz de comunicación y motivación.

#### 2.11.4. Funciones de la Comunicación Interna

Función	Descripción
Control	Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que requieren el cumplimiento por parte de los empleados. Pero la comunicación informal también controla el comportamiento.
Motivación	Aclarar a los empleados lo que se debe hacer, lo bien que lo están desarrollando y lo que se puede hacer para mejorar el desempeño si éste se encuentra por debajo del promedio. La formación de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia las metas y el reforzamiento del comportamiento deseado: todo esto estimula la motivación y requiere de la comunicación
Expresión emocional	El grupo de trabajo es una fuente básica de interacción social. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por el cual los miembros muestran sus frustraciones y sus sentimientos de satisfacción. La comunicación proporciona un escape para la <i>expresión emocional</i> de sentimientos y para la satisfacción de necesidades sociales.
Información	La comunicación se relaciona con su papel de facilitar la toma de decisiones, al proporcionar la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones, al transmitir los datos para identificar y evaluar opciones alternativas.

Integración	La comunicación debe ser un vínculo de los intereses distintos de los empleados para dirigirles hacia las metas empresariales.
-------------	--

Figura 1.2: Funciones de la Comunicación Interna  
Elaboración propia

Ninguna de estas cinco funciones es más importante que la otra, deben funcionar como un todo para lograr los objetivos corporativos.

Por motivos del estudio de la presente tesis se analizará la función de motivación de comunicación interna.

#### ***2.11.4.1. Comunicación y Motivación***

Las empresas más eficientes son aquellas que mejor analizan las motivaciones de sus miembros. Los distintos motivos que llevan a los hombres a actuar de manera diversa en búsqueda de su objetivo.

Juan Pérez L. (1985) relaciona la motivación como los factores que llevan a una persona a la acción y se puede clasificar dependiendo de su origen y destino en tres tipos: Motivación Extrínseca, Motivación Intrínseca y Motivación Trascendente. Esta clasificación, permite de una manera práctica y sencilla, entender el cómo se motiva a las personas o colaboradores.<sup>60</sup>

##### **2.11.4.1.1. Tipos de motivaciones:**

- **Motivaciones extrínsecas:** Incentivo que se atribuye a la realización de la acción por parte de otra persona o personas distintas de aquella que ejecuta la acción (por ejemplo el dinero y los halagos que se reciben a realizar un trabajo; los premios y los castigos). Este tipo de

<sup>60</sup> Cfr. SANDOVAL, Washington (2011), “La motivación” Posgrados –Espe.  
<http://publiespe.espe.edu.ec/articulos/liderazgo/motivacion.pdf>

motivaciones externas deben tener un factor diferencial en la percepción de la persona.

- **Motivaciones intrínsecas:** Resultado de la ejecución de la acción para la persona que la realiza y que depende tan solo del hecho (por ejemplo el aprendizaje, la satisfacción personal, el gusto por hacerlo). Es muy importante que este tipo de motivaciones sean congruentes con los pensamientos, sentimientos y valores de la persona.
- **Motivaciones trascendentes:** Resultado que la acción provoca en otras personas distintas de quien ejecuta la acción (por ejemplo el servicio prestado al otro, contribuya a un logro colectivo) El realizar una acción para beneficio de los demás, dejando a un lado en muchos casos el beneficio material personal, implica que es importante para él, valores tales como la solidaridad, la amistad, el servicio, el amor, etc., que en este caso son los factores que generan e integran una actitud y por hecho una motivación para la acción en beneficio de los demás..<sup>61</sup>

---

<sup>61</sup> Cfr. REY LENNON, Federico (2008), “Reflexiones sobre management de la comunicación”, Editorial La Crujía, Buenos Aires, Argentina, pág. 128.



### 3. La Marca

#### 3.1. Antecedentes históricos

El vocablo “marca” procede de la palabra “marcar” que significa “quemar” o “herrar”. Las marcas se han utilizado desde muchos siglos para designar propiedad u origen. En sus inicios se aplicaba a los animales domésticos e incluso a los esclavos. También ha sido utilizado como elemento de definición para mostrar afiliaciones tribales en el mundo contemporáneo. La idea original de registro de marcas (copyright) seguramente surgió en Estados Unidos para distinguir las reses en los rebaños cuando ellas procedían de diferentes ranchos.

El mundo de las marcas como se conoce hoy, comenzó a mediados del siglo XIX, tras la revolución industrial. La aparición de almacenes, tiendas y centros comerciales cambio la forma de comprar de la gente y facilitó la aparición de numerosos productos disponibles para la gente, introduciendo así, el concepto de competencia entre comerciantes al existir más de un producto para un mismo fin o propósito. La producción en serie iba de la mano de las innovaciones tecnológicas. En la década de 1920, los conceptos de publicidad masiva y de relaciones públicas fueron introducidos en el mercado americano ayudados por el nacimiento del periódico popular, junto con la labor de Edward Bernays.

Según la autora, el concepto de gestión de marca fue introducido en 1931 y significó que una sola persona o entidad tomara el control. Ayudadas por el *boom económico* y la publicidad, por el reciente invento de la televisión, en los años 50 las marcas eran ya algo común. En la década de 1980 el desarrollo de la publicidad, llevando la comercialización de las marcas a la primera líneas de nuestras vidas. Con la aparición de empresas de servicios durante los años 90 se amplió el panorama de la comercialización de marcas, ya que estas compañías utilizaban este concepto para diferenciarse entre ellas cuando los productos o servicios que ofrecían eran similares. El amplio abanico de elección

producía confusión en el consumidor, así que fue necesario diferenciar el producto ofrecido del resto a través de las marcas.

A mediados de los noventa, el branding era omnipresente y desembarcó en áreas tradicionalmente no sujetas a este concepto como la política y las organizaciones benéficas. En el siglo XXI la comercialización de marcas pone en relación a todas las generaciones, clases sociales y culturas, ya no es necesario que exista un producto o servicio para lanzar una marca.

La estructura de la implementación y la gestión de marca han contribuido a crear negocios, productos de mercado y servicios, y a administrar la reputación conseguida. Detrás de la marca hay un cuidadoso control de gestión en el que el negocio se identifica con ella. El branding ha dejado de ser una práctica restringida a expertos dentro de una empresa y agencias publicitarias para ser una necesidad de muchos sectores por una simple cuestión de estar presentes y sobrevivir.<sup>62</sup>

### **3.2. Definición de Marca**

Cuando se escucha hablar acerca de la marca, lo primero que viene a la mente es logotipos y nombre. Pero la marca es mucho más que esto, ya que es la representación de una empresa o producto, y esta, interactúa con el público.

La Asociación Americana de Marketing (1995) define a la *“es un nombre, un término, una señal, un símbolo, un diseño, o una combinación de alguno de ellos que identifica productos y servicios de una empresa y los diferencia de los competidores”* un concepto que define las características básicas de la marca.

Marcelo Sapoznik dice que la marca es *“Un conjunto de promesas en las que los consumidores creen. La promesa es lo que sentimos que estamos necesitando y que tal marca lo va a cumplir en el largo plazo. Esa promesa debe ser relevante considerando el público-objetivo, coherente, verdadera y*

---

<sup>62</sup>Cfr. DAVIS, Melisa., (2006). “Mucho más que un nombre: Una introducción a la gestión de marcas”. Parramón, Editorial Norma, Barcelona, España. pág. 18-25

*diferente*<sup>63</sup>. La marca es la alama del producto, la razón por la cual el cliente compra y la prefiere.

Según Lamb, Hair y MCDaniel (2002), dicen que la marca *“es un nombre, término, símbolo, diseño o combinación de estos elementos que identifican los productos de un vendedor y los distingue de los productos de la competencia”*<sup>64</sup>. La marca es un factor diferenciador de los productos ante el mercado para los clientes.

Melissa Davis (2006) define a la marca como *“representación del producto, servicio, persona, o incluso concepto intangible que es creada cuidadosamente. Es la imagen del producto que cuenta con un respaldo habitual de la identidad de la compañía”*<sup>65</sup>. Se debe destacar que la marca es intangible y debe ser planificada según la identidad del producto, persona o empresa.

Se puede determinar que la marca es la representación intangible de productos, personas o empresas, que guarda un conjunto de promesa hacia los públicos según las necesidades, convirtiéndose en un factor diferenciador frente a la competencia.

### **3.3. Características de la marca**

Las características que debe tener una marca:

- *La marca es una notoriedad.* Una marca desconocida es una marca sin valor; el consumidor preferirá aquellos productos de marcas conocidas que le garanticen seguridad y calidad. La notoriedad se adquiere por la

---

<sup>63</sup> Bic Galicia(2011) , *“Como crear una marca”*, [http://www.bicgalicia.es/dotnetbic/Portals/0/banner/ARCHIVOS/Manuales%20Pymes/13\\_MARCA\\_Cast.pdf](http://www.bicgalicia.es/dotnetbic/Portals/0/banner/ARCHIVOS/Manuales%20Pymes/13_MARCA_Cast.pdf)

<sup>64</sup> LAMB C., HAIR J. Y MCDANIEL C (2002). *“Marketing”*, Sexta Edición, International Thomson Editors S.A., Pág. 300.

<sup>65</sup>DAVIS, Melisa., (2006). *“Mucho más que un nombre: Una introducción a la gestión de marcas”*. Parramón, Editorial Norma, Barcelona, España. pág. 11

publicidad, necesariamente apoyada en la calidad del producto y superando la prueba del tiempo: la imagen de la marca debe permanecer en la mente de los consumidores por un periodo indefinido.

- La marca es un valor de referencia que identifica al producto, permitiendo la comparación del mismo con otras marcas y la elección libre entre ellas.
- La calidad de una marca debe estar directamente relacionada con la calidad del producto que ampara, aunque no confundirse con ella ya que la calidad de un producto no siempre puede apreciarse a simple vista; a veces, ni si quiera con su uso. En cambio, la marca es un elemento reconocido por los consumidores, quienes otorgan a determinadas marcas el calificativo de "buenas" y se lo niegan a otras. Este título no es concedido indiscriminadamente sino que, por el contrario, se basa en indicios, uno de los cuales, quizás el más importante, es la calidad del producto. A partir de ese momento, la calidad de la marca cobra "vida propia" y llega a separarse del producto.
- La marca es una firma, es la reivindicación de una paternidad. Es un importante símbolo de garantía y responsabilidad.
- La marca es un seguro de progreso. Es decir, obliga al fabricante a perfeccionarse sin descanso. Así, éste debe analizar el mercado, no sólo en cuanto a la relación calidad - precio en comparación con la competencia, sino también para conocer los deseos del consumidor, su forma de ser, su carácter. Las personas eligen las marcas por afinidad con su personalidad.
- La marca ha de estar viva (nace, se desarrolla, se transforma, enferma y muere), por lo que necesita, cuando es preciso, innovación (formal y/o conceptual); nuevos códigos de comunicación que construyan liderazgos diferenciándola más claramente de la competencia por sus valores tangibles o intangibles.<sup>66</sup>

---

<sup>66</sup>Cfr. PIRIZ, Javier (2009) "La Marca Como Ventaja Competitiva Caso BMW", <http://www.elrincondelpublicista.com>, pág. 30-33

### 3.4. Importancia de la marca

La marca es importante porque:

- Permite diferenciar el producto/servicio, persona o empresa de otras, más allá de la pura diferenciación formal. Esta diferenciación lleva implícita una valoración de la marca por parte del consumidor.
- Genera una actitud del destinatario hacia la marca. Esta actitud influirá en los procesos de interacción del destinatario con la marca, principalmente en la compra. Asimismo, el destinatario se verá influido por cada una de las experiencias, comunicaciones e interacciones con la marca.
- El valor que el destinatario otorga a la marca y su actitud hacia la misma configuran el valor o capital de marca para el destinatario, que aglutina la dimensión psicológica de la marca.<sup>67</sup>

La marca crea vínculos con los públicos ya que son planificados para que estos.

### 3.5. Tipos de marca

La tipología se tomó según el contexto producto-mercado:

- **Marca madre o marca paraguas:** Constituye el punto de referencia de la oferta, amparando al producto y suele presentar gamas o familias dotadas de una determinada identidad.
- **Submarca:** define una oferta diferenciadora modificando las asociaciones de la marca madre en contextos específicos.
- **Marca respaldadora:** Es una marca establecida, prestigiada y reconocida que otorga credibilidad y sustancia a la oferta. Interno
- **Marca respalda:** Por obviedad, una marca o una submarca está respaldada cuando disfruta al amparo y cobertura de una marca establecida.

---

<sup>67</sup> Cfr. LLOPIS, Emilio (2011), "BRANDING & PYME", [www.emiliollopis.es](http://www.emiliollopis.es), pág. 21 y 22

- **Marca beneficio:** incorporan un beneficio específico al producto a través de un atributo o componente que sustentan su identidad y la diferencian en el mercado, otorgando una posición de liderazgo que se erige en una ventaja competitiva.
- **Co-marcas:** Es el resultado que se produce cuando marcas de distintas organizaciones o diferentes negocios de la misma organización se unen para crear una oferta en la cual cada una desempeña un papel conductor.<sup>68</sup>

La gran variedad de marcas permite mayor vinculación con los públicos y atender sus necesidades.

### 3.6. Identidad de marca

La marca posee características únicas, convirtiéndose en uno de los factores diferenciadores más importantes.

Manuel García (2005) define la identidad de marca

*“La identidad de marca es un conjunto único de asociaciones que el estratega aspira a crear o mantener. Estas asociaciones representan la razón de ser de la marca implicando una promesa de los integrantes de la organización a los clientes debe contribuir a establecer relaciones entre la marca y el cliente mediante la generación de una proposición de valor que involucre beneficios funcionales, emocionales o de auto-expresión”.*<sup>69</sup>

Son las características de la marca, cómo se quiere que los públicos la perciban y cómo debe interactuar con esta.

Esto implica que la identidad se manifiesta en tres áreas claramente visibles y en una cuarta menos visible pero igualmente perceptible:

- **Productos y servicios:** Lo que hacen o venden.

<sup>68</sup> GARCÍA, Manuel Martín (2005), “Arquitectura de marcas: modelo general de construcción de marcas”, Esic editorial, Madrid, España, pág. 29y 30

<sup>69</sup> Cfr. LLOPIS, Emilio (2011), “BRANDING & PYME”, [www.emiliollopis.es](http://www.emiliollopis.es), page 31

- Entornos: Los lugares en los que se desarrollan las actividades o ventas.
- Comunicaciones: Los modos en que explican lo que hacen.
- Comportamiento: Como se comportan con sus empleados y el exterior de la organización.”<sup>70</sup>

La identidad formal de la marca, es decir, la definición y creación de sus elementos formales y tangibles.

- Identidad visual que estaría conformada por todos los elementos gráficos que permiten identificar y representar una marca, en concreto:
  - Logotipo.
  - Símbolo o imagotipo.
  - Logosímbolo.
  - Color o identidad cromática.
  - Tipografías.
  - Ilustraciones.
  - Fotografías.
- Identidad verbal cuyo objetivo hacer distintivo el lenguaje con el que se expresa una marca, en concreto:
  - Nombre.
  - Eslogan.
  - Tono de voz
  - El uso de historias.

### **3.7. Personalidad de la marca**

Es el conjunto de características humanas asociadas a la marca por el público objetivo. Debe ser coherente y creíble, y estar sujeto a la prueba a la que lo someterá el público. La falta de personalidad (al igual que en las personas) no

---

<sup>70</sup> . OLINS WOLFF, (1995) “The New Guide to Identity: How to create and sustain change through managing identity”, Aldershot: Grouner Publishing Limited, Pág. 3.

es un buen dato. Se podría dividir en cinco tipos de personalidad a los que pueden aspirar prácticamente todas las marcas.

1. SINCERIDAD: Práctico, honesto. La transparencia como arma. Incidir en el carácter familiar y considerado, cercano al consumidor. Saludable, alegre, genuino, sin edad, sentimental, cariñoso, amigable.
2. EXCITACIÓN: Intrépido, animoso, imaginativo y actual. Estar a la moda. Provocativo. Juvenil, independiente, innovador, agresivo.
3. COMPETENCIA: Competente, trabajador, eficiente, de confianza, cuidadoso, inteligente, técnico, corporativo y serio. Éxito en el Liderazgo, seguridad e influencia.
4. SOFISTICACIÓN (artículos de lujo): clase alta, encantador, sugestivo, sofisticado, sensual, femenino, varonil, pretencioso, lujoso.
5. RUSTICIDAD: Aire libre, resistente, masculino, activo, atlético, fuerte, rudo

El concepto de la personalidad de marca no debe ser confundido con la imagen de marca, ya que la personalidad de marca permite al consumidor asociar atributos de la personalidad humana, que permitirá el fácil reconocimiento y asociación.

### **3.8. Imagen de marca**

La imagen que posean los públicos acerca de la marca, fue construida mediante la información recibida por parte de la empresa.

“La imagen se centra en cómo el público objetivo imagina la marca, como percibe y descodifica los discursos emitidos por ésta a través de sus productos, servicios, comunicación, logotipos, etc. Es decir, la respuesta cognitiva y



afectiva que el consumidor tiene sobre la marca, así como la percepción y el grado de importancia de sus distintos atributos.”<sup>71</sup>

La imagen de marca es lo que el cliente percibe de la marca, según toda la información que emite la misma.

### **3.9. El valor de la marca**

Keller dice que “el valor añadido del que se dota a los productos y servicios. Este valor se puede reflejar en cómo piensan, sienten y actúan los consumidores respecto a la marca, o en los precios, la cuota de mercado y la rentabilidad que genera la marca para la empresa. El capital de marca es un activo intangible muy importante por su valor psicológico y financiero”<sup>72</sup>.

Se pueden señalar dos tendencias cuando se estudia el capital de marca:

- Autores que lo identifican como el diferencial de ingresos entre el producto con marca o sin marca. Esta visión hace referencia al valor económico de la marca y la perspectiva financiera en su análisis. Sería una óptica empresarial del análisis del capital de marca.
- Autores que adoptan un enfoque desde la óptica del consumidor, es decir, basan su criterio en las percepciones, los comportamientos de los consumidores, asociando el capital de marca con la fortaleza de marca, el conjunto de atributos relacionados con la percepción del consumidor y las actitudes que se generan hacia la marca.

---

<sup>71</sup> Cfr. LLOPIS, Emilio (2011), “BRANDING & PYME”, [www.emiliollopis.es](http://www.emiliollopis.es), pág. 33

<sup>72</sup> Ídem, pág. 23

## 4. Branding

### 4.1. Definición de Branding

Uno de los términos peor explicados dentro del mundo del marketing y la publicidad es el Branding. Maçál Moline (2000) lo define

*“El **Branding** es un anglicismo empleado en mercadotecnia (marketing) que hace referencia al proceso de creación de valor de marca (brand equity) mediante la administración estratégica del conjunto total de activos y pasivos vinculados en forma directa o indirecta al nombre y/o símbolo (isotipo) que identifican a la marca influyendo en el valor suministrado; tanto al cliente como a la empresa oferente; por un producto o servicio, incrementándolo o reduciéndolo según el caso.”<sup>73</sup>*

El objetivo del branding es la creación de capital de marca, es decir de valor de marca. Este valor de marca es doble, valor de marca para el consumidor y valor de marca para la empresa. La consecución de valor de marca para el consumidor traerá consigo la creación de valor para la empresa. Por tanto el foco será la creación de valor para el consumidor y esta se realizará mediante un proceso continuo en el tiempo. Este proceso partirá de la creación de la marca, para dar paso a una gestión dinámica de la misma, continuada en el tiempo. Ambas, creación y gestión de la marca, se realizarán desde la óptica del consumidor, de su relación con la marca, y de la percepción que este tiene de la marca, de los significados que la marca tiene para él. El proceso de branding es estratégico, a largo plazo y continuado en el tiempo. Para poder realizar la estrategia de branding la empresa tendrá que gestionar la información que recibe del entorno, la información que emite al entorno y la información interna de la propia empresa.<sup>74</sup>

---

<sup>73</sup>Moliné, Maçal. (2000). “La fuerza de la publicidad: saber hacer buena publicidad, saber administrar su fuerza”. Madrid. McGraw-Hill. pág. 471

<sup>74</sup>Cfr. LLOPIS, Emilio (2011), “BRANDING & PYME”, [www.emiliollopis.es](http://www.emiliollopis.es), pág. 31

## 4.2. Importancia

Es la llave de la lealtad del consumidor y de la razón por la cual repite sus compras. Es percibida como la "única solución" para que una marca sea percibida.

"Al construir una marca, usted está construyendo una posición de valor a largo plazo en la mente de los consumidores, con naturaleza duradera, y que constituye una inversión hacia el futuro."<sup>75</sup>

Michael Hockney dice que *"Es crear una idea en la mente del consumidor de tal forma que la visualice. Podrá ver la representación, pero detrás de ella lo que tendrá es una serie de imágenes, creencias y acciones. El Branding eficaz es la vía para que la marca se mantenga más tiempo en el mercado y sea más rentable porque se ha creado apropiadamente"*<sup>76</sup>

Una eficiente gestión de marca, generará una marca positiva y perdurable en el tiempo.

## 4.3. Características

Las características de la gestión de marcas son:

1. Creación y exaltación de una marca estableciendo una conexión emocional con el cliente.
2. La finalidad no es otra que vincular emocionalmente al consumidor con la marca creada: se trata de llegar a sus deseos más profundos.
3. No se produce un objeto para un sujeto, sino un sujeto para un objeto determinado: hay que producir y crear deseos; el branding crea una necesidad concreta.
4. A través de la marca se comunican valores y principios de una compañía.

