



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

**TITULACIÓN DE LICENCIADA EN ASISTENCIA GERENCIAL Y
RELACIONES PÚBLICAS**

**Medición y evaluación en comunicación estratégica.
Caso de estudio: Yanbal Ecuador**

TRABAJO FIN DE TITULACIÓN

AUTORA: Galarza Alvear, Sofía Elizabeth

DIRECTORA: Sáez Pezo, Loreto Isadora, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2014

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Magister

Loreto Isadora Saéz Pezo

DOCENTE DE LA TITULACIÓN DE ASISTENCIA GERENCIAL Y RELACIONES PÚBLICAS

De mi consideración:

Que el presente trabajo de fin de titulación **Medición y evaluación en comunicación estratégica. Caso de estudio: Yanbal Ecuador**, realizado por Sofía Elizabeth Galarza Alvear, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, noviembre del 2014

Mgs. Loreto Isadora Sáez Pezo

DIRECTORA

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Sofía Elizabeth Galarza Alvear declaro ser autora del trabajo de fin de titulación: Medición y evaluación en comunicación estratégica. Caso de estudio: Yanbal Ecuador, de la titulación de Licenciada en Asistencia Gerencial y Relaciones Públicas, siendo Loreto Isadora Sáez Pezo, Mgs. directora del presente trabajo, y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.....

Autora: Sofía Elizabeth Galarza Alvear

Cédula: 171591734-8

DEDICATORIA

A Dios que me ha dado la fortaleza, fé y la esperanza para seguir adelante.

A mi madre, a quien amo y es la razón de mi vida.

A mi tío Franklin Alvear, a mis tías Virginia, Lucía, Eulalia, Imelda Alvear quienes han hecho de mí la mujer que soy y me han motivado moral y materialmente para culminar mi carrera.

Sofía Elizabeth

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica Particular de Loja por permitirme realizar mis estudios a través de la Educación a Distancia.

Al Señor Rodolfo Pérez, Director de Comunicaciones de Yanbal Ecuador, por su gentil colaboración al proporcionar la información y el material necesario para desarrollar el trabajo de investigación.

Agradezco de manera especial a la Mgs. Loreto Isadora Sáez, quien con paciencia, motivación y sabiduría me ha apoyado en la realización del presente trabajo.

Sofía Elizabeth Galarza Alvear

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|---|-----|
| CARATULA..... | i |
| APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN..... | ii |
| DECLARACIÓN DE AUTORIA Y CESIÓN DE DERECHOS..... | iii |
| DEDICATORÍA..... | iv |
| AGRADECIMIENTO..... | v |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS..... | vi |
| RESUMEN..... | 1 |
| ABSTRACT..... | 2 |
| INTRODUCCIÓN..... | 3 |
| Objetivo General y específicos..... | 4 |
| Facilidades y limitantes para la investigación..... | 4 |
| Breve explicación de los capítulos..... | 5 |

CAPÍTULO I

MARCO INSTITUCIONAL

| | | |
|--------|-------------------------------------|----|
| 1 | Antecedentes..... | 8 |
| 1.1 | Historia:..... | 8 |
| 1.2 | Evolución Institucional..... | 9 |
| 1.3. | Lineamientos de acción..... | 13 |
| 1.3.1 | Visión..... | 13 |
| 1.3.2 | Misión..... | 13 |
| 1.3.3 | Valores..... | 13 |
| 1.3.4 | Principios corporativos..... | 13 |
| 1.3.5 | Filosofía..... | 13 |
| 1.3.6 | Relaciones de Puertas abiertas..... | 14 |
| 1.3.7 | Cultura Corporativa..... | 14 |
| 1.3.8. | Atributos de la marca..... | 16 |
| 1.4. | Identidad visual..... | 17 |
| 1.5 | Localización y dimensiones..... | 17 |
| 1.6 | Estructura Operativa..... | 18 |
| 1.7 | Estructura Organizativa..... | 18 |

| | | |
|-------|--|----|
| 1.8 | Mapa de Públicos | 21 |
| 1.9 | Departamento de Comunicaciones | 23 |
| 1.9.1 | Estrategia Global de Comunicación..... | 23 |
| 1.9.2 | Medios y Técnicas para la comunicación externa | 23 |