---

<sup>75</sup> MARIOTTI, John, SMART (2001) "Lo fundamental y lo más efectivo acerca de las marcas y el branding," Mc Graw Hill, pp. 86

<sup>76</sup> "Misión Agencia Winri", <http://www.wirin.com.ar/w/quienesomos.php>

5. El branding permite cierta “humanización” de una marca.
6. Si, como afirma G. Olamendi, la publicidad se dirige a la mente de los consumidores; el branding intenta apoderarse de sus corazones.<sup>77</sup>

Como se puede observar, la gestión de marca va más allá del hecho de vender, sino de posicionar atributos y características en los corazones de los consumidores. Es un vínculo emocional.

#### **4.4. Los 10 Principios del Branding**

En el proceso de creación de una marca, según Anthony Mitchell, los “diez mandamientos” que debe respetar cualquier estrategia de marketing son los siguientes:

- 1. Fijar un nombre acorde con los objetivos del mercado
- 2. No copiar otra marca
- 3. La marca debe estar en armonía con el dominio de Internet
- 4. No usar prefijos tontos
- 5. Escapar del ruido de fondo
- 6. Obedecer las reglas de la gramática
- 7. Evitar connotaciones negativas
- 8. Crear nombres de marcas fáciles de recordar y de pronunciar
- 9. Conseguir que nuestra marca se entienda y acepte de forma interiorizada
- 10. Probar primero

Es importante destacar que la marca debe ser única, flexible, sencilla y memorable.

---

<sup>77</sup>¿Qué es el branding?”, [http://www.digitouno.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=127&catid=31&Itemid=117](http://www.digitouno.com/index.php?option=com_content&view=article&id=127&catid=31&Itemid=117), 2011-11-16

## 5. Branding Interno o Inbranding

La ausencia de compromiso de los empleados erosiona la identidad y la imagen que la empresa transmite a sus clientes

Cristián Saracco

### 5.1. Antecedentes

El concepto de empleo está cambiando, de tal forma que ya nada tiene que ver con la imagen de fuerza de trabajo. Ahora, el aspecto clave de éste es el talento, un activo fundamental, no sólo para las empresas, sino también para las marcas.

El nuevo papel de las marcas y del rol que ejercen va más allá del consumidor: su inclusión en el corazón del negocio, su importancia para todos los grupos de interés y, finalmente, su capacidad para interactuar con la propia cultura empresarial.

La empresa como una organización que va mucho más allá de la función productora para pasar a relacionarse con la sociedad en general. Estos cambios en el entorno empresarial conducen a afirmar que las marcas pueden jugar un papel de liderazgo empresarial, incluso por encima de los directivos.

### 5.2. Definición

*“VALORACIÓN EMPRESARIAL*

- Una máquina, un inmueble, un producto: 15%*
- La lealtad e imagen positiva de tus clientes, socios, empleados y demás: 75%”*

Alejandro Formanchuk

La gestión de marca es la vinculación emocional entre los atributos de la marca con los públicos. Pero, por qué no iniciar esta vinculación con los empleados.

Emilio Llopis (2011) define *“El branding interno o estrategias internas de marca comprenden el conjunto de actividades y procesos destinados a informar e inspirar a los empleados en su relación con la marca”*.<sup>78</sup>

Es un programa estructurado que se traduce en comportamientos observables que conducen a la acción. Como tal, termina creando una nueva cultura organiza<sup>79</sup>

Es la aplicación de principios de diseño de programas de branding externos a comunicaciones internas. La idea es comunicar al empleado la experiencia de la marca igual que se lo trasladamos al cliente. La finalidad es mejorar la actitud y la percepción de los empleados hacia la marca y lograr que actúen de forma consistente con la imagen de la marca. En realidad, estamos hablando de consolidar una cultura corporativa<sup>80</sup>

### **5.3. Importancia**

Construir marca internamente es esencial para capitalizar el conocimiento y el entusiasmo de la organización, dar mayor consistencia a las decisiones de negocio y generar comportamientos coherentes que se traducirán en una ventaja competitiva diferencial y, por tanto, en mejores resultados.

El resultado final es sumamente interesante, porque lo que se logrará es que las personas estén motivadas y energizadas por tener razones para creer en la empresa; que puedan ver cómo sus esfuerzos particulares mejoran los objetivos generales de esta; que se sientan orgullosos por cumplir con la propuesta de valor de la compañía; que quieran ser parte de la organización y permanecer en ella; que vivan y compartan una experiencia de marca única entre ellas, el canal, los accionistas y los clientes; que ganen sentido de

---

<sup>78</sup> LLOPIS, Emilio (2011), *“BRANDING & PYME”*, [www.emiliollopis.es](http://www.emiliollopis.es), pág. 98

<sup>79</sup> Cfr. SARACCO, Cristián (2005), *“BRANDING’INTERNO: LAS BUENAS ACCIONES EMPIEZAN POR CASA”*, Editorial Deusto, pág. 44

<sup>80</sup> LLOPIS, Emilio (2011), *“BRANDING & PYME”*, [www.emiliollopis.es](http://www.emiliollopis.es), pág. 98

pertenencia y propiedad; y que todos se conviertan en embajadores de la marca.<sup>81</sup>

#### 5.4. Funciones

Las funciones de aplicar programas de branding interno en la empresa generará:

Sentimiento de orgullo por la empresa	Al conocer más acerca de las marcas de la empresa, los empleados se identifican con las mismas.
Vivir de forma positiva la "experiencia" de la marca	Por medio de la interacción entre empleados y al marca, se crea la experiencia
Tener una excelente imagen y percepción de la empresa	Los empleados están informados sobre la marca.
Crear embajadores de marca valiosos	Transmiten los beneficios de la marca.
Ayudar a captar mejores profesionales para la empresa	Genera un valor intangible al puesto de empleo.
Ser conscientes de sus valores, los vivan y los manifiesten en sus acciones	La identidad corporativa ya no solo está en un papel
Potenciar su sentido de pertenencia y motivación	Se busca que el empleado se "ponga la camiseta" de la marca.
Establecer una relación duradera con la empresa	Mediante acciones memorables para el empleado.
Lograr mejores resultados laborales	Mediante acciones motivacionales congruentes con la marca.
Generar un clima organizacional positivo.	Al ser participe activo entre todos los empleados.

La aplicación de programas de branding interno permite a la empresa tener un aliado de la imagen de marca, demostrando ante los demás públicos la congruencia de lo que la empresa dice que es marca con lo realmente es la marca.

<sup>81</sup> SARACCO, Cristián (2005), "BRANDING'INTERNO: LAS BUENAS ACCIONES EMPIEZAN POR CASA", Editorial Deusto, pág. 49

## 5.5. Premisas



Rechazo	Aceptación
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si no se conoce la propuesta de valor de la empresa, posiblemente la actitud de los empleados sea el cinismo.</li> <li>• A partir de cierto conocimiento, aún débil y generalmente poco estructurado, se suele ver la organización con cierta inocencia dándole el beneficio de la duda.</li> <li>• Se desconoce la que la empresa es y aspira a ser; los pocos mensajes que surgen de la dirección son filtrados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es esta situación, las personas creen en la propuesta de valor de la empresa.</li> <li>• Se suceden diferentes estados, que van desde la aceptación hasta la participación activa, y se termina por crecer en lo que la empresa en general y en lo que la cada individuo aporta en particular.</li> </ul>
Reconocimiento	Apasionamiento
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El primer estado del reconocimiento es la aptitud e interés de las personas por entender lo que la empresa hace, lo que desean hacer y el rol que cada persona cumple en ese gran plan</li> <li>• El segundo estado es el reconocimiento en sí mismo. Internamente se escucha los mensajes y se puede aceptar.</li> <li>• Esta es la zona en la que más se suele trabajar operativamente, aunque con baja planificación.</li> <li>• Generalmente es la etapa en la que la falta de un plan conduce a una situación peor que si no se hubiera hecho nada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En esta etapa, las personas son en sí mismas el mejor marketing de las organizaciones.</li> <li>• Promueven las acciones de la empresa, utilizan sus productos y servicios sin considerar siquiera la existencia de un competidor.</li> <li>• Los hábitos se modifican con facilidad porque sabe que el resultado es bueno para cada persona y para la organización</li> <li>• Son los grandes defensores de la marca ante la audiencia externa; sin embajadores de marca.</li> </ul>

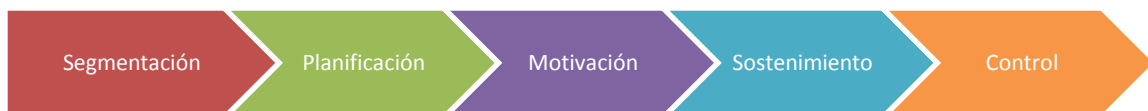
Realizado por: Saracco, Cristian



Para asegurar el éxito de los programas de branding interno son:

1. La alta dirección está involucrada.
2. Marketing y recursos humanos son socios.
3. Segmentar, antes de empezar, reduce riesgos.
4. El proceso es evolutivo.
5. El proceso y sus resultados están bajo control.

## 5.6. Proceso



Elaboración Propia

1. **Segmentación (Ganar en efectividad):** Este es la fase más importante del programa, ya que su objetivo es determinar quiénes serán los primeros embajadores de la marca, reconociendo el grado de influencia y cercanía con el público externo. Esta no es una segmentación tradicional, ya que se debe medir el grado de autoridad y el de coherencia con los valores personales con los de la empresa. Esto permitirá reconocer cómo se entiende la experiencia de marca en las diferentes áreas de la empresa.
2. **Planificación (Dar intencionalidad estratégica):** El objetivo de esta etapa es tener el conocimiento del punto de partida, estableciendo los objetivos y el alcance del programa, se debe formular el estilo que se va a tener. Es importante el establecimiento de las métricas y puntos de control.
3. **Motivación (entender significados y actuar):** En esta fase existe ya una interrelación con el "embajador de marca". El objetivo principal es garantizar las ventajas de las iniciativas que se desea implantar, su

mejor entendimiento y los beneficios que conlleva. Esto permitirá la identificación de los canales y las herramientas idóneas para implementar el programa a nivel general.

4. **Sostenimiento (Cambiar comportamientos):** En esta parte del proceso se busca que los empleados compartan lo que la experiencia de marca significa para la empresa. En esta fase se debe desarrollar las acciones que permitirán cumplir los objetivos del programa.
5. **Control (medir el éxito):** La función principal de esta fase es la revisión de los resultados y la corrección de acciones.

## Capítulo 3

### 1. Investigación

#### 1.1. Objetivo General

- Determinar a través de un análisis cuantitativo y cualitativo la situación actual y los problemas comunicativos en Productos AVON del Ecuador.

#### 1.2. Propósitos

- Conocer el grado de identificación que tienen los asociados de Productos AVON del Ecuador con la empresa.
- Evaluar la efectividad de las herramientas de comunicación internas de Productos Avon Ecuador.
- Identificar la efectividad de los mensajes que emite la organización
- Concluir con las causas y efectos de los problemas comunicacionales internos.

#### 1.3. Metodología de Investigación

##### 1.3.1. Tipo de Estudio

###### *1.3.1.1. Descriptivo*

De acuerdo a la necesidad de un estudio profundo será *descriptiva*, pues esta investigación establecerá la conducta, actitud y comportamiento con información sólida y bases estadísticas del universo.

###### *1.3.1.2. Observacional*

De acuerdo a la intervención del investigador, la investigación será *observacional*, porque el investigador solo mira las variables, no las manipula ni cambia para ver los resultados.

### **1.3.1.3. Explicativo**

Se explicará las causas y efectos de la situación actual de la empresa y cómo se pretender solucionar el problema planteado.

### **1.3.2. Métodos de investigación**

Los métodos utilizados de la investigación son:

- 1.3.2.1. **Método deductivo:** Un estudio que parte de lo general a lo particular. Mediante la obtención de la información general acerca de teorías científicas sobre la comunicación, comunicación corporativa y publicidad, se busca detectar posibles falencias y características localizadas en cuanto a motivación, comunicación y aspectos culturales de la organización.
- 1.3.2.2. **Método inductivo:** Un estudio que parte de lo particular. Se realizará un análisis ordenado, razonable, directo y lógico de la empresa. Para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como validos, para así llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general definida en un plan concreto y aplicable en la propuesta.
- 1.3.2.3. **Métodos estadísticos:** Analizar los datos para transformarlos en información.
- 1.3.2.4. **Método de análisis:** Este método parte de un estudio de la separación de las partes de un todo para estudiarlas en forma individual. Se realizará la explicación de la investigación.

1.3.2.5. **Método sintético:** Se relacionará hechos aparentemente aislados y se formulará una teoría que unifica los diversos elementos, dando posibles soluciones a las causas y efectos detectados en la investigación.

### 1.3.3. Fuentes y Técnicas de investigación

#### 1.3.3.1. Fuentes:

❖ Primarias:

- Encuestas: aplicadas al personal administrativo de Productos Avon Ecuador.
- Grupos focales: a una muestra del personal administrativo de Productos Avon Ecuador.
- Entrevistas: a expertos de comunicación organizacional y publicidad.

❖ Secundarias:

- Documentos:
  - Bibliografía especializada en comunicación, comunicación organizacional, publicidad y BTL.
  - Especializados en reseña histórica de Productos Avon Ecuador y Avon Mundial
  - Páginas de Internet
- Revistas
  - Catálogos Avon
  - Revistas institucional Avon
  - Revistas locales
- Folletos.
  - De procedimientos de Productos Avon Ecuador

### 1.3.3.2. Técnicas:

- a. Grupos Focales
- b. Encuestas
- c. Entrevistas

## 1.4. Población y Muestras

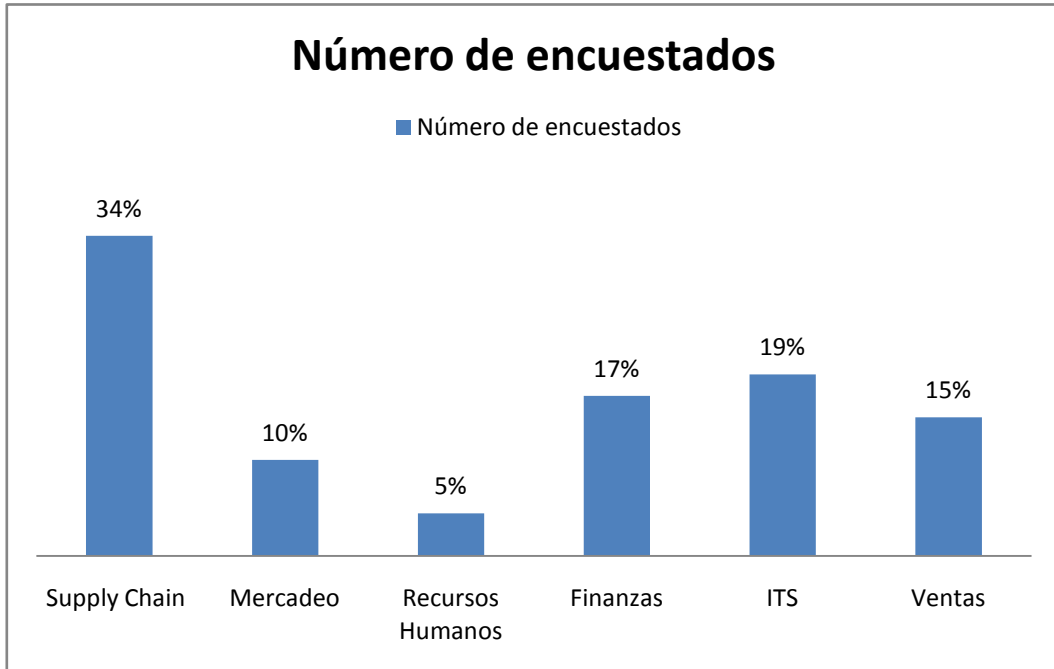
La población a ser investigada es el público interno o “asociados” de Productos Avon Ecuador, que trabajan en la oficina central tomando en cuenta, únicamente al personal administrativo en la matriz de Cumbayá.

Para aplicar la investigación se realizó un censo a todos los departamentos de la matriz en Cumbayá. A continuación se detalla el número de asociados de acuerdo al departamento.

<b>Departamento</b>	<b>Cantidad de Asociados</b>
Marketing	9
Ventas	13
Supply Chain	30
ITS	17
Recursos Humanos	5
Finanzas	15
<b>TOTAL</b>	<b>89</b>

### 1.4.1.1. Tabulación

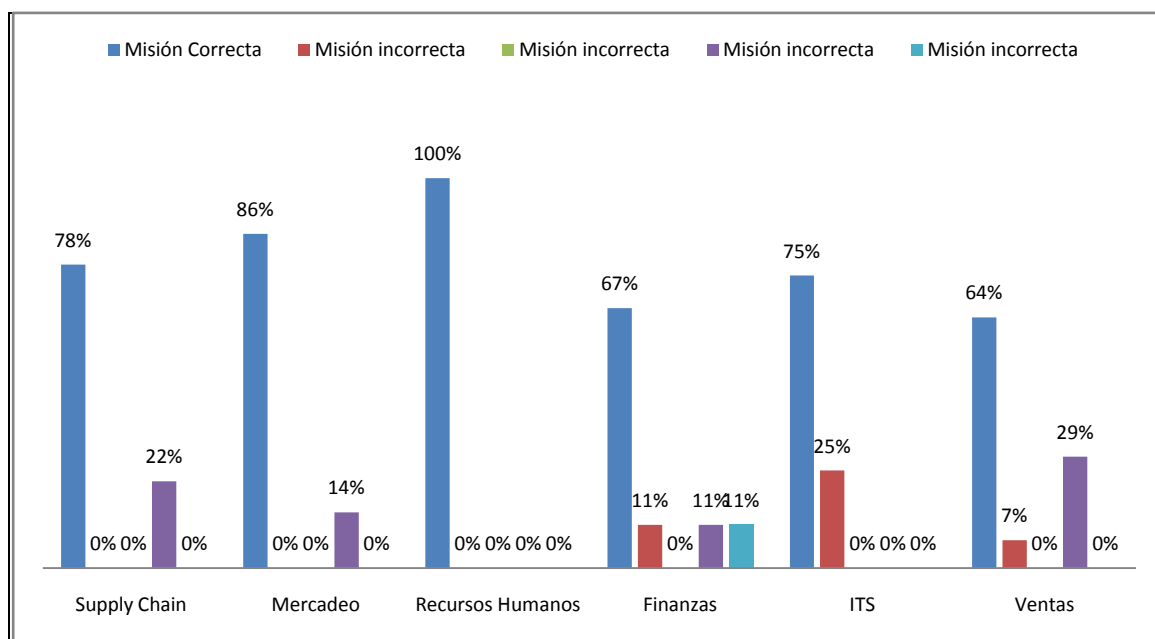
#### 1. Por favor indique el área en la cual trabaja.



Como indica la gráfica, los asociados con alto nivel de ser encuestados fueron SUPPLY CHAIN un 34%, seguido por ITS con un 19%.

**2. De los siguientes enunciados indique ¿Cuál es la misión de Avon Ecuador?:**

Ítems	Supply Chain	Mercadeo	Recursos Humanos	Finanzas	ITS	Ventas
a. Ser la compañía Líder en Belleza de venta directa, primera elección de la compra de la mujer, la mejor compañía para trabajar, ser la fundación más grande para la mujer y ser la compañía más admirada.	78%	86%	100%	67%	75%	64%
b. Ser una empresa de venta en directa por catálogo que da esperanzas y sueños	0%	0%	0%	11%	25%	7%
c. Ser la empresa que venda más productos dentro del mercado ecuatoriano.	0%	0%	0%	0%	0%	0%
d. Ninguna de las anteriores	22%	14%	0%	11%	0%	29%
e. No conozco.	0%	0%	0%	11%	0%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

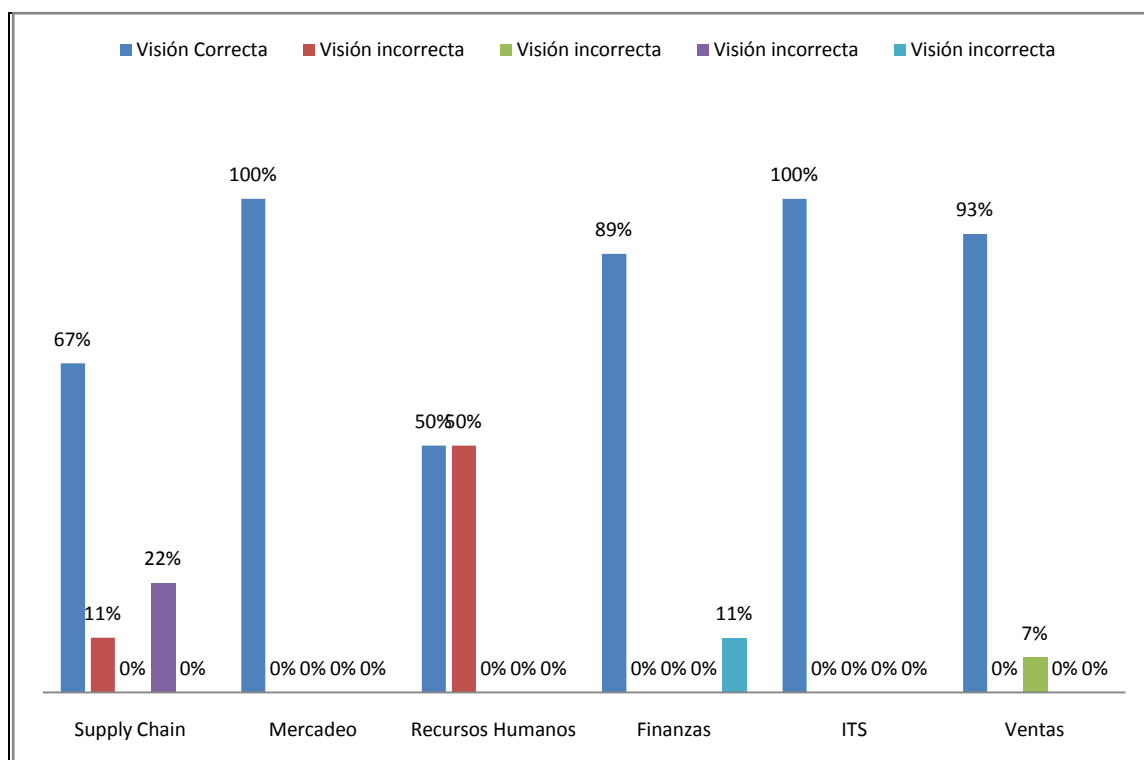


Como indica la gráfica, entre el 64% a 100% de los asociados conocen la misión de Avon ante un bajo porcentaje que no lo conocen



3. De los siguientes enunciados indique ¿Cuál es la visión de Avon Ecuador?:

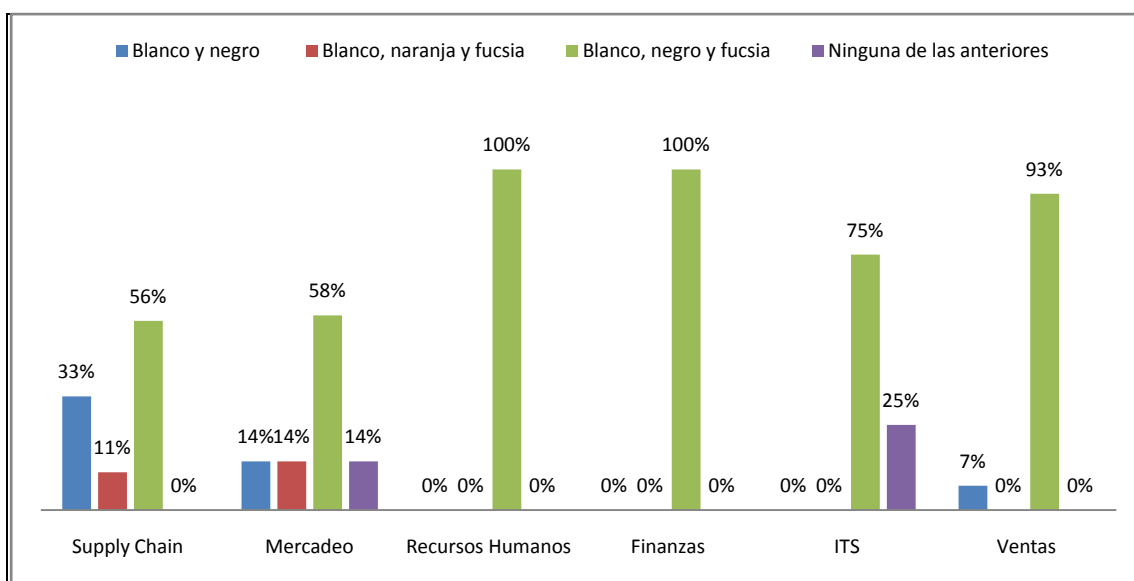
Ítems	Supply Chain	Mercadeo	Recursos Humanos	Finanzas	ITS	Ventas
a. Ser la Compañía que mejor entiende y satisface las necesidades de productos, servicios y realización personal de la mujer en el mundo	67%	100%	50%	89%	100%	93%
b. Ser la compañía que produzca mejores productos para un mercado consumista	11%	0%	50%	0%	0%	0%
c. Ser la compañía que genere la necesidad de comprar productos de belleza y así cumplir todos los sueños de la mujer.	0%	0%	0%	0%	0%	7%
d. Ninguna de las anteriores	22%	0%	0%	0%	0%	0%
e. No conozco	0%	0%	0%	11%	0%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



Entre el 50% al 100% de los encuestados conoce la visión de la empresa ante un 13% que lo desconoce o lo confunde.

4. De las siguientes opciones indique ¿Cuáles son los colores corporativos de Avon Ecuador?:

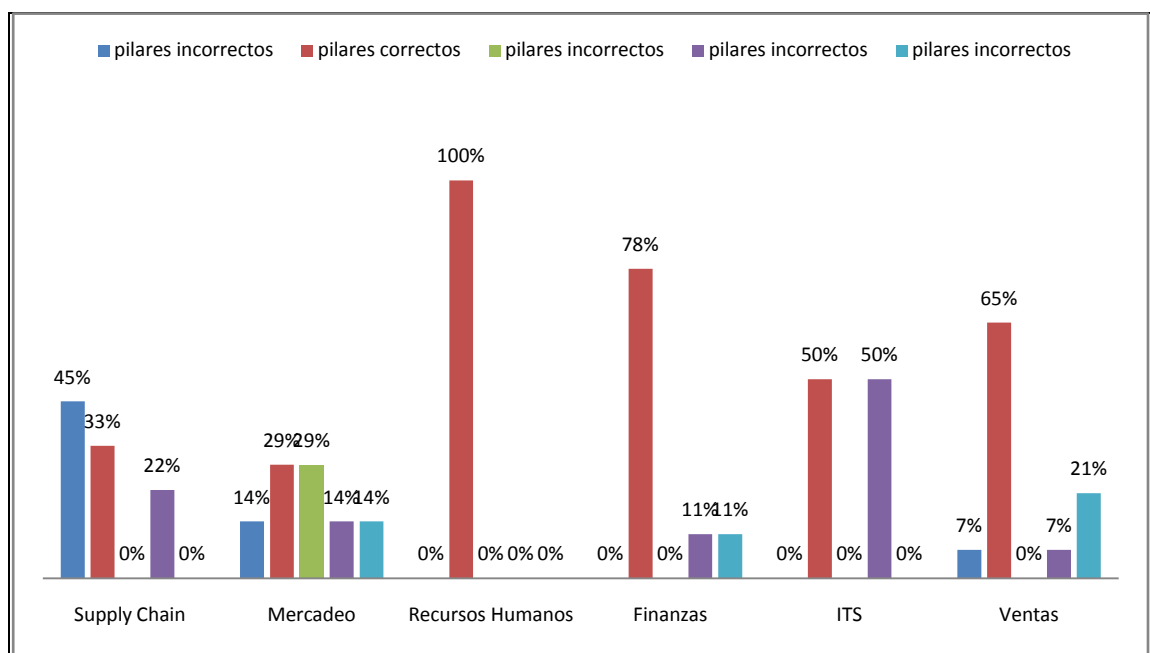
Ítems	Supply Chain	Mercadeo	Recursos Humanos	Finanzas	ITS	Ventas
a. Blanco y negro	33%	14%	0%	0%	0%	7%
b. Blanco, naranja y fucsia	11%	14%	0%	0%	0%	0%
c. Blanco, negro y fucsia	56%	58%	100%	100%	75%	93%
d. Ninguna de las anteriores	0%	14%	0%	0%	25%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



Los asociados de los diferentes departamentos identifican los colores corporativos correctos entre el 56% al 100% mientras ante que el 13% no los identifican.

**5. Indique ¿Cuál de las siguientes afirmaciones corresponde a los cuatro pilares fundamentales del crecimiento sostenible de Avon Ecuador?:**

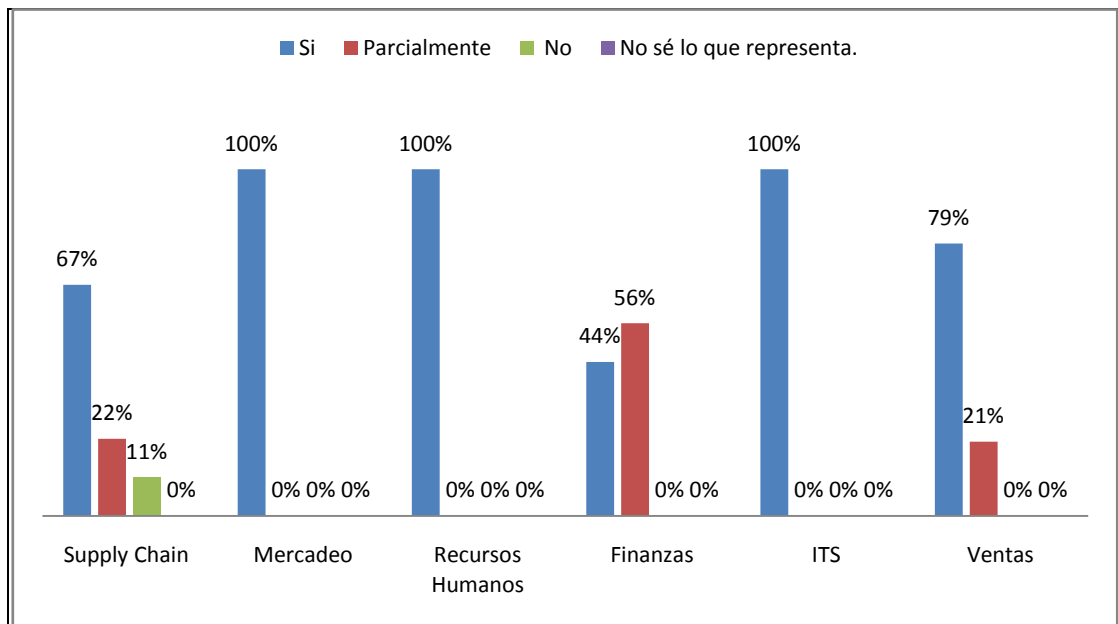
Ítems	Supply Chain	Mercadeo	Recursos Humanos	Finanzas	ITS	Ventas
a. Viva la marca, viva la gente, viva el asociado, viva el maquillaje.	45%	14%	0%	0%	0%	7%
b. Viva la gente, viva la marca, viva la representante, viva el crecimiento.	33%	29%	100%	78%	50%	65%
c. Viva la empresa, viva los asociados, viva la gerente de zona, viva Avon.	0%	29%	0%	0%	0%	0%
d. Ninguna de las anteriores	22%	14%	0%	11%	50%	7%
e. No conozco	0%	14%	0%	11%	0%	21%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



Los departamentos de Recursos humanos, Finanzas, ITS y Ventas muestran un alto índice entre 50% al 100% de conocimiento de los pilares fundamentales de Avon ante Supply Chain y Mercadeo.

## 6. Se siente identificado con lo que Avon Ecuador es y representa

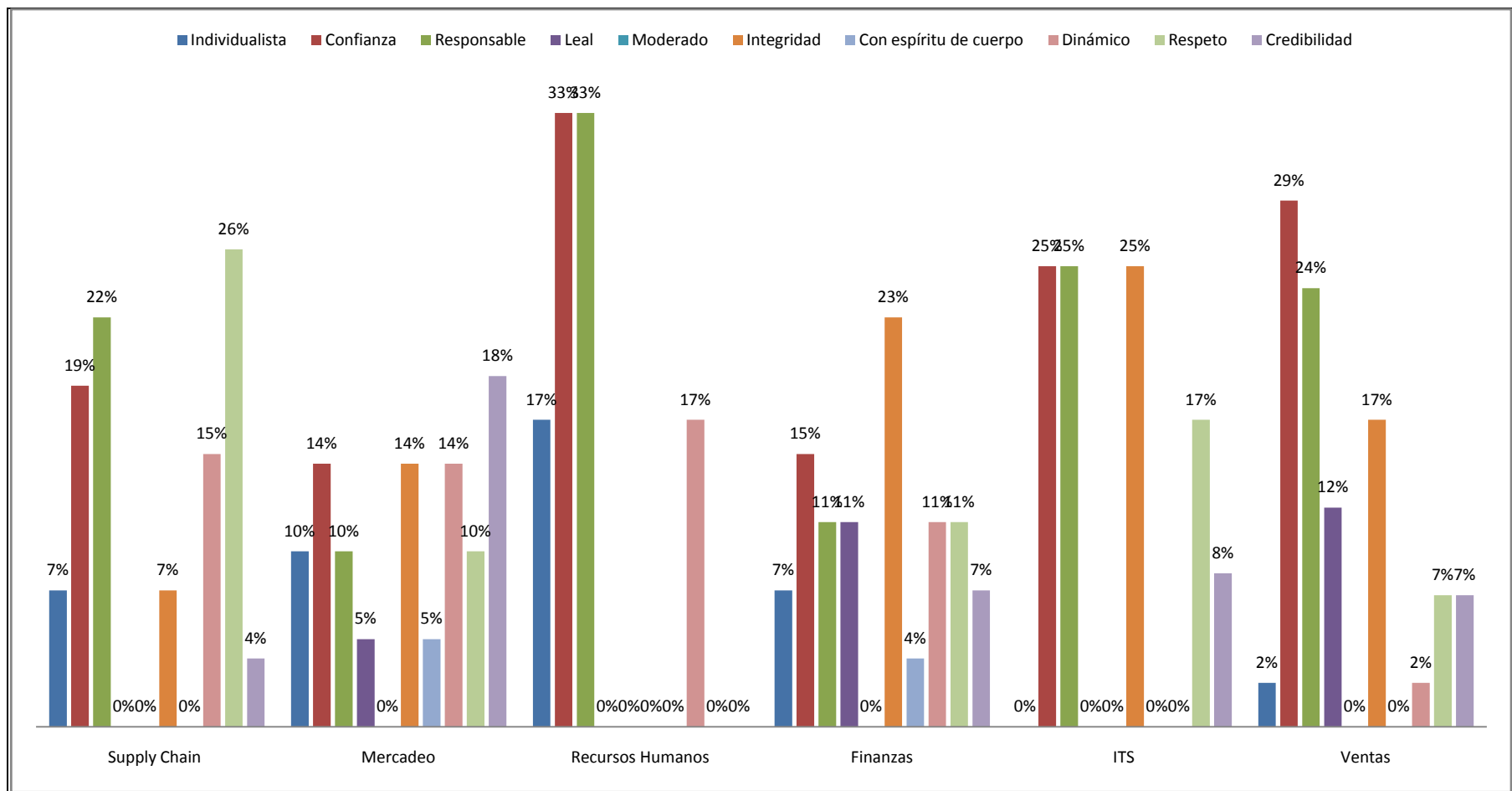
Ítems	Supply Chain	Mercadeo	Recursos Humanos	Finanzas	ITS	Ventas
a. Si	67%	100%	100%	44%	100%	79%
b. Parcialmente	22%	0%	0%	56%	0%	21%
c. No	11%	0%	0%	0%	0%	0%
d. No sé lo que representa.	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>TOTAL</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%



Entre el 67% al 100% de los asociados se siente identificado con lo que Avon representa ante el departamento de Finanzas que se identifica parcialmente.

7. ¿Cuáles son los rasgos que mejor definen el perfil de empleado en Avon Ecuador? (Señale tres rasgos)

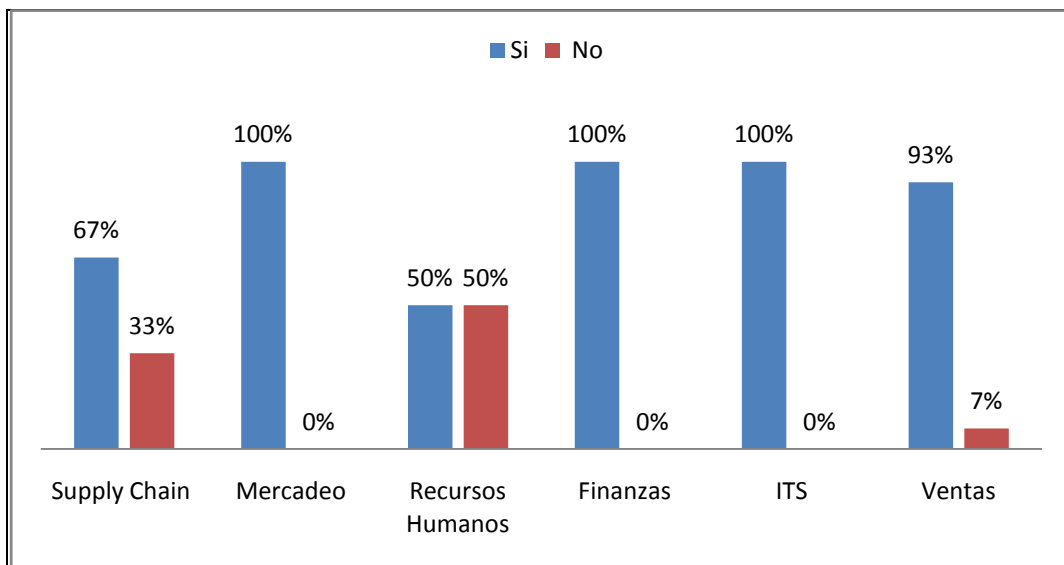
Ítems	Supply Chain	Mercadeo	Recursos Humanos	Finanzas	ITS	Ventas
a. Individualista	7%	10%	17%	7%	0%	2%
b. Confianza	19%	14%	33%	15%	25%	29%
c. Responsable	22%	10%	33%	11%	25%	24%
d. Leal	0%	5%	0%	11%	0%	12%
e. Moderado	0%	0%	0%	0%	0%	0%
f. Integridad	7%	14%	0%	23%	25%	17%
g. Con espíritu de cuerpo	0%	5%	0%	4%	0%	0%
h. Dinámico	15%	14%	17%	11%	0%	2%
i. Respeto	26%	10%	0%	11%	17%	7%
j. Credibilidad	4%	18%	0%	7%	8%	7%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



Los departamentos de Recursos Humanos, Finanzas, ITS y Ventas coinciden en la confianza, responsabilidad e integridad como características del asociado Avon, ante Supply Chain que eligió el respeto y Mercadeo con la integridad.

8. ¿Considera que Avon Ecuador se preocupa que todos los asociados estén informados acerca de lo que sucede?

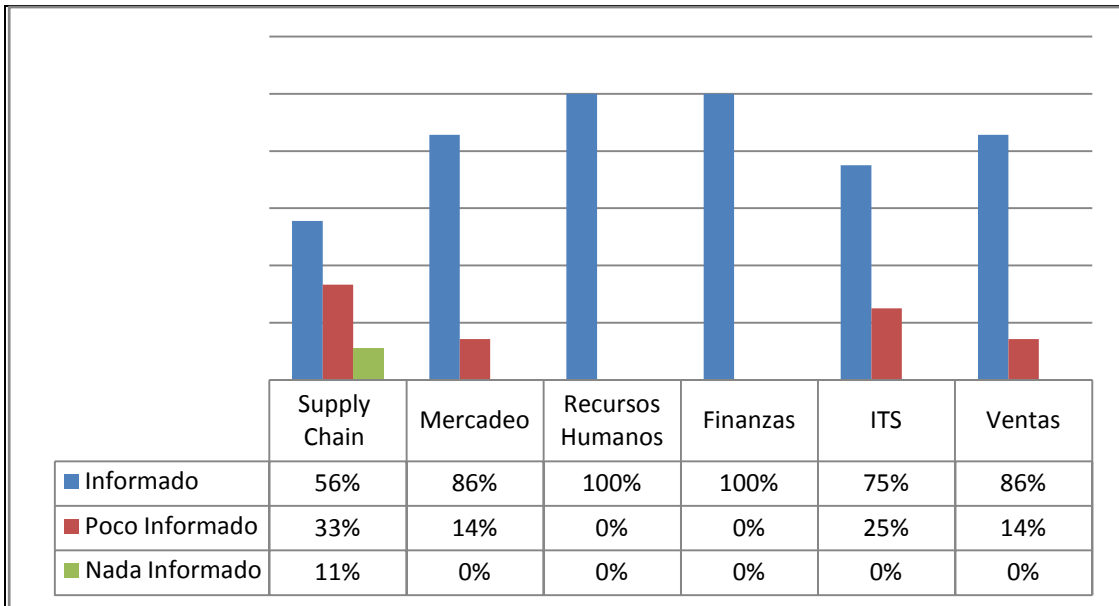
Ítems	Supply Chain	Mercadeo	Recursos Humanos	Finanzas	ITS	Ventas
A. SI	67%	100%	50%	100%	100%	93%
B. NO	33%	0%	50%	0%	0%	7%
<b>TOTAL</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%



Entre el 50% al 100% de los asociados sienten que Avon se preocupa por mantener a todos los asociados informados sobre Productos Avon Ecuador.

9. ¿Qué tan informado se siente por Avon Ecuador?