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

| | | |
|--------|---|----|
| 2. | La comunicación en las organizaciones..... | 28 |
| 2.1 | Comunicación Interna..... | 28 |
| 2.2 | Comunicación Externa..... | 28 |
| 2.3 | Las organizaciones como sistemas | 29 |
| 2.4 | Los sistemas orientados a objetivos..... | 29 |
| 2.5 | Los comportamientos organizacionales y la comunicación | 30 |
| 2.6 | El enfoque sistémico y los modelos de Relaciones públicas..... | 33 |
| 2.6.1 | Agentes de prensa (PUBLICITY)..... | 35 |
| 2.6.2 | Información Pública..... | 35 |
| 2.6.3 | Asimétrico Bidireccional..... | 36 |
| 2.6.4 | Simétrico Bidireccional..... | 37 |
| 2.6.5 | Modelo bidireccional simétrico persuasivo..... | 38 |
| 2.7. | La Planificación Estratégica en Comunicación: el modelo RACE. | 38 |
| 2.8 | El modelo RACE para la toma de decisiones estratégicas..... | 40 |
| 2.8.1 | La Investigación..... | 41 |
| 2.8.2 | Acción..... | 42 |
| 2.8.3 | Comunicación..... | 45 |
| 2.8.4 | Evaluación..... | 47 |
| 2.9 | La función de Evaluación en la planificación estratégica en comunicación | 47 |
| 2.9.1 | La etapa de Evaluación en las distintas perspectivas y modelos de planificación estratégica de la comunicación..... | 47 |
| 2.10 | Medición y Evaluación en Comunicación estratégica..... | 50 |
| 2.10.1 | El propósito de la Evaluación..... | 50 |
| 2.11 | Medición y Evaluación..... | 52 |
| 2.12 | Métodos de Medición y Evaluación..... | 54 |
| 2.12.1 | Medición de la Producción..... | 54 |
| 2.12.2 | Medición de la Exposición | 54 |
| 2.12.3 | Medición de Impacto | 57 |
| 2.12.4 | Medición de la Participación..... | 57 |

| | |
|---|----|
| 2.12.5 Las auditorias..... | 57 |
| 2.12.6 Modelos Integrales..... | 60 |
| 2.12.7 Medición en acciones comerciales | 64 |
| 2.13. Modelo integral de medición y evaluación en comunicación estratégica: "Communication Management Bridge"..... | 67 |

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

| | |
|---|----|
| 3. Definición de Variables..... | 71 |
| 1 Objetivos Organizacionales (2013) | 71 |
| 1.1 Modelo de Gestión..... | 71 |
| 1.1.1 Perfil de la Organización | 71 |
| 1.1.2 Misión, Visión, Valores | 72 |
| 1.1.3 Cultura corporativa y estilo de Liderazgo | 72 |
| 1.2 Objetivos de Negocio | 73 |
| 1.2.1 Indicadores de resultado..... | 73 |
| 1.2.2 Procedimientos de gestión y control | 73 |
| 2 Gestión de Comunicación..... | 75 |
| 2.1 Acciones de comunicación | 75 |
| 2.2 Planificación Estratégica..... | 75 |
| 2.2.1 Diagnóstico..... | 75 |
| 2.2.2 Acción | 75 |
| 2.2.2.1 Estrategia de Comunicación | 75 |
| 2.2.2.2 Objetivos de resultado | 77 |
| 2.2.2.3 Objetivos de producción..... | 78 |
| 2.2.3 Comunicación | 78 |
| 2.2.3.1 Política de Comunicación..... | 78 |
| 2.2.3.2 Programas y acciones..... | 78 |
| 2.2.3.3 Medios de comunicación..... | 78 |
| 2.2.4 Evaluación..... | 79 |
| 2.2.4.1 Planificación de la Evaluación | 79 |
| 2.2.4.2 Diseño de la medición..... | 79 |
| 2.2.4.3 Medición | 79 |
| 3.2 Análisis Documental..... | 80 |
| 3.3 Entrevista semi estructurada | 80 |
| 3.4 Observación | 82 |