Ítems	Supply Chain	Mercadeo	Recursos Humanos	Finanzas	ITS	Ventas
a. Informado	56%	86%	100%	100%	75%	86%
b. Poco Informado	33%	14%	0%	0%	25%	14%
c. Nada Informado	11%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

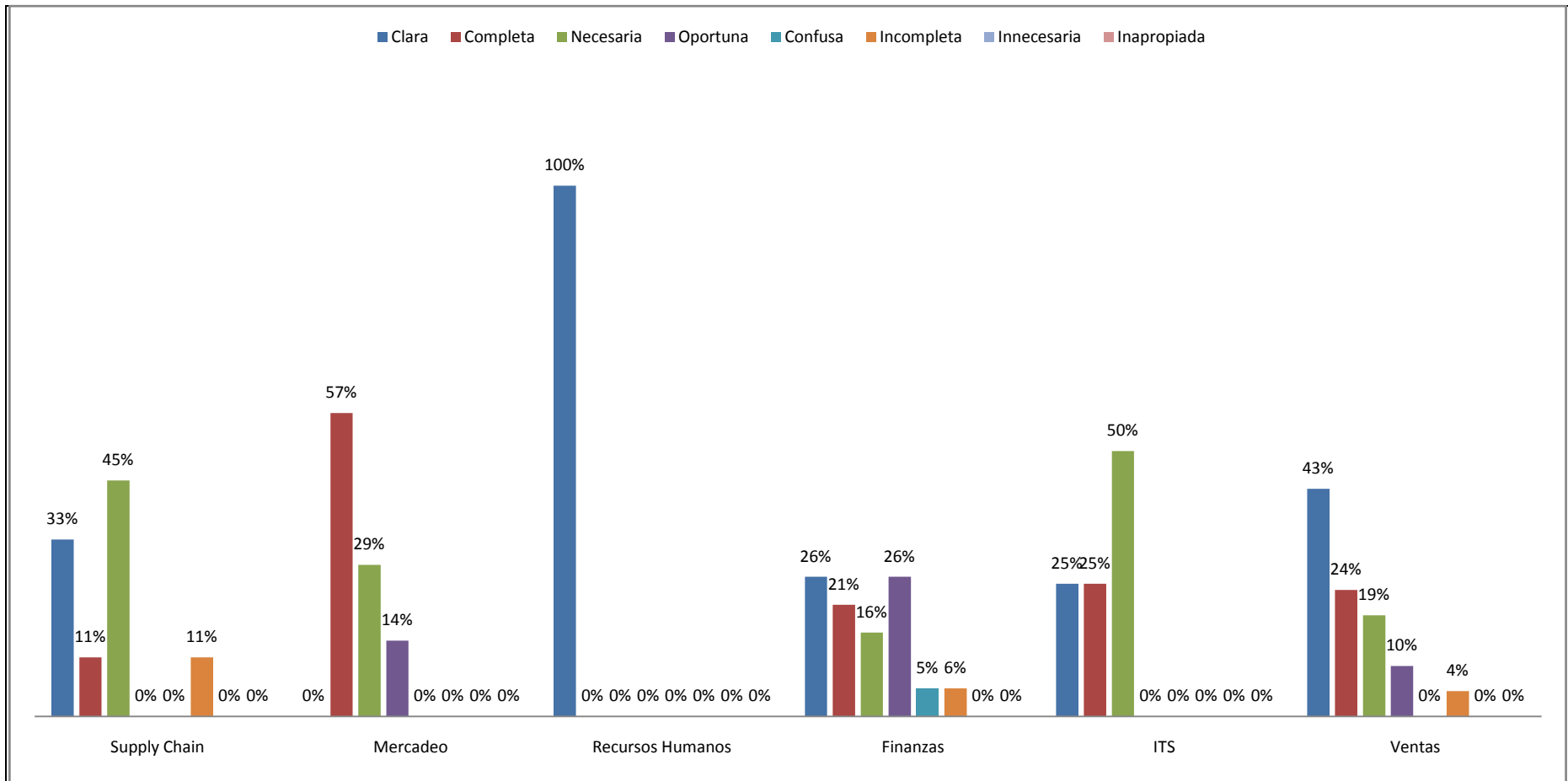


Entre el 56% al 100% La mayoría de los asociados se sienten informados por Avon Ecuador.



10. Considera usted que la información que recibe es:

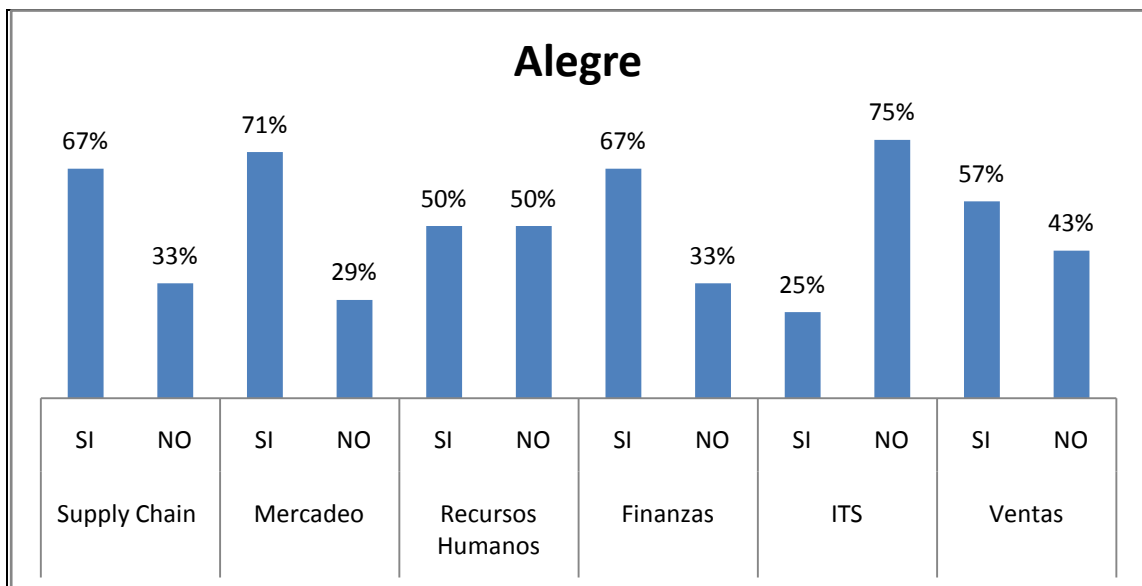
Ítems	Supply Chain	Mercadeo	Recursos Humanos	Finanzas	ITS	Ventas
a. Clara	33%	0%	100%	26%	25%	43%
b. Completa	11%	57%	0%	22%	25%	24%
c. Necesaria	45%	29%	0%	16%	50%	19%
d. Oportuna	0%	14%	0%	26%	0%	10%
e. Confusa	0%	0%	0%	5%	0%	0%
f. Incompleta	11%	0%	0%	6%	0%	4%
g. Innecesaria	0%	0%	0%	0%	0%	0%
h. Inapropiada	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>TOTAL</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%



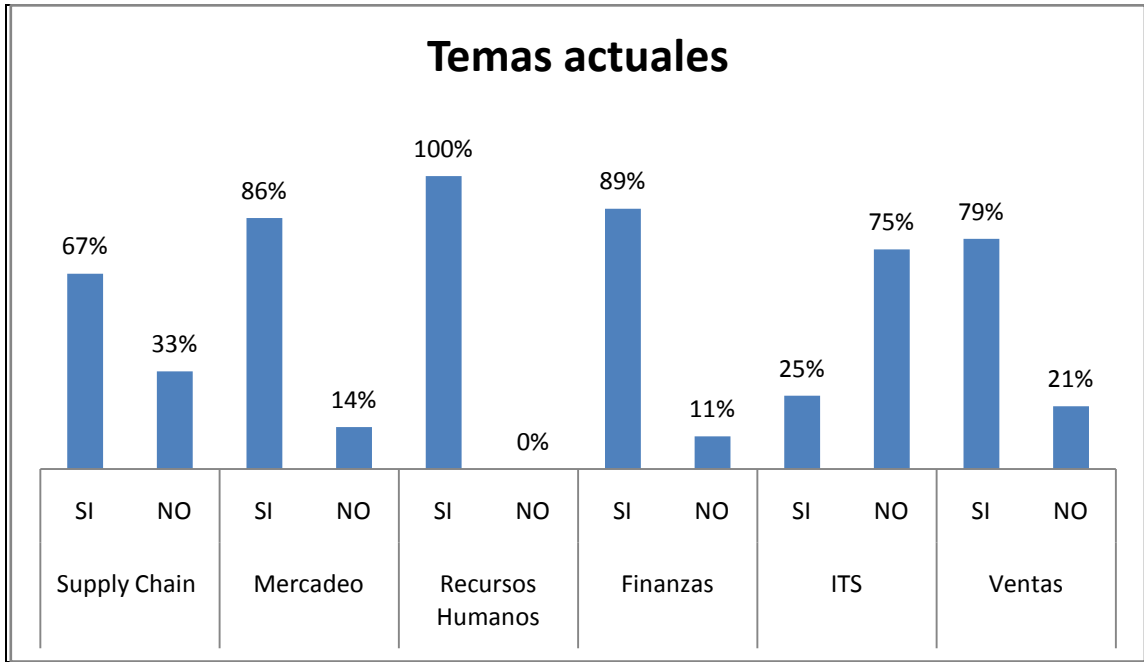
Supply Chain afirma que la información dada por Avon es necesaria ante Mercadeo que la califica como Completa, Recursos Humanos y Ventas describe a la como clara, Finanzas la describe como clara y oportuna y ITS la califica como necesaria.

**11. Maque con una x si la información recibida cumple los siguientes parámetros:**

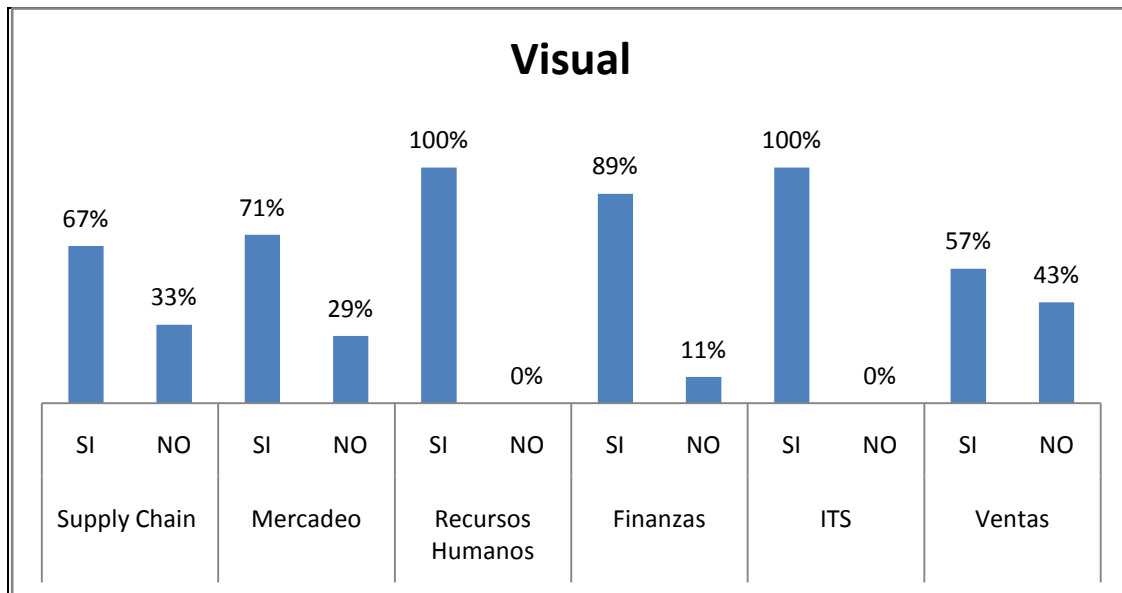
Ítems	Supply Chain		Mercadeo		Recursos Humanos		Finanzas		ITS		Ventas	
	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO
11.1 Alegre	67%	33%	71%	29%	50%	50%	67%	33%	25%	75%	57%	43%
11.2 Temas actuales	67%	33%	86%	14%	100%	0%	89%	11%	25%	75%	79%	21%
11.3 Visual	67%	33%	71%	29%	100%	0%	89%	11%	100%	0%	57%	43%
11.4 Humana	67%	33%	57%	43%	100%	0%	67%	33%	50%	50%	79%	21%
11.5 Fácil de leer	67%	33%	86%	14%	100%	0%	89%	11%	50%	50%	79%	21%
11.6 Interesante	56%	44%	57%	43%	100%	0%	78%	22%	25%	75%	71%	29%



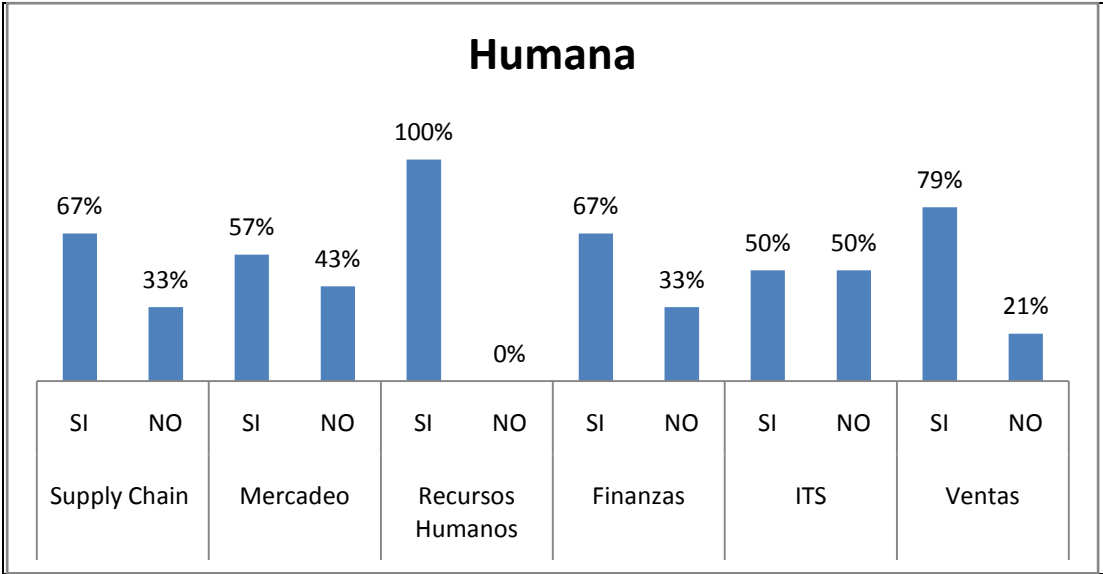
Entre 50% al 71% de los asociados cree que la comunicación tiene un tono alegre ante el departamento de ITS.



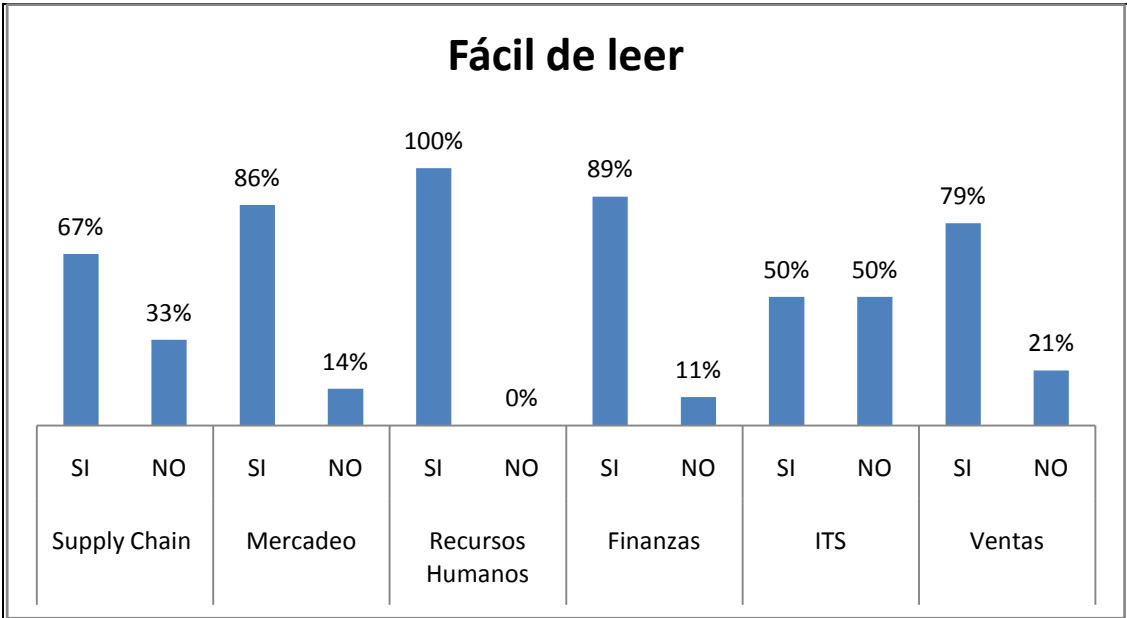
Entre el 67% al 100% departamentos cree que la comunicación presenta temas actuales ante el departamento de ITS.



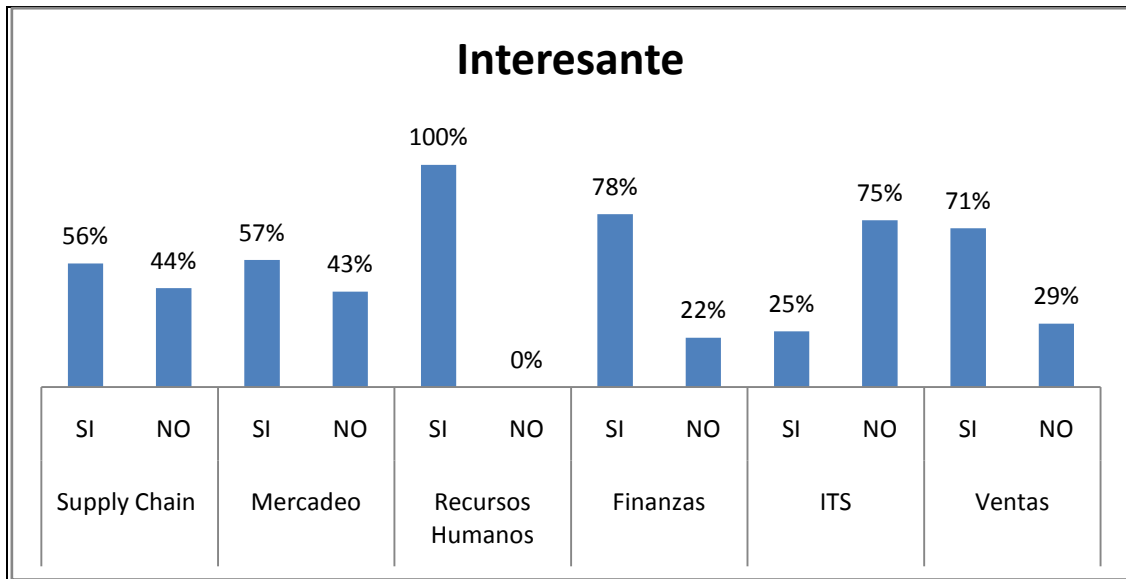
Entre el 57% al 100% de los asociados piensan que la información es visual.



Entre el 59% al 100% de los asociados creen que la información es humana.



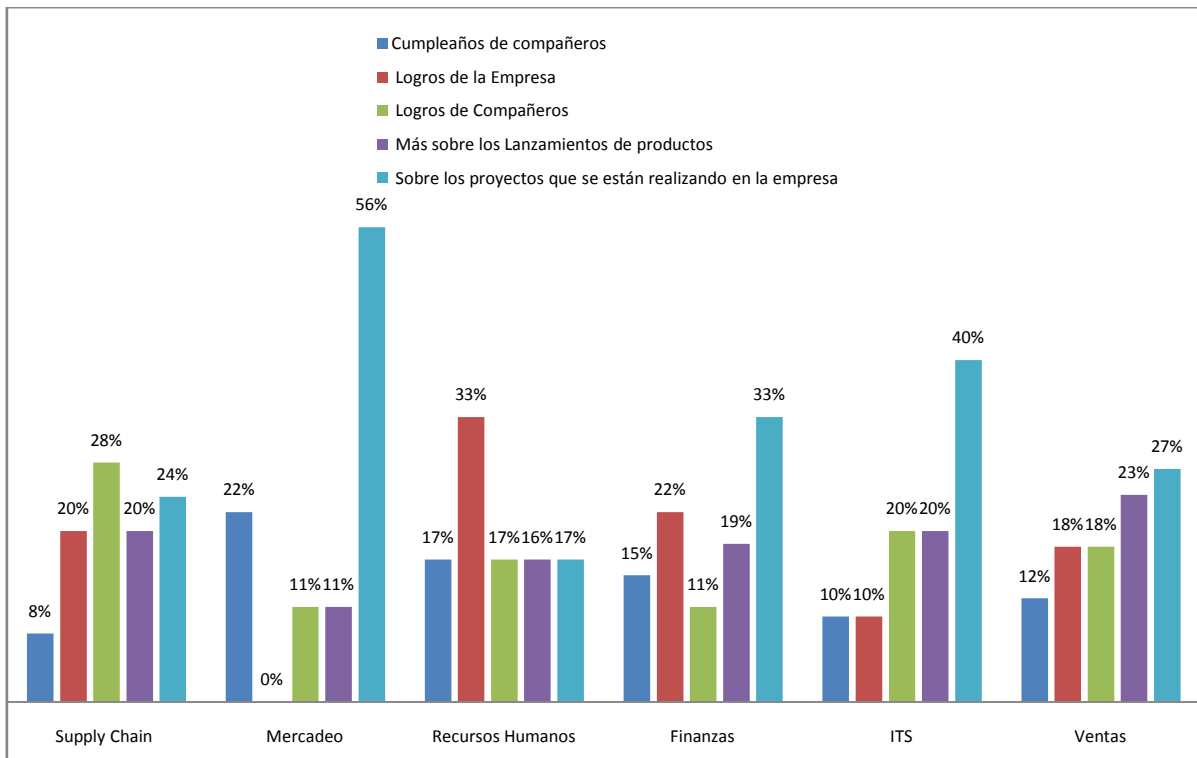
Entre el 50% al 100% de los asociados piensan que la información es fácil de leer.



Entre el 56% al 100% piensan que los mensajes son interesantes ante ITS que piensa que no lo son.

**12. Aparte de la información que usted recibe, ¿Qué otros temas le gustaría recibir?**

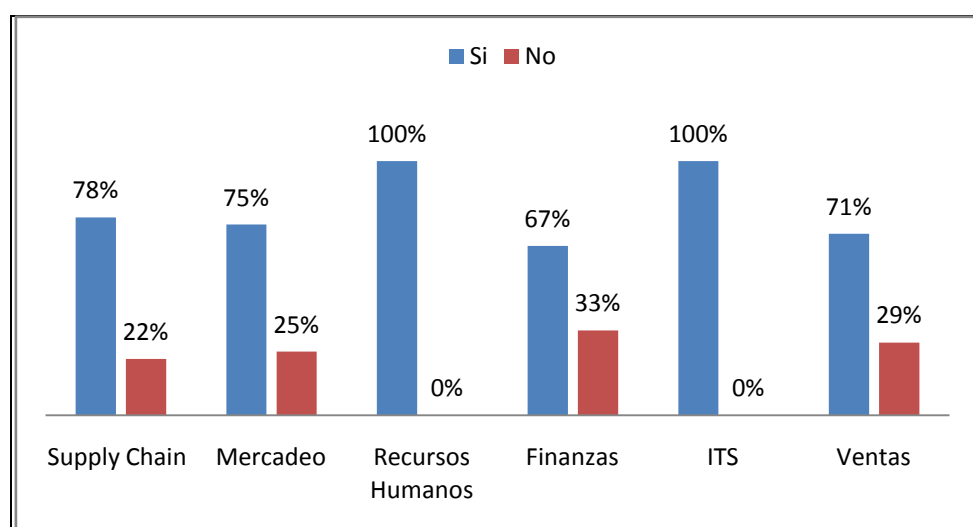
Ítems	Supply Chain	Mercadeo	Recursos Humanos	Finanzas	ITS	Ventas
a. Cumpleaños de compañeros	8%	22%	17%	15%	10%	12%
b. Logros de la Empresa	20%	0%	33%	22%	10%	18%
c. Logros de Compañeros	28%	11%	17%	11%	20%	18%
d. Más sobre los Lanzamientos de productos	20%	11%	16%	19%	20%	23%
e. Sobre los proyectos que se están realizando en la empresa	24%	56%	17%	33%	40%	27%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



Los departamentos de Mercadeo, Finanzas, ITS y Ventas, entre el 33% al 56% quieren conocer acerca de los nuevos proyectos de la empresa ante el 28% de Supply Chain los logros de sus compañeros y Recursos Humanos sobre los logros de la empresa.

**13. ¿Considera que se entera usted primero que el público externo de los lanzamientos de los productos?**

Ítems	Supply Chain	Mercadeo	Recursos Humanos	Finanzas	ITS	Ventas
A. Si	78%	75%	100%	67%	100%	71%
B. No	22%	25%	0%	33%	0%	29%
<b>TOTAL</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%

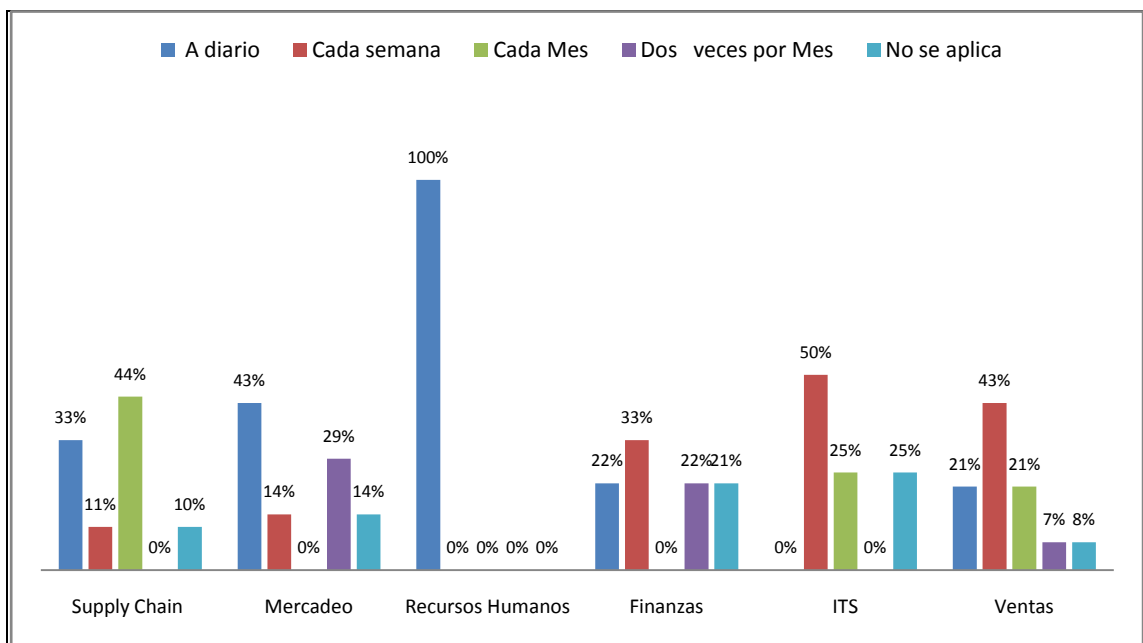


Entre el 67% al 100% de los asociados perciben que se enteran primero de los lanzamientos de los productos antes del público externo.



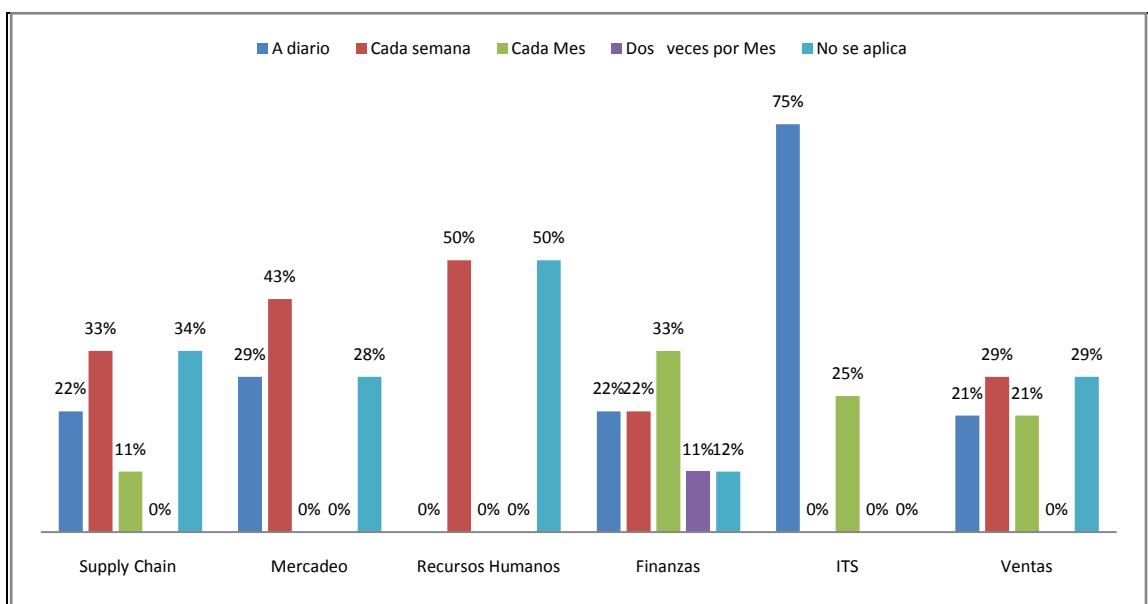
**14. Marque con una X ¿Con qué frecuencia utiliza las herramientas de comunicación?**

14.1 Carteleras	Supply Chain	Mercadeo	Recursos Humanos	Finanzas	ITS	Ventas
a. A diario	33%	43%	100%	22%	0%	21%
b. Cada semana	11%	14%	0%	33%	50%	43%
c. Cada Mes	44%	0%	0%	0%	25%	21%
d. Dos veces por Mes	0%	29%	0%	22%	0%	7%
e. No se aplica	10%	14%	0%	21%	25%	8%
<b>TOTAL</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%



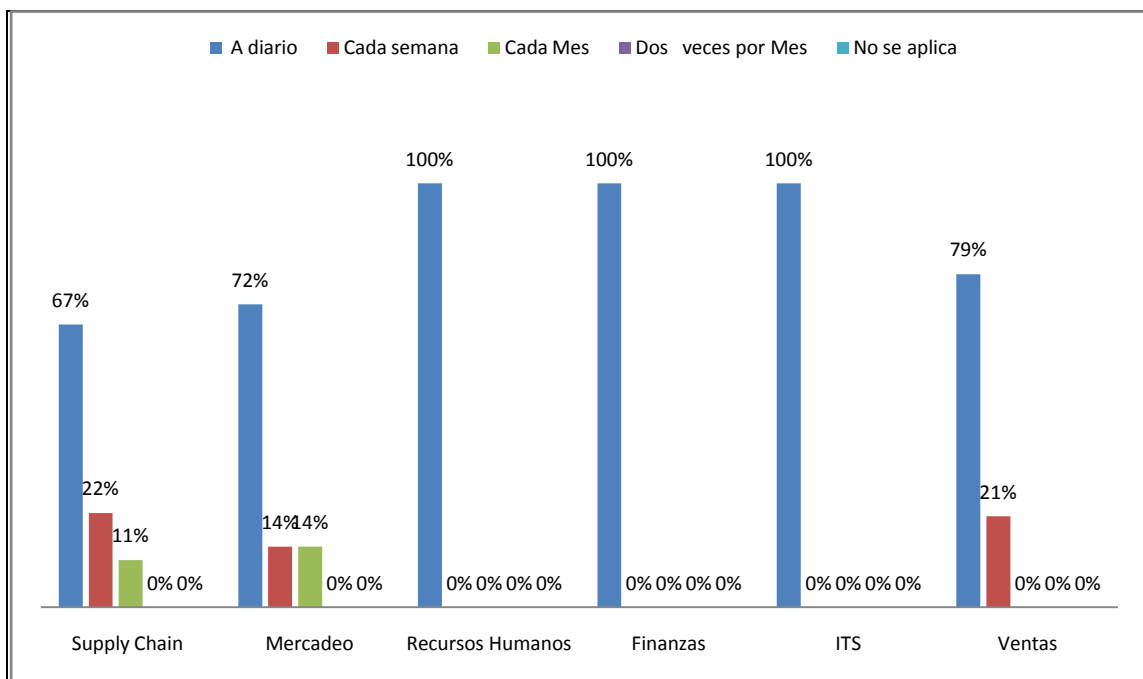
Recursos Humanos y Mercadeo lo revisa a diario, mientras que Finanzas, ITS y Ventas los revisan cada semana y Supply Chain lo revisa cada mes

14.2 Intranet	Supply Chain	Mercadeo	Recursos Humanos	Finanzas	ITS	Ventas
a. A diario	22%	29%	0%	22%	75%	21%
b. Cada semana	33%	43%	50%	22%	0%	29%
c. Cada Mes	11%	0%	0%	33%	25%	21%
d. Dos veces por Mes	0%	0%	0%	11%	0%	0%
e. No se aplica	34%	28%	50%	12%	0%	29%
<b>TOTAL</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%



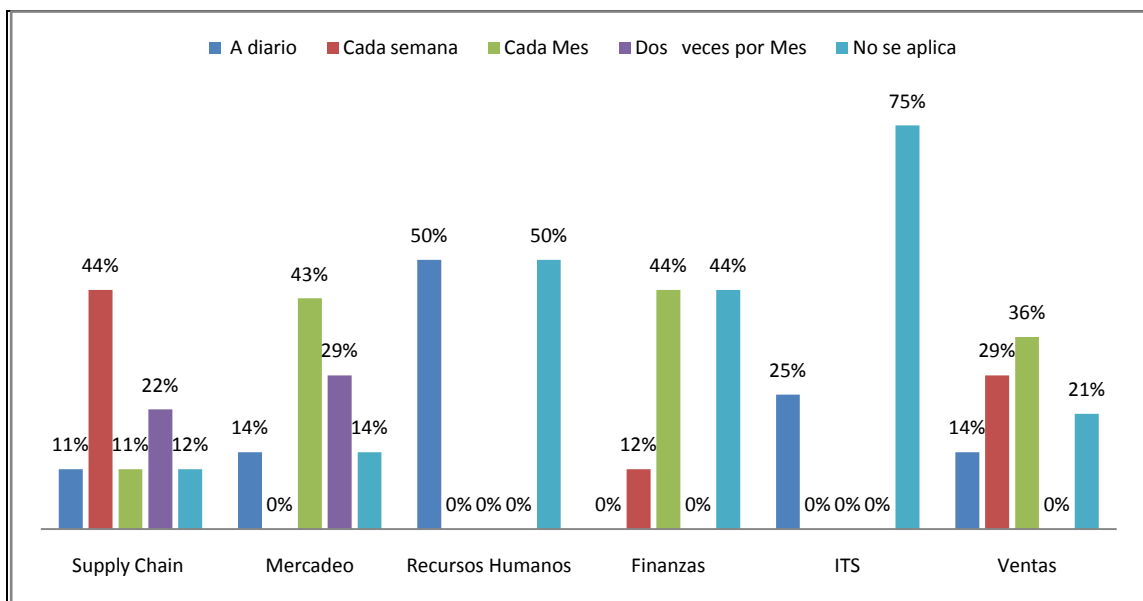
El 33% al 50% de los asociados de Supply Chain, Mercadeo, Recursos Humanos no tiene acceso para la intranet. Supply Chain, Mercadeo, Recursos Humanos y ventas revisan la intranet cada semana, mientras que Finanzas lo revisa cada mes e ITS a diario.

14.3 Correo electrónico	Supply Chain	Mercadeo	Recursos Humanos	Finanzas	ITS	Ventas
a. A diario	67%	72%	100%	100%	100%	79%
b. Cada semana	22%	14%	0%	0%	0%	21%
c. Cada Mes	11%	14%	0%	0%	0%	0%
d. Dos veces por Mes	0%	0%	0%	0%	0%	0%
e. No se aplica	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>TOTAL</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%



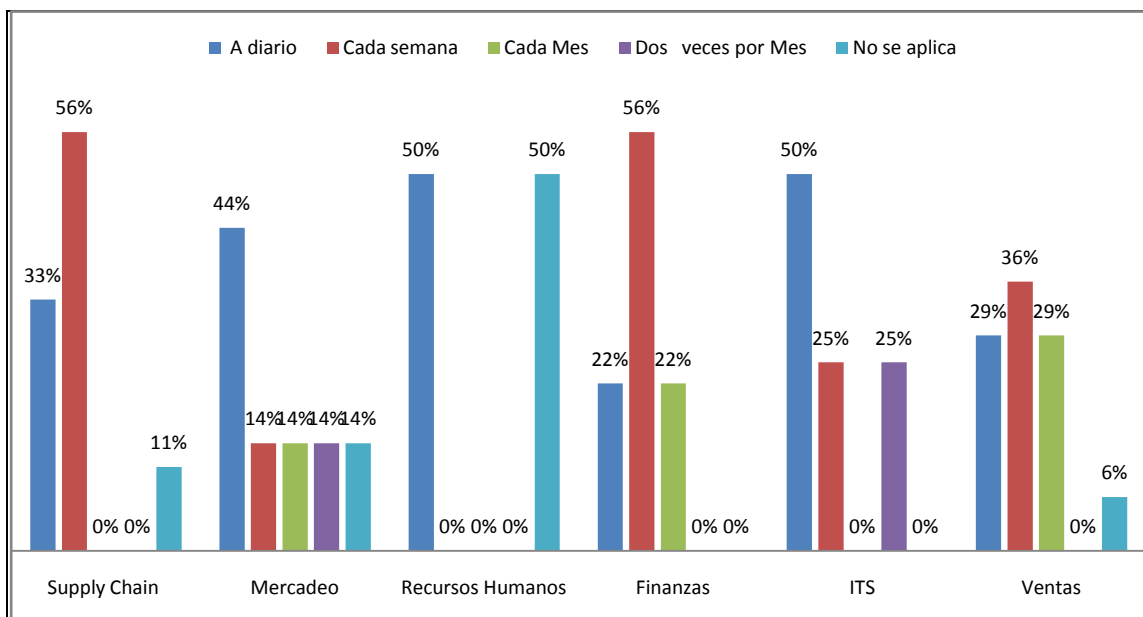
Entre el 67% al 100% de los asociados revisan su correo electrónico a diario.

14.4 Reuniones informativas con el Gerente General	Supply Chain	Mercadeo	Recursos Humanos	Finanzas	ITS	Ventas
a. A diario	11%	14%	50%	0%	25%	14%
b. Cada semana	44%	0%	0%	12%	0%	29%
c. Cada Mes	11%	43%	0%	44%	0%	36%
d. Dos veces por Mes	22%	29%	0%	0%	0%	0%
e. No se aplica	12%	14%	50%	44%	75%	21%
<b>TOTAL</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%



Entre el 44% al 50% de los asociados de Recursos humanos, Finanzas e ITS no poseen reuniones con Gerente General. Mientras que Supply Chain mantiene reuniones cada semana, mercadeo y ventas cada mes.

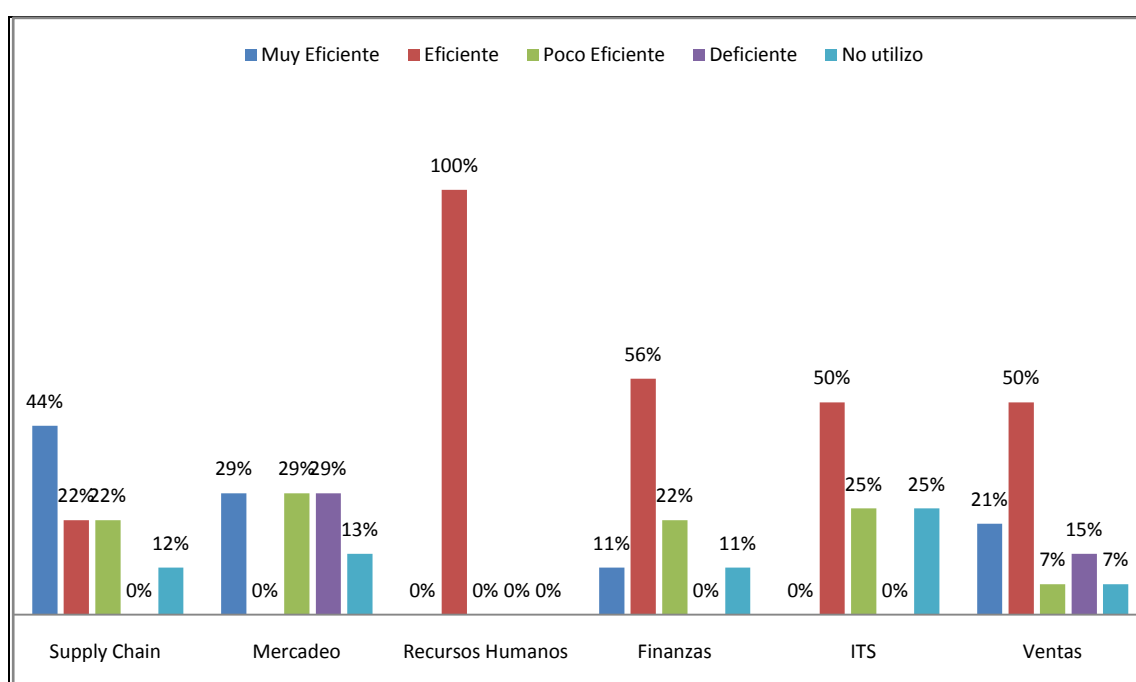
14.5 Reunión con Jefe Inmediato	Supply Chain	Mercadeo	Recursos Humanos	Finanzas	ITS	Ventas
a. A diario	33%	44%	50%	22%	50%	29%
b. Cada semana	56%	14%	0%	56%	25%	36%
c. Cada Mes	0%	14%	0%	22%	0%	29%
d. Dos veces por Mes	0%	14%	0%	0%	25%	0%
e. No se aplica	11%	14%	50%	0%	0%	6%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



Entre el 36% al 56% de los asociados indica que las reuniones con jefe inmediato se las realiza a diario y cada semana.