**CAPÍTULO IV
TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

| | | |
|----|--------------------------------|----|
| 4. | Trabajo de Investigación | 88 |
|----|--------------------------------|----|

**CAPÍTULO V
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

| | | |
|----|---|----|
| 5. | Análisis e Interpretación de Resultados | 99 |
|----|---|----|

**CAPÍTULO VI
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

| | | |
|----|----------------------|-----|
| 6. | Conclusiones | 109 |
| | Recomendaciones..... | 111 |

| | |
|---------------------------|-----|
| BIBLIOGRAFÍA | 112 |
|---------------------------|-----|

| | |
|---------------------|-----|
| ANEXOS | 113 |
|---------------------|-----|

RESUMEN

La presente investigación está enfocada en la medición y evaluación de la planificación estratégica en comunicación y tiene como objetivo principal analizar las acciones y objetivos de comunicación de Yanbal Ecuador en el año 2013 e identificar si están alineadas con la planificación estratégica general de la organización.

La metodología utilizada en el desarrollo de la investigación fue una entrevista semi estructurada basada en el modelo de Communication Management Brigde realizada al responsable de comunicaciones de la empresa , así como también el análisis documental del Informe de Sostenibilidad y Responsabilidad Corporativa y el Business Plan de Comunicación 2012-2013 de Yanbal Ecuador.

A través de esta investigación se pudo constatar que los objetivos organizacionales de la empresa en el 2013 estuvieron vinculados con los objetivos de comunicación del mismo año, además el Departamento de comunicaciones de Yanbal trabaja con herramientas, estrategias y ejecuta acciones específicas en cuanto a la planificación estratégica de comunicación y dentro de estas se encuentra la función de medición y evaluación.

PALABRAS CLAVE: Medición, Evaluación, Comunicación, Planificación Estratégica.

ABSTRACT

This research focuses on the measurement and evaluation of strategic communication planning and main objective is to analyze the actions and goals of communication of Yanbal Ecuador in the year 2013 and identify if they are aligned with the overall strategic planning of the organization.

The methodology used in the research was a structured interview semi Communication Management Brigde made model-based Enterprise Communications Manager, as well as also the documentary analysis of the sustainability and corporate responsibility report and the Business Plan of communication 2012-2013 Yanbal Ecuador.

Through this research it was found that the organizational objectives of the company in 2013 were linked with the objectives of the communication of the same year, also Yanbal Communications Department works with tools, strategies and execute specific actions in terms of strategic communication planning and measurement and evaluation function is located within these.

KEYWORDS: Measurement, evaluation, communication, strategic planning.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objeto el estudio de la Medición y Evaluación de la Comunicación estratégica en el Ecuador tomando como caso de estudio a la Corporación Yanbal S.A. con este estudio se pretende incrementar los conocimientos en cuanto a la comunicación estratégica en las organizaciones y analizar de manera precisa como influye esta en las mismas.

Yanbal Ecuador es una empresa con gran trayectoria a nivel nacional e internacional, y ha logrado ser una de las mayores líderes en cuanto a la industria cosmética se ha caracterizado por impulsar el emprendimiento en la mujer ecuatoriana aportando así con la economía y el bienestar de las familias del Ecuador.

La marca es una de las más reconocidas en el Ecuador, constantemente está innovando y creando nuevos productos de calidad satisfaciendo así las expectativas de sus clientes.

Es una empresa que no solo busca satisfacer las necesidades de sus stakeholders tanto internos como externos para cumplir con sus objetivos organizacionales, la comunicación estratégica juega un rol importante en la productividad y la competitividad de la compañía. Por esta razón el estudio de este caso pretende evaluar y medir la efectividad de la comunicación estratégica y analizar de qué manera la empresa puede mejorar sus acciones y estrategias.

La comunicación ha estado presente en todos los ámbitos de la vida humana. Uno de estos ámbitos se encuentran las organizaciones, las que Benavides (citado por Berrío, Ramírez, Ocampo & Hernández 2011) manifiesta “durante las últimas décadas, especialmente, han hecho de la comunicación su herramienta más fuerte para funcionar íntegramente”.