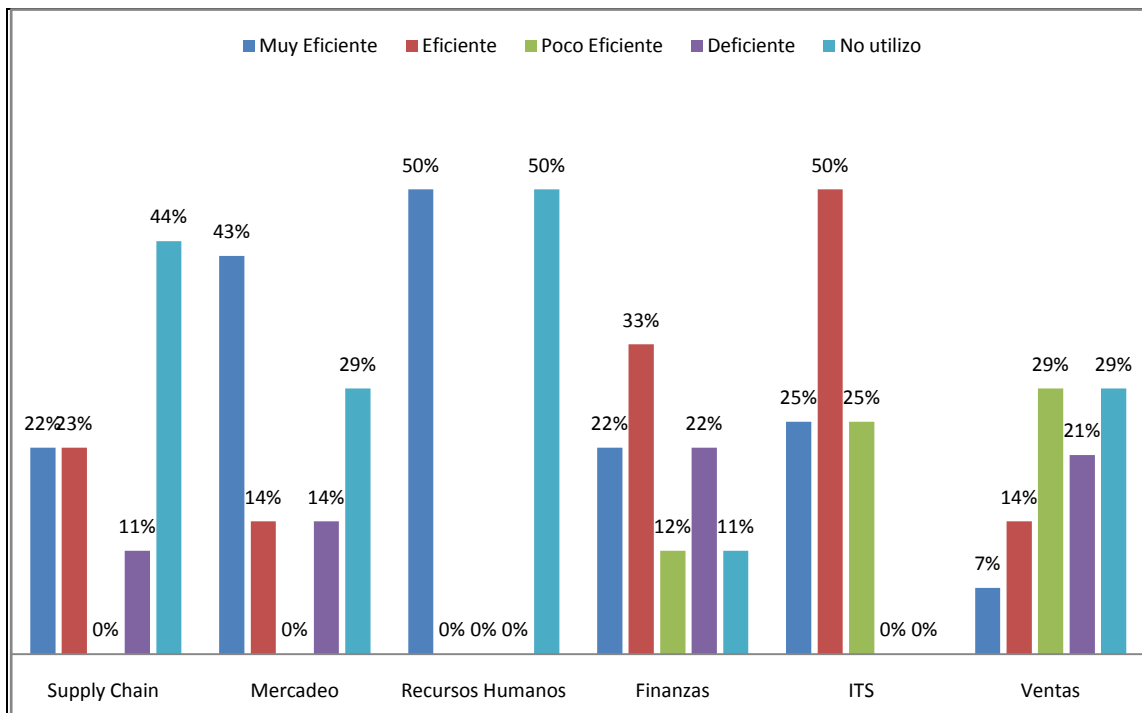
**15. Marque con una X ¿Qué tan eficiente considera usted que son las herramientas utilizadas en Avon Ecuador?**

15.1 Carteleras	Supply Chain	Mercadeo	Recursos Humanos	Finanzas	ITS	Ventas
a. Muy Eficiente	44%	29%	0%	11%	0%	21%
b. Eficiente	22%	0%	100%	56%	50%	50%
c. Poco Eficiente	22%	29%	0%	22%	25%	7%
d. Deficiente	0%	29%	0%	0%	0%	15%
e. No utilizo	12%	13%	0%	11%	25%	7%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



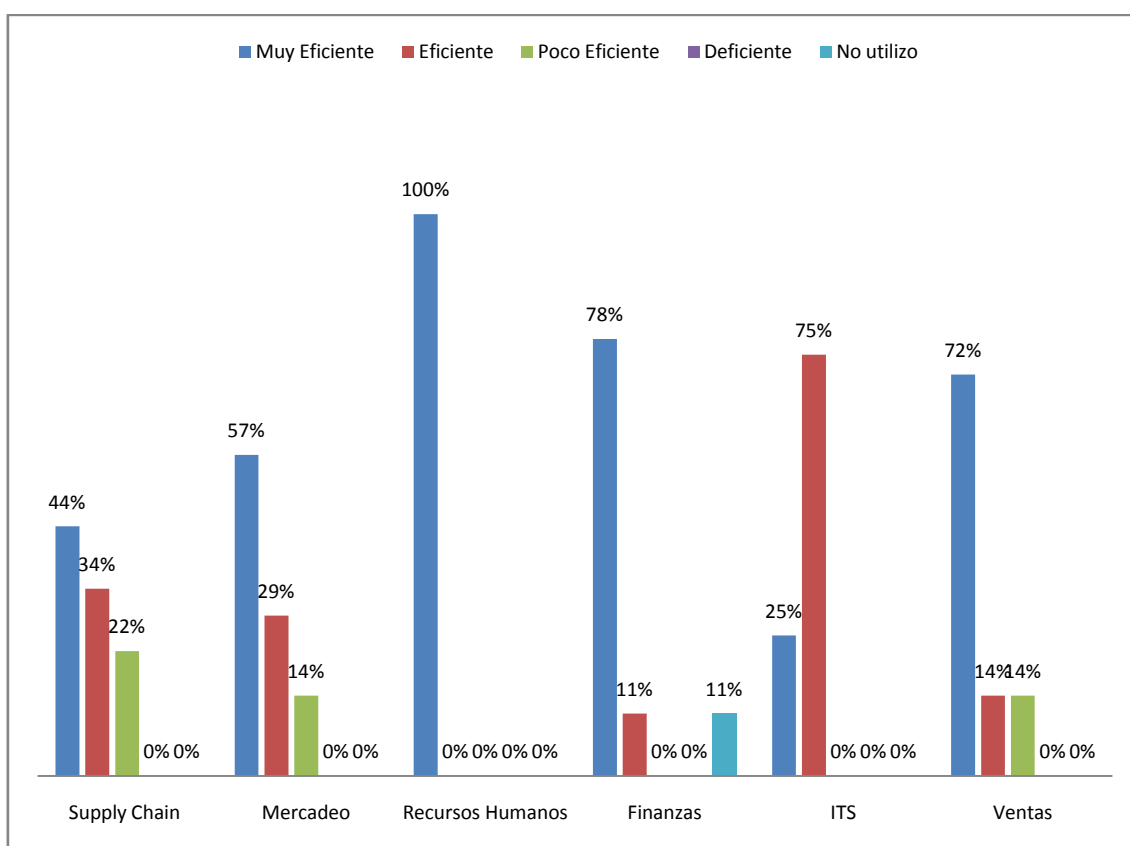
Entre el 50% al 100% de los asociados califican a la cartelera como eficiente ante Supply Chain que le parece muy eficiente.

15.2 Intranet	Supply Chain	Mercadeo	Recursos Humanos	Finanzas	ITS	Ventas
a. Muy Eficiente	22%	43%	50%	22%	25%	7%
b. Eficiente	23%	14%	0%	33%	50%	14%
c. Poco Eficiente	0%	0%	0%	12%	25%	29%
d. Deficiente	11%	14%	0%	22%	0%	21%
e. No utilizo	44%	29%	50%	11%	0%	29%
<b>TOTAL</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%



Los asociados de Supply Chain no utilizan la intranet, Mercadeo califica como muy eficiente, Recursos Humanos el 50% califica como muy eficiente pero el otro 50% no la utiliza. Finanzas e ITS califica como eficiente y Ventas califica a la intranet como poco deficiente.

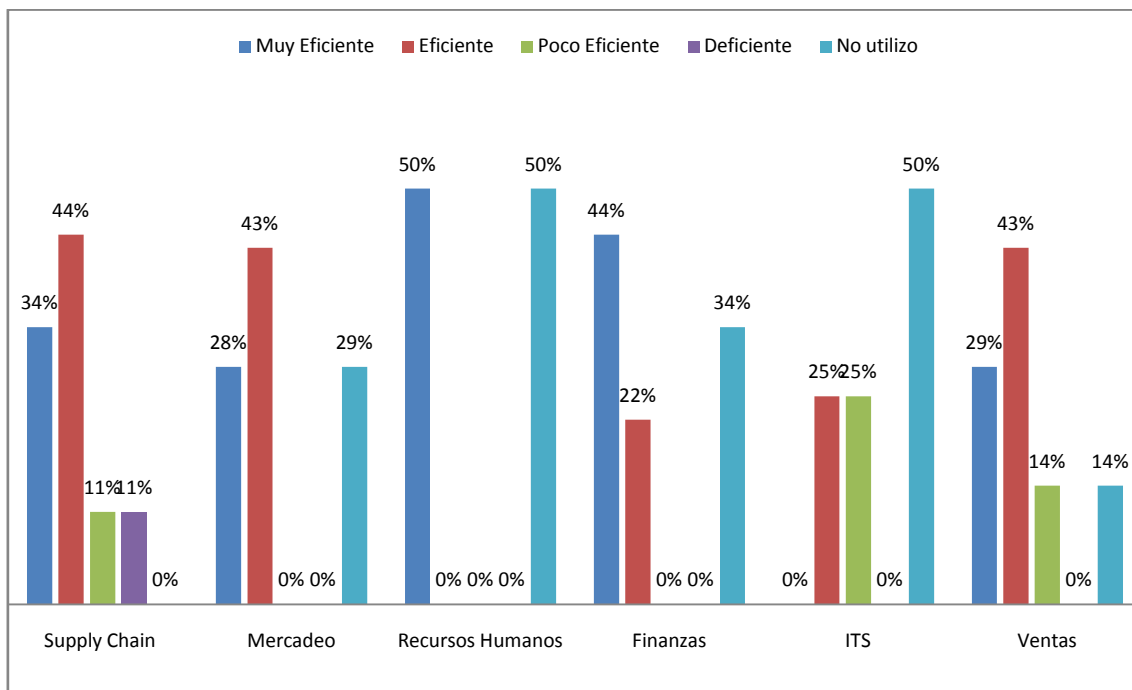
15.3 Correo electrónico	Supply Chain	Mercadeo	Recursos Humanos	Finanzas	ITS	Ventas
a. Muy Eficiente	44%	57%	100%	78%	25%	72%
b. Eficiente	34%	29%	0%	11%	75%	14%
c. Poco Eficiente	22%	14%	0%	0%	0%	14%
d. Deficiente	0%	0%	0%	0%	0%	0%
e. No utilizo	0%	0%	0%	11%	0%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



Entre el 57% al 100% califican como Muy eficiente y eficiente el correo electrónico.

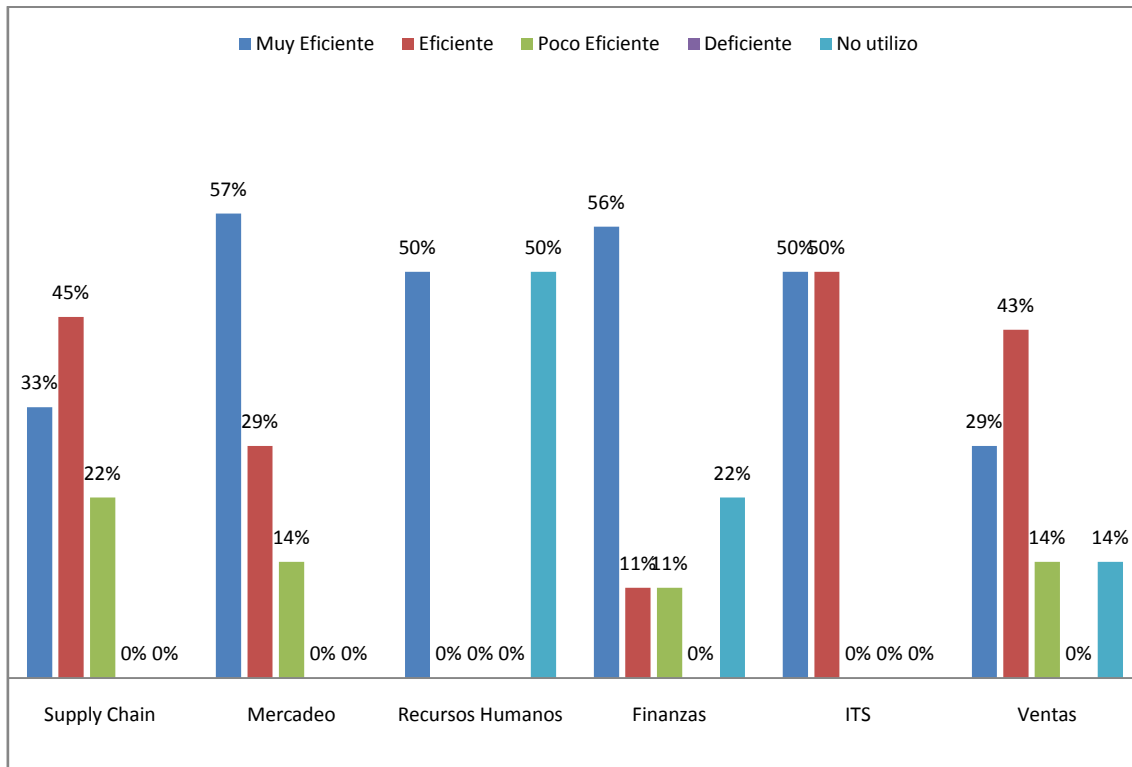


15.4 Reuniones informativas con el Gerente General	Supply Chain	Mercadeo	Recursos Humanos	Finanzas	ITS	Ventas
a. Muy Eficiente	34%	28%	50%	44%	0%	29%
b. Eficiente	44%	43%	0%	22%	25%	43%
c. Poco Eficiente	11%	0%	0%	0%	25%	14%
d. Deficiente	11%	0%	0%	0%	0%	0%
e. No utilizo	0%	29%	50%	34%	50%	14%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



Entre el 43 al 50% piensan que las reuniones con gerente general son muy eficiente y eficientes.

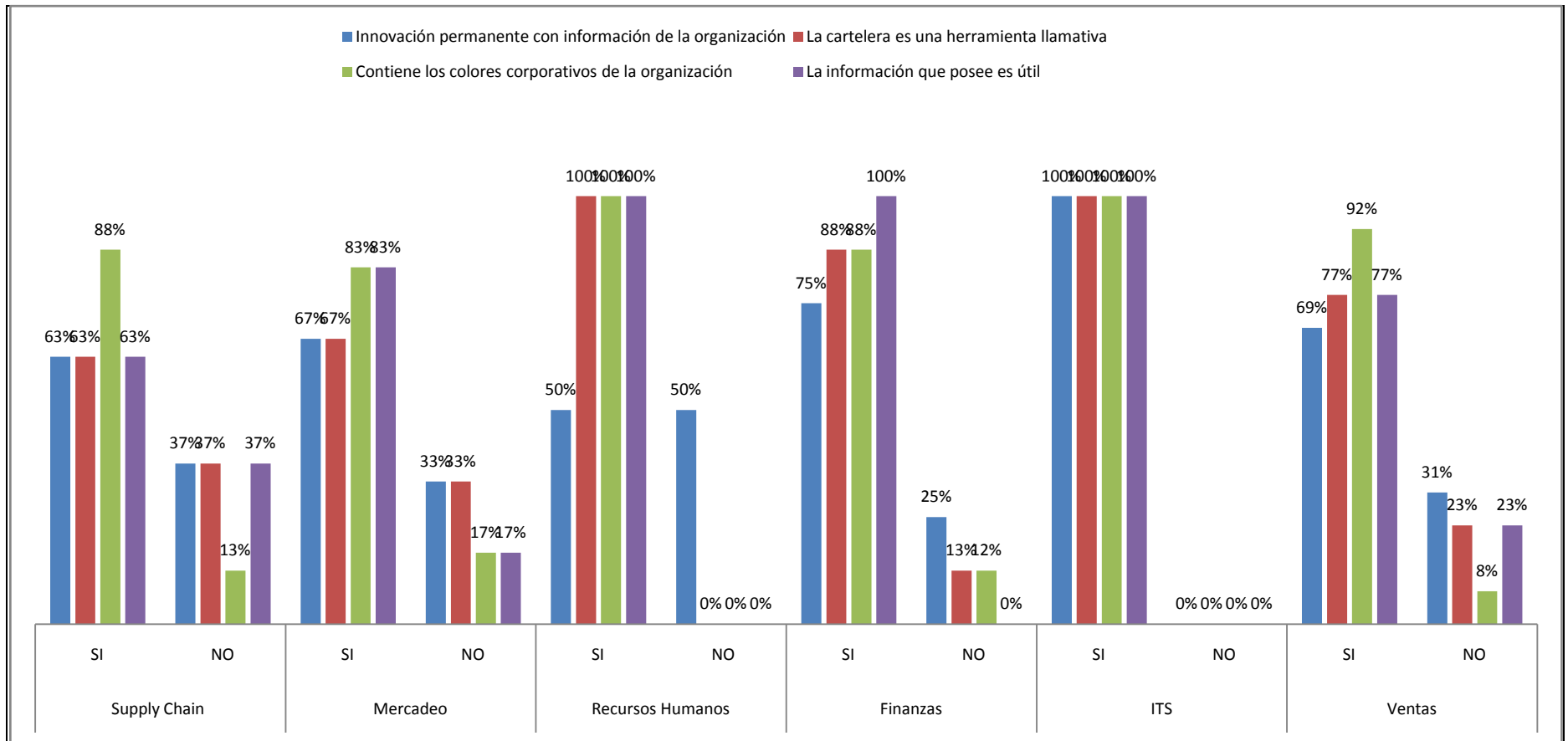
15.5 Reunión con Jefe Inmediato	Supply Chain	Mercadeo	Recursos Humanos	Finanzas	ITS	Ventas
a. Muy Eficiente	33%	57%	50%	56%	50%	29%
b. Eficiente	45%	29%	0%	11%	50%	43%
c. Poco Eficiente	22%	14%	0%	11%	0%	14%
d. Deficiente	0%	0%	0%	0%	0%	0%
e. No utilizo	0%	0%	50%	22%	0%	14%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



Entre el 43% al 57% califica las reuniones con jefe inmediato como muy eficiente y eficiente.

**16. Marque con una X ¿Considera usted que las carteleras cumple con los siguientes parámetros?**

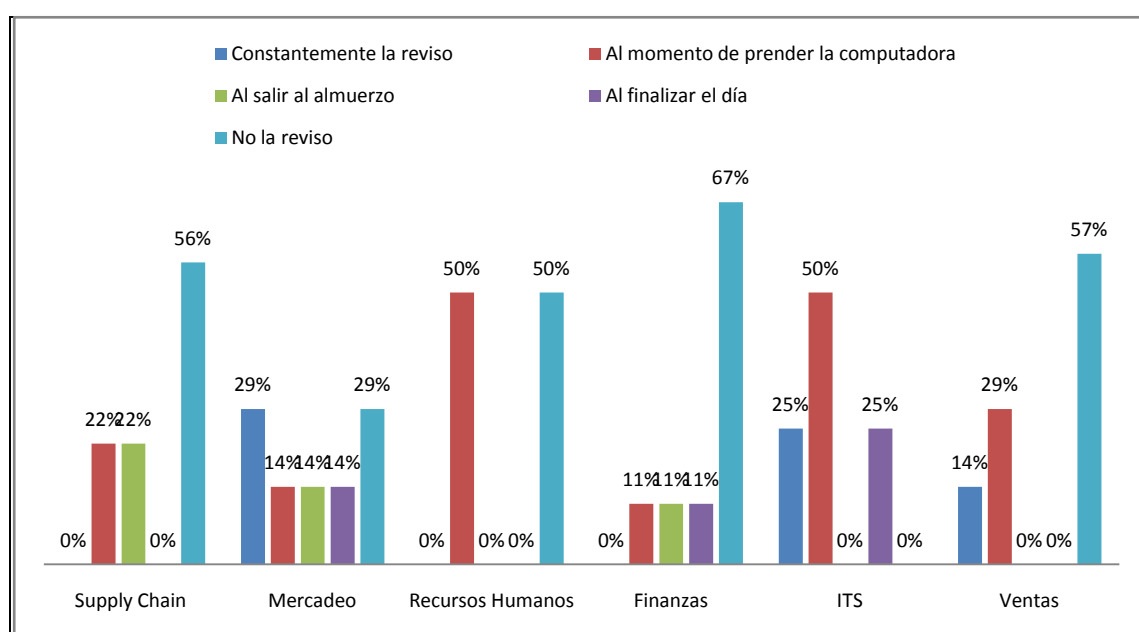
Ítems	Supply Chain		Mercadeo		Recursos Humanos		Finanzas		ITS		Ventas	
	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO
16.1 Innovación permanente con información de la organización	63%	37%	67%	33%	50%	50%	75%	25%	100%	0%	69%	31%
16.2 La cartelera es una herramienta llamativa	63%	37%	67%	33%	100%	0%	88%	13%	100%	0%	77%	23%
16.3 Contiene los colores corporativos de la organización	88%	12%	83%	17%	100%	0%	88%	12%	100%	0%	92%	8%
16.4 La información que posee es útil	63%	37%	83%	17%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	77%	23%



- Entre el 50% al 100% de los encuetados considera que las carteleras cuentan con innovación permanente.
- Entre el 63% al 100% califica a la cartelera como una herramienta llamativa.
- Entre el 88% al 100% de los encuetados consideran que la cartelera posee los colores corporativos de la empresa.
- Entre el 63% al 100% menciona que la información publicada cartelera es útil.

## 17. ¿En qué momento usted revisa el intranet?

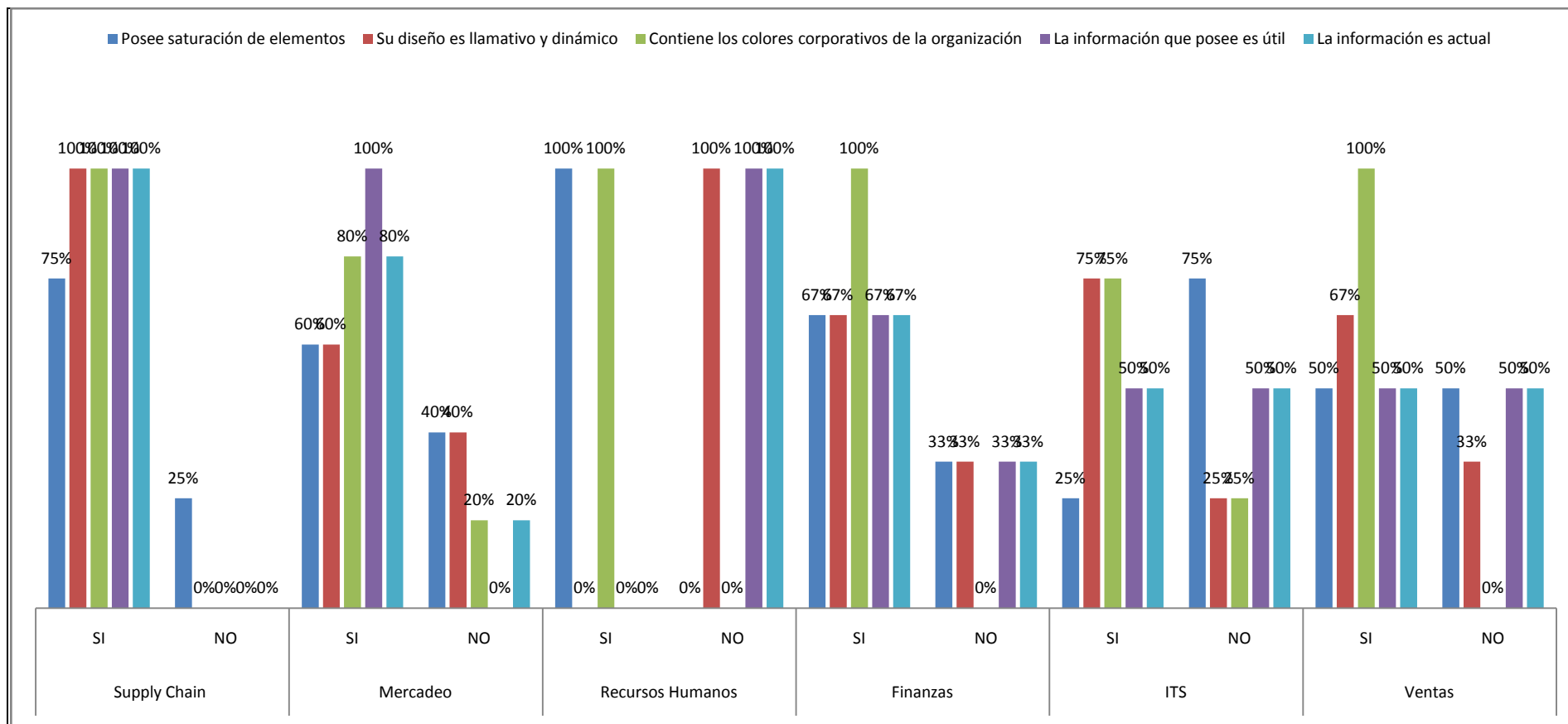
Ítems	Supply Chain	Mercadeo	Recursos Humanos	Finanzas	ITS	Ventas
a. Constantemente la reviso	0%	29%	0%	0%	25%	14%
b. Al momento de prender la computadora	22%	14%	50%	11%	50%	29%
c. Al salir al almuerzo	22%	14%	0%	11%	0%	0%
d. Al finalizar el día	0%	14%	0%	11%	25%	0%
e. No la reviso	56%	29%	50%	67%	0%	57%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



Entre el 29% al 57% de los encuestados no revisan la Intranet.