La comunicación y las organizaciones siempre han estado ligadas, si los miembros de una organización no se comunican, de qué manera sería posible el funcionamiento de estas. Aquí también es importante mencionar que las relaciones entre los miembros de una organización deben en lo posible ser armoniosas para que no afecte su rendimiento.

Caicedo (citado por Berrío, et.al) indica que “Medir y evaluar las acciones de comunicación contribuyen a optimizar las inversiones que las organizaciones realizan en comunicación, mejorar la calidad de la gestión, desarrollar estrategias que resuelvan los problemas

específicos y relevantes de comunicación (...) saber cuál es el valor agregado de las acciones comunicativas a la estrategia de la empresa”.

Al medir y evaluar la planeación estratégica de comunicación de una organización se da importancia a los esfuerzos que se está haciendo para mejorar la gestión de comunicación y dar prioridad a corregir las posibles fallas que se encuentren en este proceso.

Los conocimientos adquiridos en la carrera de Asistencia Gerencial y Relaciones Públicas permitirán que la investigación sea positiva y beneficiosa para todos los involucrados.

Delimitación

El estudio está enfocado principalmente en Yanbal S.A., nos permitirá conocer la planificación estratégica en comunicación, analizando las acciones comunicacionales de la empresa en el 2013 (a través de la función de la medición y evaluación de resultados o acciones concretas), a ver si están alineadas con la planificación estratégica general de la empresa.

Objetivo General:

- Demostrar a través del estudio de caso de Yanbal Ecuador S.A. , durante el 2013 que la planificación estratégica en comunicación, incluida la función de medición y evaluación de resultados, permiten determinar el aporte de la gestión de comunicación a los objetivos de las organizaciones.

Objetivos Específicos:

- Realizar una aproximación a la realidad de la Corporación Yanbal Ecuador S.A.
- Analizar en el caso seleccionado, la medición y evaluación de la planeación estratégica y la contribución de la comunicación a los objetivos de la organización.
- Aportar mejoras para la planificación estratégica en la organización con especial énfasis en la función de evaluación.

Facilidades y limitantes para la investigación

Al hacer el primer contacto con la organización para solicitar la información requerida para la investigación luego de tres días se obtuvo una respuesta por parte del Sr. Rodolfo Pérez, Director de Comunicaciones de Yanbal Ecuador quién accedió a facilitarme cierta

información sobre el Marco Institucional, y a la entrevista sobre medición y evaluación de la comunicación en la empresa.

Sin embargo el Sr. Pérez manifestó que no puede facilitarme toda la información sobre la Planificación estratégica de la empresa.

Breve explicación de los capítulos

Capítulo 1

El capítulo uno consta el perfil general de Yanbal como son: la razón social, descripción del sector al que pertenece, descripción de las actividades, historia, misión, visión, filosofía, valores, cultura organizacional, Identidad visual, Localización y filiales, Estructura Organizativa.

Y aspectos más específicos de la gestión de comunicación como: mapa de públicos, área de comunicación y su función, y los medios y técnicas que utiliza la organización para la comunicación externa.

Capítulo 2

El capítulo dos incluye la temática de la función de la comunicación en las organizaciones, la importancia de la planificación estratégica de la comunicación, de cómo afecta a los distintos públicos de la organización y de la congruencia que debe existir entre los objetivos organizacionales y los objetivos de comunicación.

La relevancia de la comunicación hoy en día en las empresas es un factor determinante de competitividad, se plantean los modelos de relaciones públicas como instrumentos para los responsables de comunicación ya que cumplen un rol directivo en la función de comunicación. y de ellos depende el desarrollo evaluación y medición de las estrategias de comunicación.

La función de evaluación en comunicación contribuye a mejorar aspectos que no están acorde con el plan estratégico de comunicación, establece prioridades, ayuda a tomar decisiones y previsiones.

El modelo RACE permite investigar para llegar al diagnóstico, planificar acciones en un plan de comunicación y finalmente para luego evaluar el cumplimiento de los objetivos.

En cuanto a la medición, existen herramientas y métodos que pueden ser utilizados para medir y evaluar la comunicación estratégica en las organizaciones.

Se menciona el modelo "Communication Management Brigde", este modelo vincula la consecución de los objetivos del área de comunicación con los objetivos generales de la organización, el modelo propone tres fases: estratégica, táctica y operativa.

Capítulo tres

En este capítulo se señala la metodología que se llevo a cabo en el proceso de investigación, en este caso se realizó una revisión documental para analizar la realidad de la organización en los siguientes medios: página web, revistas, el Informe de Sostenibilidad y Responsabilidad corporativa de la organización y Bussines Plan de comunicaciones de Yanbal 2012-2013.

Se realizó una entrevista semi estructurada al Director de comunicaciones de Yanbal basadas en la estructura del Communication Management Brigde.

Capítulo cuatro

En este capítulo incluye el análisis de cada pregunta realizada al Director de comunicaciones de Yanbal en la entrevista, en donde se despejan las interrogantes sobre la medición y evaluación de la planificación estratégica de la empresa.

Capítulo cinco

En este apartado se encuentra el análisis e interpretación de los resultados aplicando el modelo Communication Managament Brigde basado en los resultados obtenidos a través de la entrevista semi estructurada y la observación documental.

Capítulo seis

Para culminar este capítulo se determinan las conclusiones y recomendaciones luego de haber concluido el trabajo de investigación, se presentan los resultados obtenidos a través del estudio de caso y las recomendaciones para futuros estudios en cuanto a la Planificación estratégica en comunicación.

CAPÍTULO I
MARCO INSTITUCIONAL

1. Antecedentes

- **Razón Social**

YANBAL ECUADOR S.A.

- **Representante Legal**

Sr. Carlos Augusto Gallegos

- **Dirección**

Quito: Av. Naciones Unidas E 3-39 y Amazonas, Edif. La Previsora, torre B, Piso 1.

- **Teléfonos**

3962200 /3960800/ Fax: 2463181

- **Web / redes sociales**

Página : www.yanbal.com/ecuador.

Redes sociales:

Facebook: www.facebook.com/Yanbal.EC

Twitter: www.twitter.com/@YanbalEcuador

- **Descripción del sector Institucional**

Privado, comercio al por mayor

- **Descripción de la actividad**

Yanbal es una Corporación dedicada, desde hace más de 40 años, a ofrecer productos de belleza, cosméticos, fragancias, y bijouterie de la más alta calidad.

Brinda a las personas en especial a las mujeres la oportunidad de obtener ganancias y desarrollar una carrera profesional a través de la venta directa de productos.

1.1 Historia

Han pasado 37 años desde que Corporación Yanbal llegó al país y fundó Yanbal Ecuador S. A., con el propósito principal de brindar a los ecuatorianos y ecuatorianas la mejor oportunidad para crecer personal, profesional y económicamente.

Desde entonces, la empresa impulsa en el Ecuador el desarrollo de personas emprendedoras, a través de la venta directa de productos cosméticos de calidad mundial.

Años antes, en 1967, Yanbal International fue fundada por Fernando Belmont, en Perú. El espíritu latino caracteriza a esta empresa, empeñada en ofrecer a la mujer de la región una forma innovadora de cumplir sus metas y hacer realidad sus sueños.

Actualmente, la sede de la Corporación Yanbal International continúa en Lima, bajo la presidencia de Janine Belmont. Administra tres modernas plantas de producción en Latinoamérica y tiene presencia comercial en nueve países (México, Guatemala, Ecuador, Perú, Colombia, Venezuela, Bolivia, Estados Unidos y España), además de laboratorios de investigación y desarrollo de cosméticos y fragancias en Estados Unidos (Cosmo International) y Suiza, y un equipo de diseñadores de bisutería en New York.

El compromiso de Yanbal, vigente desde sus inicios corporativos, es ofrecer el mejor producto y la mayor calidad.