**18. ¿Considera usted que el intranet cumple con los siguientes parámetros?**

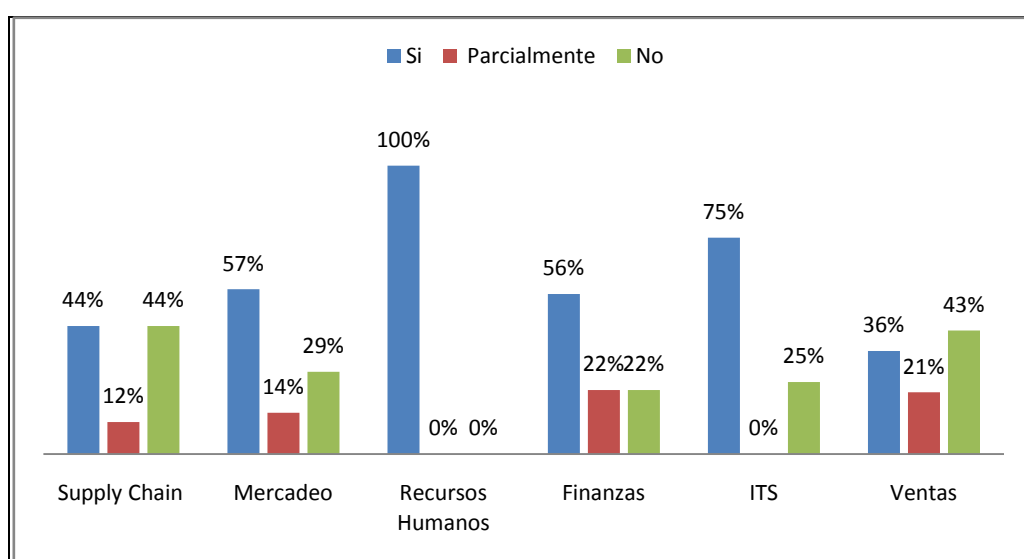
Ítems	Supply Chain		Mercadeo		Recursos Humanos		Finanzas		ITS		Ventas	
	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO
18.1 Posee saturación de elementos	75%	25%	60%	40%	100%	0%	67%	33%	25%	75%	50%	50%
18.2 Su diseño es llamativo y dinámico	100%	0%	60%	40%	0%	100%	67%	33%	75%	25%	67%	33%
18.3 Contiene los colores corporativos de la organización	100%	0%	80%	20%	100%	0%	100%	0%	75%	25%	100%	0%
18.4 La información que posee es útil	100%	0%	100%	0%	0%	100%	67%	33%	50%	50%	50%	50%
18.5 La información es actual	100%	0%	80%	20%	0%	100%	67%	33%	50%	50%	50%	50%



- Entre el 50% al 100% de los asociados creen que posee saturación de elementos
- Entre el 67% al 100% afirma que el diseño es llamativo y dinámico
- Entre el 75% al 100% de los encuestados afirma que contiene los colores corporativos
- Entre el 50% al 100% de afirma que posee información útil ante el 100% de Recursos Humanos.
- El 65% de los asociados afirma que tiene información actual

**19. Ha sido participe de actividades que ha desarrollado la empresa en pro de la comunidad en general.( Si su respuesta es No, ha finalizado la encuesta)**

Ítems	Supply Chain	Mercadeo	Recursos Humanos	Finanzas	ITS	Ventas
a. Si	44%	57%	100%	56%	75%	36%
b. Parcialmente	12%	14%	0%	22%	0%	21%
c. No	44%	29%	0%	22%	25%	43%
<b>TOTAL</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%

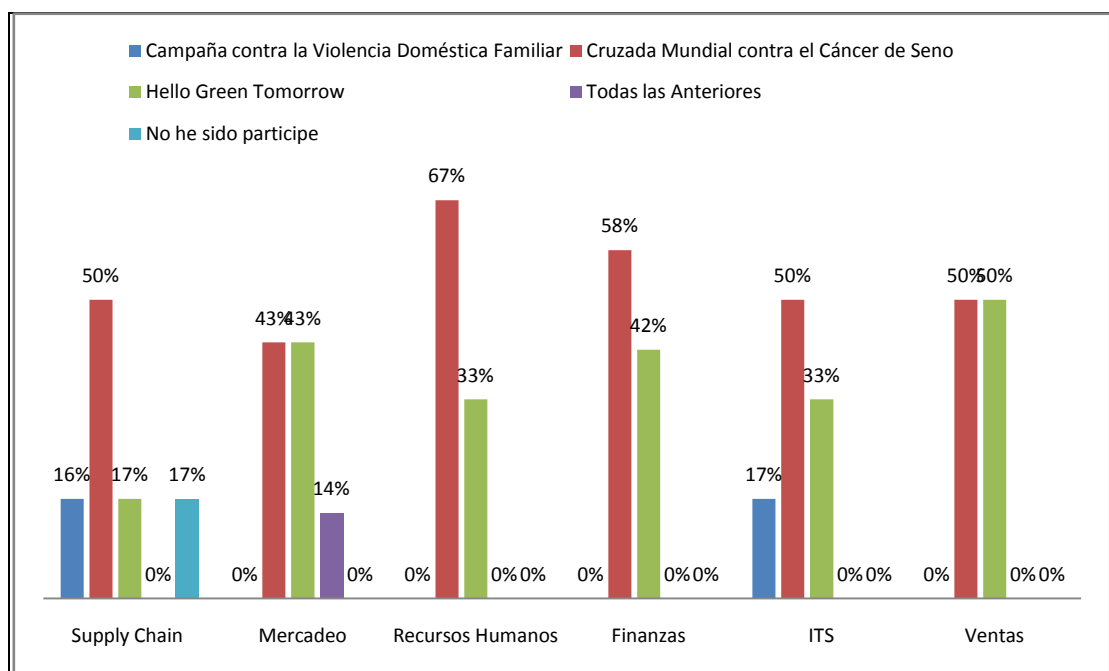


Entre el 36% al 100% de los asociados han participado en alguna actividad pro de la comunidad.



20. Indique los programas en pro de la comunidad de los cuales ha sido participe en Avon Ecuador.

Ítems	Supply Chain	Mercadeo	Recursos Humanos	Finanzas	ITS	Ventas
a. Campaña contra la Violencia Doméstica Familiar	16%	0%	0%	0%	17%	0%
b. Cruzada Mundial contra el Cáncer de Seno	50%	43%	67%	58%	50%	50%
c. Hello Green Tomorrow	17%	43%	33%	42%	33%	50%
d. Todas las Anteriores	0%	14%	0%	0%	0%	0%
e. No he sido participe	17%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



En las campañas que existió mayor participación han sido la Cruzada Mundial Contra el Cáncer de Seno y Hello Green tomorrow.

## 1.4.2. Focus Group

### 1.4.2.1. Número de participantes:

- Supply Chain: 2
- Mercadeo: 2
- Recursos Humanos: 1
- Finanzas: 2
- ITS 1
- Ventas: 2
- TOTAL: 10

### 1.4.2.2. Resultados de Focus Group

- Se procede a realizar una dinámica para romper el hielo entre los integrantes al Focus Group.

### Actividad de la Lana

- **Procedimiento:** A un integrante se le entregará una bola de lana, esta persona se presentará y dirá su postre favorito, después lanzará la lana a otro integrante que él desee y quien lo recibe deberá decir lo mismo con sus datos propios. Al finalizar se procede a desenredar la red diciendo los datos de la persona a que tiene el otro extremo para desenredar la madeja.
- **Finalidad:** Relacionar a la comunicación con la lana, es decir, pues si no se la maneja correctamente puede llegarse a distorsionar el mensaje y volverse una enredadera total. Es por ello que mediante este Focus Group conoceremos las opiniones de cada integrante sobre los mensajes emitidos y el uso de las herramientas comunicacionales que utiliza Productos Avon Ecuador.

### **Preguntas:**

- **¿Qué representa para ti Avon?**
  - Familia
  - Compromiso con los compañeros
  - Compromiso para alcanzar el objetivo deseado
  - Todo por la representante
  - Colaboración / Trabajo en equipo
  - Desafío importante
  
- **¿Cómo describiría el tono de los mensajes emitidos por comunicaciones internas?**

Los participantes concuerdan que los mensajes emitidos contienen información clara con temas actuales, interesantes, son fáciles de leer sin embargo algunos mails enviados a través de correo electrónico llevan demasiado texto, que ocasiona que no lo revisen debido al acelerado ritmo de trabajo que llevan y no tienen tiempo disponible.

Sugieren que se envíe 1 o 2 mails al día para evitar la saturación de los mismos en sus correos electrónicos, pero esto también dependerá del día pues cuando existe información importante y urgente que se debe comunicar pues ahí si es conveniente enviar varios mails.

Así mismo dentro de los mensajes que se dan a conocer, sugieren que se informe con previa anticipación el ingreso de nuevo personal a la empresa.

- **¿Qué funciones tiene la intranet?**
  - Llamadas a personas de otros países.
  - Cuando se desea felicitar alguien por su desempeño laboral.
  - ATI (no se maneja con frecuencia desconocen su uso)

- El conocimiento de sus funciones es bajo debido a que no recibieron una capacitación previa de cómo se debe emplear y para qué sirve esta herramienta.

- **¿Cuáles son los temas que se revisan en el intranet?**

Lo revisan en las mañanas, pero son muy pocos los que lo hacen debido al poco tiempo que tienen y a las computadoras que tardan en cargar el intranet.

- **¿Qué les gustaría revisar en la intranet?**

- Temas que llamen la atención al momento de leer el TITULAR, que sea similar una revista.
- Temas estadísticos de la empresa
- Productos de lanzamiento
- Mensajes o Frases motivadoras
- Resultados de proyectos que tengan la empresa
- Cuidados para la mujer
  
- Algunos mensajes permanecen mucho tiempo en el intranet eso ocasiona saturación de información, no existe una limpieza de mensajes que ya no sean útiles.
  
- Les gustaría generar noticias por departamentos y que estas sean publicadas en el intranet, o como puede subir información en el intranet.

- **¿Les gustaría implementar nuevas herramientas de comunicación?**

Les agrado a 100% los Focus Group, porque es una manera de dejar el formalismo aparte y hacer una junta amigable escuchando diferentes tipos de opiniones.

- **¿Qué herramienta les parece obsoleta o innecesaria?**

- Ninguna, utilizan al 100% el correo electrónico.
- Las carteleras tienen una buena ubicación ya que permite visualizar los mensajes que estén en ella.

- **¿Qué recomendaría al departamento de comunicaciones internas?**

- Que mejoren el despacho de mensajes que se envía para su publicación, ya que hay demasiados en espera y no son publicados en el momento exacto que se desea.
- Emplear nuevas actividades de integración.
- Concursos.

## 1.5. Diagnóstico

Problemas	Causas	Efectos	Posibles Alternativas de Solución
1. De las cinco herramientas internas, solo utilizan una.	El correo electrónico tiende a saturarse	Crea desinterés por parte de de los asociados.	-Capacitaciones sobre el uso de las herramientas de comunicación interna. -Fortalecer el correo como herramienta de comunicación interna.
2. Desconocimiento de nuevos productos de la empresa	Carencia de activaciones del producto dentro de la empresa	Falta de actividades de integración con las campañas vigentes y los asociados.	-Activaciones de marca dentro de la empresa. -Concursos con los nuevos productos.
3. Bajo nivel de participación en programas de responsabilidad social empresarial (RSE)	Poca información sobre las campañas de RSE	Desinformación por parte de los asociados hacia las campañas de RSE de la empresa	- Campaña de información sobre la RSE de Avon. - Voluntariado a favor de RSE.

## 1.6. Análisis e interpretación de la investigación

- La parte mayoritaria de la empresa trabaja en el departamento de supply chain.
- Los asociados conocen y se sienten identificados con el núcleo ideológico de la empresa en un nivel óptimo.
- Existe un nivel de confusión acerca de los cuatro pilares fundamentales de crecimiento rentable y sostenible.
- Las características que los representan son: confianza, responsabilidad, integridad, respeto y credibilidad.
- Los asociados se sienten informados por parte de la organización
- La calificación que dan a la calidad de la información es alta, caracterizándola entre clara, necesaria y completa.
- Los asociados afirman que la información emitida cumple con los parámetros establecidos.
- Además de la información ya emitida, los asociados de las áreas de marketing, finanzas ITS y Ventas están interesados en conocer sobre los proyectos que está realizando la empresa; mientras que, supply chain y recursos humanos desean conocer los logros de la empresa y de sus compañeros.
- Todos los departamentos utilizan poco la intranet, esto se debe al desconocimiento del funcionamiento de esta herramienta.
- El departamento de supply chain y recursos humanos reciben poca información por parte de los encargados de emitirla en Avon.
- Los departamentos en Cumbayá hace poco uso de las herramientas de comunicación, a excepción del correo electrónico que es la herramienta de mayor efectividad y aceptabilidad.
- Existe un índice de participación medio en programas de responsabilidad social pro a la comunidad.
- Los asociados sugieren capacitación para el uso correcto del intranet, además generar concursos y actividades de integración con sus compañeros de otras áreas.

## Capítulo 4

### 1. Plan de comunicación interna que permita potencializar el branding interno

#### 1.1. FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"><li>• Identidad corporativa sólida</li><li>• Clima laboral óptimo</li><li>• Crecimiento corporativo constante</li><li>• Políticas y procesos con balance socialmente sostenible</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Poca vinculación por parte de los empleados con las sub marcas de Avon</li><li>• Falta de innovación en la comunicación interna</li><li>• Poca participación en los medios de comunicación interna.</li></ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"><li>• Con más de 18 años en el mercado de la venta directa.</li><li>• Marca reconocida mundialmente</li><li>• Con más de 100.000 representante en todo el Ecuador</li><li>• Empresa reconocida por su responsabilidad social.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alta competencia en el mercado de venta directa.</li><li>• Alza de aranceles e impuestos</li><li>• Desastres naturales</li><li>• Políticas jurídicas y económicas inestables</li></ul>



## 1.2. Propuesta

La siguiente propuesta está basada en la teoría del branding interno, donde la gestión estratégica de las marcas en el ámbito interno de la empresa permite crear una experiencia de marca con nuestro público extremo, con el fin de generar conocimiento, compromiso y entusiasmo en la organización. La gestión de marcas será de las sub marcas de lanzamiento de campaña tanto del catálogo "Avon" como el de "Avon Moda y Casa", con acciones, que generalmente la empresa utiliza para su público externo.

Lo que se busca con la implementación del plan de comunicación interna, es convertir al público extremo en el embajador de marca; además, posicionar a las nuevas sub marcas desde adentro de la empresa hacia afuera.



### **1.3. Públicos**

El público objetivo de esta campaña es el público extremo (asociados administrativos, hombre y mujeres entre los 25 a 45 años, estatus económico medio, medio alto, con estudios superiores de tercer y cuarto nivel, entre solteros y empezando a formar una familia) de Productos Avon del Ecuador.

### **1.4. Plan de Comunicación Interna**

#### **1.4.1. Objetivos**

##### ***1.4.1.1. Objetivo General:***

Diseñar una propuesta de plan de comunicación interna para la parte administrativa de Productos Avon Ecuador con el fin de la creación un ambiente motivacional utilizando programa de branding interno.

##### ***1.4.1.2. Objetivos Específicos:***

1. Optimizar las herramientas de comunicación ya existentes dentro de la organización en el periodo de cuatro semanas.
2. Vincular a los asociados con las sub marcas de lanzamiento de Avon en el periodo de un año.
3. Crear una opinión pública favorable acerca de las sub marcas de lanzamiento en el plazo de un año.

##### ***1.4.1.3. Construcción de sub marcas***

2. Mascara Extralasting: impactante, bella y llamativa.
3. Summer Collection Color Trend: fresca, joven, de vacaciones.
4. Fragancia Simply Because: dualidad, frescura, juventud.
5. Anew Ultimated +45: bella, joven y prospera.
6. Solutions Perfect Banish: limpieza, salud, rapidez, belleza.
7. Avon Care: cuidado, protección, familia.
8. Lotus Shield: protección, seguridad, belleza
9. Joyería: Elegancia, glamour, belleza

### 1.4.2. Matriz de estrategias y tácticas

Objetivo	Estrategia	Táctica	Actividad
1	E1. Involucrar a la alta directiva con el relanzamiento de las herramientas de comunicación internas	T1.1. Presentación de los beneficios de las herramientas de comunicación interna y las políticas de uso.	A1.1.1 .Diseño de presentación interactiva sobre las herramientas internas, destacando su beneficio y la política de uso.
		T1.2. Desayuno de trabajo con altos mandos con el fin de apadrinar a cada uno con una herramienta de comunicación.	A1.2.1. Organización de desayuno.  A1.2.2. Padrinazgo de las herramientas por parte de los gerentes de área: Marketing y Ventas: Intranet Supply Chain: Cartelera ITS: Correo electrónico RRHH y Finanzas: Revista Interna.
2	E2. Promocionar las herramientas internas a los asociados. (Campaña "Conect-avon")	T2.1. Diseño de la campaña "conect-avon".	A2.1.1. La campaña tendrá una duración de cuatro semanas. Su objetivo es informar sobre el uso y políticas de las herramientas internas. Se trabajará una por semana (*Semana 1: Revista Interna * Semana 2: Correo Electrónico * Semana 3: Cartelera *Semana 4: Intranet)

		T2.2. Evento de presentación de la campaña "conect-avon" a toda la empresa.	A2.2.1. Filmación de spots comerciales para cada una de las herramientas.  A.2.2.2. Diseño de broshure informativo de la campaña
		T2.3. Capacitación de las herramientas de comunicación interna	A2.3.1. Entrega de cuadernos informativos.  A2.3.2. Entrega de pulseras de tela identificando a la herramienta de la semana.
	E3. Empoderar a la alta directiva en la vinculación asociado-marca.	T3.1. Presentación del programa de branding interno para la sub marcas de Avon	A3.1.1. Desayuno de trabajo para presentar y comprometer a los altos mandos en la participación de las acciones previstas en el plan

	<p>E4. Diseñar actividades que creen experiencia de marca en los asociados con las sub marcas de lanzamiento Avon.</p>	<p>T4.1 Experiencia de marca con línea de lanzamiento de maquillaje</p>	<p>A4.1.1. Avon Style(Extralasting):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mail de invitación a las mujeres de la empresa a una experiencia la larga duración.</li> <li>- Se maquillará a todas las asociadas y se tomarán fotos con el look "Extralasting".</li> <li>- Se subirán las fotos a la intranet y los hombres deben votar por el rostro "Extralasting". La ganadora se llevará un juego de maquillaje "Extralasting".</li> </ul> <p>A4.1.2. Color Trend (Summer Collection):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Se enviará una invitación física un día antes con el mensaje "Deseas sentir el verano, espéralo mañana"</li> <li>-Se colocarán stands con temática de verano, con muestras del maquillaje durante todo un día en las áreas más transitadas para que así la gente pueda sentir.</li> <li>-Se entregará flyers informativos de la nueva marca.</li> </ul>
		<p>T4.2. Experiencia de marca con línea de lanzamiento de fragancias.</p>	<p>A4.2.1. Fragancias Simple Because (el y ella).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Se colocarán habladores con el mensaje: "Simplemente Pruébame" con el producto en cada uno de los baños durante un día.</li> <li>-Al día siguiente se convocará a los asociados a opinar sobre el nuevo aroma de Simply Because. Las personas que dejen sus comentarios participaran en el sorteo de dos fragancias de Simply Because.</li> </ul>

		<p>T4.3. Experiencia de marca con línea de lanzamiento de cuidado de la piel</p>	<p>A4.3.1. Tratamiento anti edad Anew (Ultimate +45 )          -Se enviará un correo con el mensaje: "Mañana iremos en la búsqueda del tesoro"          -Se contará con la visita de una dermatóloga. La visita se llamará "EL tesoro de la juventud". La doctora determinará qué tipo de tratamiento requiere tu piel y capacitará sobre la forma de aplicación del producto.          -Se explicará los beneficios de ultimate +45 y se entregarán muestras del nuevo producto.</p> <p>A4.3.2. Solutions (Perfect Banish).          -Se colocará adhesivos en los espejos del baños, emulando como si la cara estuviera manchada. Llevará la frase "Dile adiós a esas manchas a la 13:00 del día de hoy".          -A las 13:00 se entregará muestras del producto a todos los asociados.</p> <p>A4.3.3. Avon Care (hidra plus)          -Dos horas antes de la hora reglamentaria de salida, se entregarán a todos los asociados un litro de crema Avon Care Hidraplus con una etiqueta con el siguiente mensaje: "No olvides de dar un abrazo de suavidad para toda tu familia esta noche, Avon Care para toda tu familia".</p>
--	--	--	---

		T4.4.Experiencia de marca con línea de lanzamiento de cabellos	<p>A4.4.1. Lotus Shield:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Se armará una estación peluquería para atenderá cuatro personas, en el área social de la empresa.</li> <li>-Las asociadas deberán tomar un turno para ser atendidas en la peluquería Lotus Shield.</li> <li>-Los peluqueros, mientras cepillan, en modo de conversación informan sobre los beneficios y el uso del nuevo producto.</li> </ul>
		T4.5.Experiencia de marca con línea de lanzamiento de joyería	<p>A4.5.1. Joyería:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Se seleccionará de cada departamento una representante.</li> <li>-Por un día serán modelos de joyas Avon, utilizarán los nuevos modelos.</li> <li>-La modelo de joyas debe mostrar las piezas a todos sus compañeros de área.</li> </ul>
3	E5. Optimizar de canales para la interacción sobre la experiencia de marca	T5.1. Abrir espacios en la herramienta de intranet donde los asociados puedan comentar y opinar sobre las sub marcas de Avon	A5.1.1. Publicación de novedades y noticias sobre la marca presentada.