1.2 Evolución institucional

| | |
|--|---|
| <p><u>1967 NACE UNA MARCA, NACE UNA HISTORIA</u></p>  | <p>Yanbal inicia sus operaciones destinada a la producción y distribución de cosméticos por medio de la venta directa.</p> |
| <p><u>1977 YANBAL ABRIENDO FRONTERAS</u></p>  | <p>El exitoso modelo de comercialización Yanbal, confirma una vez más su capacidad expansiva y celebra la apertura de Yanbal Ecuador.</p> |

| | |
|---|--|
| <p><u>1979 COMIENZA LA ERA DE EXPAN</u></p>  | <p>Réplica del modelo de Yanbal a otros países de la región, como Colombia y Bolivia.</p> |
| <p><u>1981 PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA</u></p>  | <p>Para llegar al mercado con productos de calidad garantizada, Yanbal International construye en el Perú su primera planta de joyería, ampliando así el portafolio de productos cosméticos.</p> |
| <p><u>1982 CRECIMIENTO IMPARABLE</u></p>  | <p>La expansión llega al norte del continente y se abre Yanbal México. En Perú se crea Unique, la marca comercial de Yanbal International, bajo el sistema de demostraciones como principal herramienta comercial.</p> |
| <p><u>1984 UNIFICANDO LA CALIDAD</u></p>  | <p>Replicando el modelo de calidad y demostrando su compromiso por darle vida a la belleza se inaugura la planta de cosméticos Colombia.</p> |
| <p><u>1990 CRECIMIENTO REAFIRMADO</u></p>  | <p>Construcción e inauguración la planta de cosméticos Ecuador, generando con ello nuevas posibilidades de crecimiento y desarrollo para la región.</p> |

1993 INSPIRADO POR LOS SENTIDOS



Junto al reconocido perfumista francés Marc Blaison, se crea el Centro de Investigación de fragancias Cosmo International Fragrances en EE.UU. para la conceptualización y desarrollo de los más memorables aromas.

1993 CELEBRADA TRAYECTORIA DE ÉXITOS



Se inicia la historia de reconocimientos a nuestro fundador y líder, Fernando Belmont, quien con su visión de prosperidad para todos, su fe en la mujer y su pasión por la calidad, ha dejado huella en los países donde la Corporación ha llegado.

1995 ARQUITECTURA, UNA SOLA IDENTIDAD



Se da comienzo a la nueva visión inmobiliaria que hoy identifica, bajo un concepto innovador unificado, la arquitectura Yanbal en cada uno de los proyectos de nuestras unidades de negocio en todo el mundo.

| | |
|--|--|
| <p><u>2002 OPORTUNIDAD QUE LLEGA LEJOS</u></p>  | <p>La Oportunidad Yanbal para el desarrollo de la mujer sigue llegando a más países y se abre una nueva unidad comercial en Centro América: Yanbal Guatemala.</p> |
| <p><u>2003 ATRAVESANDO NUEVAS FRONTERAS</u></p>  | <p>Ratificando una creciente etapa de desarrollo sostenido, se abre una próspera unidad de negocio en la región: Yanbal Venezuela.</p> |
| <p><u>2004 CONQUISTANDO EUROPA</u></p>  | <p>La pasión por mantener los más altos estándares de calidad le abre las puertas a Yanbal International para ingresar al exigente mercado europeo e inaugurar con éxito Yanbal España.</p> |
| <p><u>2011 LEGADO QUE TRASCIENDE</u></p>  | <p>Se dio inicio a una nueva etapa donde Janine Belmont, hoy Presidente Ejecutivo, recibió de manos de su padre, Fernando Belmont, el encargo de liderar y continuar con la visión de llevar Prosperidad para Todos.</p> |

Fuente: Informe de Sostenibilidad y Responsabilidad Corporativa. Yanbal. (2010-2011)

1.3. Lineamientos de acción

Yanbal Ecuador ha buscado integrar a todos sus grupos de interés, tanto internos como externos para vincularlos a una gran familia alineada a la misión, visión, valores y principios corporativos, filosofía y cultura corporativa de la empresa.

1.3.1. Visión

Ser reconocida como la corporación latina de venta directa de productos de belleza más prestigiosa y competitiva, basada en el principio de “prosperidad para todos”.

1.3.2. Misión

Elevar el nivel de vida de la mujer y de todos quienes forman parte de la familia Yanbal International, ofreciéndoles la mejor oportunidad de desarrollo personal, profesional y económico, con el respaldo de productos de belleza de calidad mundial.

1.3.3. Valores

- Integridad.
- Honestidad.
- Equidad.
- Lealtad.
- Respeto.
- Transparencia.