### 1.4.3. Matriz de Evaluación

Objetivos	Táctica	Nivel de Evaluación	Mecanismo de Evaluación	Indicadores
1. Informativo	T1.1. Presentación de los beneficios de las herramientas de comunicación interna y las políticas de uso.	Básico	Sondeo de opinión	Nivel de aceptación
	T1.2. Desayuno de trabajo con altos mandos con el fin de apadrinar a cada uno con una herramienta de comunicación.		Sondeo de opinión	Nivel de seguimiento
	T2.1. Diseño de la campaña "conect-avon".		Focus Group	Nivel de acogida de los asociados
	T2.2. Evento de presentación de la campaña "conect-avon" a toda la empresa.		Observación	Nivel de participación
	T2.3. Capacitación de las herramientas de comunicación interna		Encuestas y Focus group	Porcentaje de aceptación y retroalimentación
2. Motivacional		Intermedio	Sondeo de opinión	Nivel de seguimiento
	T4.1 Experiencia de marca con línea de lanzamiento de maquillaje		Grupo focal	Cambios de actitud



	T4.2. Experiencia de marca con línea de lanzamiento de fragancias.		Grupo focal	Cambios de actitud
	T4.3. Experiencia de marca con línea de lanzamiento de cuidado de la piel		Grupo focal	Cambios de actitud
	T4.4.Experiencia de marca con línea de lanzamiento de cabellos		Grupo focal	Cambios de actitud
	T4.5.Experiencia de marca con línea de lanzamiento de joyería		Grupo focal	Cambios de actitud
3. Persuasivo	T5.1. Abrir espacios en la herramienta de intranet donde los asociados puedan comentar y opinar sobre las sub marcas de Avon	Avanzado	Observación	Total Global

### 1.4.4.Cronograma Mensual

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
A1.1.1.	█											
A1.2.1.	█											
A1.2.2.		█										
A2.1.1.		█	█									
A2.2.1.		█										
A2.2.2.		█										
A2.3.1.				█								
A2.3.2.				█								
A3.1.1.												
A4.1.1.	█	█	█									
A4.1.2.		█	█									
A4.2.1.				█	█							
A4.3.1.					█	█	█					
A4.3.2.						█	█					
A4.3.3.							█	█				
A4.3.3.								█	█			
A4.4.1.									█	█		
A4.5.1.										█	█	
A5.1.1.		█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█

## **1.1. Conclusiones y Recomendaciones**

### **1.1.1. Conclusiones**

La estructura de la comunicación interna en Productos Avon Ecuador se basa en los factores de crecimiento rentable y sostenible de la empresa. Esto permite crear mensajes más exactos e informan sobre las acciones más importantes. Pero, las herramientas de comunicación no son acordes a las necesidades comunicacionales de sus asociados, convirtiendo al mensaje en obsoleto.

La base de una buena comunicación interna, no es solo bombardear de información al empleado con herramientas y canales que, más que comunicar, dan al comunicador organizacional cumpla con su papel sin realizar una planificación estratégica de la comunicación, descartando los resultados y la realimentación que se genera en el empleado. El estructurar una estrategia de comunicación interna según las necesidades de los empleados permitirá asegurar la motivación y sentido de pertenencia hacia la empresa.

Al igual, la comunicación direccionada hacia el empleado debe ser integral, ya que este es un público extremo, su estado de público interno cambia cuando sale de la oficina, convirtiéndose en un público externo. Esta variabilidad permite al empleado tener su propia opinión sobre las acciones de la empresa. Por ello, la comunicación no se debe planificar según el público, sino bajo un esquema de estrategia 360°, que permitirá la coherencia de las acciones comunicacionales dentro y fuera de la misma.

La marca es el alma de la empresa, esta refleja la identidad corporativa. Las estrategias de marca siempre son direccionadas para el público externo. Pero esta gestión de marca debe iniciarse dentro de la empresa, ya que si se vende una marca que refleje dulzura y apoyo al público externo y sus empleados son explotados, no es coherente con lo que se quiere transmitir. Por eso, se habla de una coherencia en la estrategia, fortaleciendo la marca

desde adentro hacia afuera, convirtiendo así, a los empleados, en embajadores de marca. Para conseguir que mis empleados se conviertan en embajadores de marca, se deben aplicar programas de branding interno que permiten la interacción y la experiencia de marca.

Avon tiene todos los requisitos para aplicar en su planificación programas de branding interno, que permitirán generar en su clima laboral motivación y sentido de pertenencia.

### **1.1.2. Recomendaciones**

Se recomienda la aplicación de estrategias creativas factibles para la introducción de nuevas sub marcas, incentivando por medio de las herramientas de comunicación y personalmente al personal.

Los sondeos de opinión son de gran importancia durante y después de las activaciones de marca, al igual incentivar la crítica sobre estas acciones en las herramientas de comunicación.

Es importante analizar cada una de las acciones, para no afectar los procesos de producción.

## Bibliografía

- ALVARADO Rangel, Leticia (2001), "Comunicación I", editorial McGraw-Hill, México.
- BARQUERO, José Daniel, "Manual de Relaciones Publicas, Comunicación y Publicidad", Editorial Gestión 2000, Barcelona –España 2003
- BARTOLI Annie: "Comunicación y Organización, la organización comunicante y la comunicación organizada". Editorial Paidós. Barcelona, Buenos Aires, México. 1992.
- Bic Galicia(2011) , "Como crear una marca", [http://www.bicgalicia.es/dotnetbic/Portals/0/banner/ARCHIVOS/Manuales%20Pymes/13\\_MARCA\\_Cast.pdf](http://www.bicgalicia.es/dotnetbic/Portals/0/banner/ARCHIVOS/Manuales%20Pymes/13_MARCA_Cast.pdf)
- Boletín Mayo 2009, Grupo Tress Internacional, Mexico, <http://www.tress.com.mx/esp/Portals/0/Documentos%20varios/Bolet%C3%ADn%20mensual/Bolet%C3%ADn%202009/Mayo/Comunicaci%C3%B3n%20organizacional%20esp.pdf>
- BRANDOLINI, Alejandra y GONZÁLEZ, Marín (2009) "Comunicación Interna", Editorial La Crujía, Buenos Aires-Argentina,
- CAPRIOTTI, Paul, (1999) "Planificación estratégica de la imagen corporativa", Ediciones Ariel, Barcelona, España.
- COSTA, Joan (2009), "Imagen corporativa en el siglo XXI", Editorial la Crujía, Argentina.
- DASÍ Fernando de Manuel, VILANOVA Martínez Rafael (2000); "Comunicación y Negocio Comercial". Editorial ESIC, Madrid,
- DAVIS, Melisa., (2006). "Mucho más que un nombre: Una introducción a la gestión de marcas". Parramón, Editorial Norma, Barcelona, España.
- Entrevista a Daniel Scheinshon 12/07/2011
- FAJARDO, Oscar (2009) "La importancia de la Comunicación Corporativa en las organizaciones. Claves para su gestión", <http://fbusiness.wordpress.com/2009/01/25/la-importancia-de-la-comunicacion-corporativa-en-las-organizaciones-claves-para-su-gestion/>.
- GALEANO Ernesto, "Modelos de Comunicación", [www.oficinappc.ucr.ac.cr/HA2073/Modelos\\_Comunicacin\\_Humana.pdf](http://www.oficinappc.ucr.ac.cr/HA2073/Modelos_Comunicacin_Humana.pdf) , 1/07/2011
- GARCÍA, Manuel Martín (2005), "Arquitectura de marcas: modelo general de construcción de marcas", Esic editorial, Madrid, España.
- GONZALEZ, Isabel, "Comunicación Interpersonal y Comunicación Organizacional" <http://www.coninpyme.org/pdf/ComunicacioninterpersonalyComunicacioninterpersonal.pdf> 17-08-2011
- ICEX Revista Digital: "El Exportador Digital". [http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/rrpp/comunicacion\\_exterior.msp.2008](http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/rrpp/comunicacion_exterior.msp.2008).
- LAMB C., HAIR J. Y MCDANIEL C (2002)., "Marketing", Sexta Edición, International Thomson Editors S.A.
- LLOPIS, Emilio (2011), "BRANDING & PYME", [www.emiliollopis.es](http://www.emiliollopis.es)
- MARIOTTI, John, SMART (2001) "Lo fundamental y lo más efectivo acerca de las marcas y el branding." Mc Graw Hill,

- MEMELSDORFF, Frank, (1998) "Marketing estratégico en turismo: branding, identidad y cultura corporativa", Revista Valenciana D'estudis Autònoms Número 25
- Moliné, Marçal. (2000). "La fuerza de la publicidad: saber hacer buena publicidad, saber administrar su fuerza". Madrid. McGraw-Hill.
- OLINS WOLFF, (1995) "The New Guide to Identity: How to create and sustain change through managing identity", Aldershot: Grouner
- ÖSTBERG, Jacob (2007), "Comunicación e imagen corporativa", editorial UOC, Barcelona, España,
- PASQUALI, Antonio. "COMUNICACIÓN Y CULTURA DE MASAS", Monte Ávila Editores, Caracas 1976, pág. 54
- PIRIZ, Javier (2009) "La Marca Como Ventaja Competitiva Caso BMW", <http://www.elrincondelpublicista.com>,
- Publishing Limited,
- RAMOS, Darío (2007), "Manual básico de comunicación corporativa", Editorial San Pablo, Bogota, Colombia,
- REINARES Lara, Pedro, CALVO Fernandez, Sergio "Gestión de la Comunicación Comercial", editorial McGraw-Hill, Madrid-España 1999
- REVILLA, Beatriz, "¿Tienes claros cuáles son los públicos con los que tu organización se relaciona y cómo?", <http://www.fundacionluisvives.org/actualidad/noticias/archivo/2011/05/04/tienes-claros-cuales-son-los-publicos-con-los-que-tu-organizacion-se-relaciona-y-como-empieza-por-definirlos-y-diseñar-estrategias-para-cada-uno-de-ellos.html>, 2011-11-07.
- REY LENNON, Federico (2008), "Reflexiones sobre management de la comunicación", Editorial La Crujia, Buenos Aires, Argentina, pág 128.
- RITTER, Michel, (2008) "Cultura organizacional", Editorial La Crujia, Buenos Aires, Argentina,
- SANDOVAL, Washington (2011), "La motivación" Posgrados –Espe. <http://publiespe.espe.edu.ec/articulos/liderazgo/motivacion.pdf>
- SARACCO, Cristián (2005), "'BRANDING' INTERNO: LAS BUENAS ACCIONES EMPIEZAN POR CASA", Editorial Deusto.
- SCHEIN, Edgar H, (1991) "Psicología de la Organización", Editorial Prentice-Hall, México,
- SCHEINSOHN, Daniel (1998) "Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa", Fundación OSDE, Argentina,
- UTPL, "Comunicación Organizacional" , <http://blogs.utpl.edu.ec/comunicacionorganizacional/category/comunicacion-organizacional/> 18-07-2011
- VAN RIEL, Cees B.M. (1997) "Comunicación corporativa" Editorial Prentice Hall, Madrid,
- Zayas Agüero, P.M (2010) La comunicación interpersonal, Edición electrónica gratuita. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2010f/879/](http://www.eumed.net/libros/2010f/879/)
- "¿Qué es el branding?", [http://www.digitouno.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=127&catid=31&Itemid=117](http://www.digitouno.com/index.php?option=com_content&view=article&id=127&catid=31&Itemid=117), 2011-11-16
- "Misión Agencia Winri", <http://www.wirin.com.ar/w/quienesomos.php>

## Anexos:

### Anexo 1: Encuesta

Querido Asociado:

Ayúdanos a mejorar la Comunicación Interna contestando las siguientes preguntas. La encuesta es confidencial por lo que solicitamos total sinceridad:

**1. Por favor indique el área en la cual trabaja.**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> a. Finanzas         | <input type="checkbox"/> d. Ventas       |
| <input type="checkbox"/> b. Mercadeo         | <input type="checkbox"/> e. Supply Chain |
| <input type="checkbox"/> c. Recursos humanos | <input type="checkbox"/> f. ITS          |

#### **IDENTIDAD CORPORATIVA**

**2. De los siguientes enunciados indique ¿Cuál es la misión de Avon Ecuador?:**

**MISIÓN:**

- a. Ser la compañía Líder en Belleza de venta directa, primera elección de la compra de la mujer, la mejor compañía para trabajar, ser la fundación más grande para la mujer y ser la compañía más admirada.}
- b. Ser una empresa de venta en directa por catálogo que da esperanzas y sueños
- c. Ser la empresa que venda más productos dentro del mercado ecuatoriano.
- d. Ninguna de las anteriores
- e. No conozco.

**3. De los siguientes enunciados indique ¿Cuál es la visión de Avon Ecuador?:**

**VISIÓN:**

- a. Ser la Compañía que mejor entiende y satisface las necesidades de productos, servicios y realización personal de la mujer en el mundo
- b. Ser la compañía que produzca mejores productos para un mercado consumista
- c. Ser la compañía que genere la necesidad de comprar productos de belleza y así cumplir todos los sueños de la mujer.
- d. Ninguna de las anteriores
- e. No conozco

**4. De las siguientes opciones indique ¿Cuáles son los colores corporativos de Avon Ecuador?:**

- a. Blanco y negro
- b. Blanco, naranja y magenta
- c. Blanco, negro y magenta
- d. Ninguna de las anteriores

**5. Indique ¿Cuál de las siguientes afirmaciones corresponde a los cuatro pilares fundamentales del crecimiento sostenible de Avon Ecuador?:**

- a. Viva la marca, viva la gente, viva el asociado, viva el maquillaje.
- b. Viva la gente, viva la marca, viva la representante, viva el crecimiento.
- c. Viva la empresa, viva los asociados, viva la gerente de zona, viva Avon.
- d. Ninguna de las anteriores
- e. No conozco

**6. Se siente identificado con lo que Avon Ecuador es y representa**

- a. Sí
- b. Parcialmente
- c. No
- d. No sé lo que representa.

**7. ¿Cuáles son los rasgos que mejor definen el perfil de empleado en Avon Ecuador? (Señale tres rasgos)**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> a. Individualista | <input type="checkbox"/> f. Integridad             |
| <input type="checkbox"/> b. Confianza      | <input type="checkbox"/> g. Con espíritu de cuerpo |
| <input type="checkbox"/> c. Responsable    | <input type="checkbox"/> h. Dinámico               |
| <input type="checkbox"/> d. Leal           | <input type="checkbox"/> i. Respeto                |
| <input type="checkbox"/> e. Moderado       | <input type="checkbox"/> j. Credibilidad           |

### **INFORMACIÓN**

**8. ¿Considera que Avon Ecuador se preocupa que todos los asociados estén informados acerca de lo que sucede?**

- a. Si
- b. No

**9. ¿Qué tan informado se siente por Avon Ecuador?**

- a. Informado
- b. Poco Informado
- c. Nada Informado

**10. Considera usted que la información que recibe es:**

- a. Clara
- b. Completa
- c. Necesaria
- d. Oportuna
- e. Confusa
- f. Incompleta
- g. Innecesaria
- h. Inapropiado



**11. La información recibida cumple los siguientes parámetros:**

Parámetros	A. SÍ	B. NO
11.1 Alegre	•	•
11.2 Temas actuales	•	•
11.3 Visual	•	•
11.4 Humana	•	•
11.5 Fácil de leer	•	•
11.6 Interesante	•	•

**12. Aparte de la información que usted recibe, ¿qué otros temas le gustaría recibir?**

- a. Cumpleaños de compañeros
- b. Logros de la Empresa
- c. Logros de Compañeros
- d. Más sobre los Lanzamientos de productos
- e. Sobre los proyectos que se están realizando en la empresa

**13. ¿Considera qué se entera usted primero que el público externo de los lanzamientos de los productos?**

- a. Sí
- b. No

**HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN**

**14. Marque con una X ¿Con qué frecuencia utiliza las herramientas de comunicación?**

Parámetros	a. A diario	b. Cada Semana	c. Cada Mes	d. Dos veces por Mes	e. No se aplica
14.1 Cartelera					
14.2 Intranet					
14.3 Correo electrónico					
14.4 Reuniones Informativas con el Gerente General					
14.5 Reunión con Jefe Inmediato					

**15. Marque con una X ¿Qué tan eficiente considera usted que son las herramientas utilizadas en Avon Ecuador?**

Parámetros	a. Muy Eficiente	b. Eficiente	c. Poco Eficiente	d. Deficiente	e. No Utilizo
15.1 Carteleras					
15.2 Intranet					
15.3 Correo electrónico					
15.4 Reuniones informales con el Gerente General					
15.5 Reunión con Jefe Inmediato					

**16. Marque con una X ¿Considera usted que las carteleras cumple con los siguientes parámetros?**

Parámetros	A. SÍ	B. NO
16.1 Innovación permanente con información de la organización		
16.2 La cartelera es una herramienta llamativa		
16.3 Contiene los colores corporativos de la organización		
16.4 La información que posee es útil		

**17. ¿En qué momento usted revisa el intranet?**

- a. Constantemente la reviso
- b. Al momento de prender la computadora
- c. Al salir al almuerzo
- d. Al finalizar el día
- e. No la reviso

**18. ¿Considera usted qué el intranet cumple con los siguientes parámetros?**

<b>Parámetros</b>	<b>a. Sí</b>	<b>b. NO</b>
18.1 Posee saturación de elementos		
18.2 Su diseño es llamativo y dinámico		
18.3 Contiene los colores corporativos de la organización		
18.4 La información que posee es útil		
18.5 La información es actual		

**19. Ha sido participe de actividades que ha desarrollado la empresa en pro de la comunidad en general.( Si su respuesta es No, ha finalizado la encuesta)**

- a. Sí
- b. Parcialmente
- c. No

**20. Indique los programas en pro de la comunidad de los cuales ha sido participe en Avon Ecuador.**

- a. Campaña contra la Violencia Doméstica Familiar
- b. Cruzada Mundial contra el Cáncer de Seno
- c. Hello Green Tomorrow
- d. Todas las Anteriores
- e. No he sido participe

## Anexo 2: Campaña Conect- Avon

Brochure:



Cuaderno:



Pulseras de Tela:



### Anexo 3: Activación Maquillaje “Extralasting”

Invitación al mail



Actividad de Maquillaje “Extralasting”



## Anexo 4: Activación Maquillaje "ColorTrend Summer"

Invitación



Stand Playero



Flyer informativo



## **Anexo 5:** Activación Fragancias Simply Because

Activación en Baños

Baños Chicas



Baños Chicos



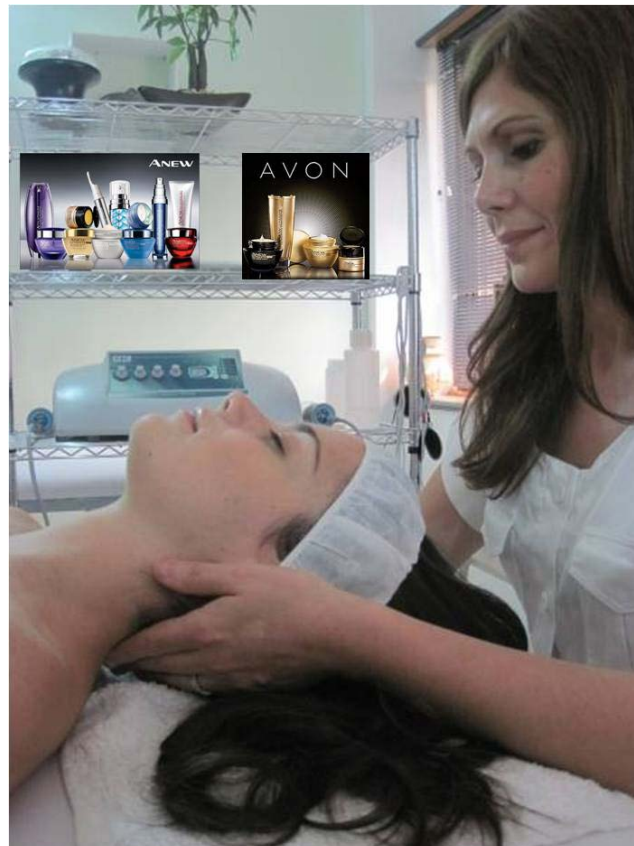


## Anexo 6: Activación Anew

Invitación Mail



Activación ANEW



## Anexo 7: Activación Solutions

### Activación Solutions Baño



## Anexo 8: Activación Avon Care

### Activación Avon Care

Etiqueta AvonCare



Etiqueta AvonCare

## Anexo 9: Activación Lotus Shield

Activación Lotus Shield



## Anexo 10: Activación Joyería

Activación Joyería