1.3.4. Principios corporativos

- Prosperidad para todos.
- Pasión por la excelencia y la calidad.
- Espíritu de equipo.
- Innovación.
- Actitud de servicio.

1.3.5. Filosofía

1. Pertenece a una Corporación Latina Multinivel, presente en nueve países con gran proyección de crecimiento internacional.
2. Somos parte de una corporación íntegra y congruente con nuestra filosofía de prosperidad para todos.
3. Somos dueños de la conceptualización, diseño, desarrollo y producción de todos nuestros productos.

4. Contamos con un catálogo fuera de serie que marca tendencias y tiene un diseño incomparable.
5. Tenemos el mejor Plan de Compensación que busca maximizar las ganancias siempre: OPORTÚNITY.
6. Somos especialistas en el desarrollo integral de las emprendedoras Multinivel.
7. Ofrecemos reconocimientos por los logros en forma original, única, sorprendente, familiar y muy cercana.
8. Contamos con un exclusivo plan de traspaso de negocio: PROSPÉRITY.
9. Somos una corporación familiar en la búsqueda permanente de la excelencia.
10. Tenemos un extraordinario equipo humano formado por las mejores empresarias y el más dedicado staff.

1.3.6. Relaciones de Puertas abiertas

Toda la empresa maneja una política de puertas abiertas, con el fin de cumplir las expectativas y necesidades de su gente.

En cumplimiento de las normativas nacionales e internacionales, Yanbal Ecuador no se opone a la conformación de convenios colectivos y/o asociaciones de trabajadores pacíficas, al tiempo que busca conseguir siempre las mejores condiciones para sus colaboradores.

Yanbal Ecuador cuenta con varias vías de comunicación interna, así como con un nuevo programa llamado Recursos Humanos te escucha, que busca promover la mejora, motivación y solución de inquietudes entre el personal.

1.3.7. Cultura Corporativa

La cultura corporativa de Yanbal se centra en la motivación y el sentido de pertenencia, especialmente a través del proyecto corporativo “Yo Soy Yanbal”, cuyo objetivo es desarrollar en el personal las cualidades que destacan a las personas de la Familia Yanbal, enmarcadas en tres ejes principales: Verse bien, Ganar bien y Sentirse bien.

La gestión con transparencia permite informar y compartir decisiones corporativas, metas, cambios organizativos y otros asuntos relevantes para la construcción de una cultura corporativa adecuada.

Yanbal Ecuador ha desarrollado cronogramas de reuniones semanales, campañas y anuales, para todas las áreas de la compañía. De este modo, se garantiza una gestión de

comunicación fluida y de doble vía, que incluye al personal operario, administrativo y directivo.

Todos los lunes del año, el personal canta y baila el himno Yanbal, y se informa sobre el cumplimiento de metas, para fomentar una cultura corporativa inclusiva y transparente.

HIMNO YO SOY YANBAL

Yo soy Yanbal,
es más que pasión lo que yo siento en mi vida,
me mueve cada día,
me siento feliz por eso,
yo soy Yanbal.

Nació como un sueño
que todos tengan una oportunidad
de poder tocar el cielo,
logrando sus sueños realizar.

Con todos tus productos,
Yanbal haces que me vea bien
y ganar bien como soñaba,
eso hace que yo me sienta bien.

Yo soy Yanbal,
es más que pasión lo que yo siento
en mi vida, me mueve cada día,
me siento feliz por eso,
yo soy Yanbal.

Nació como un sueño
que todos tengan una oportunidad
de poder tocar el cielo,
logrando sus sueños realizar.

En cada producto,
se ve pasión por la calidad
y nada se compara

con la oportunidad de Yanbal.
Miles de familias viven este sueño:
lograr en su vida la prosperidad.
Somos para el mundo más que un
gran ejemplo, por eso yo me siento Yanbal.

Yo soy Yanbal,
es más que pasión lo que yo siento
en mi vida, me mueve cada día,
me siento feliz por eso,
yo soy Yanbal.

Nada se parece a Yanbal.
Yo te siento en mi alma, Yanbal,
haces que me vea bien
GANE Y ME SIENTA BIEN,
PARA SIEMPRE,
YO SOY YANBAL.

1.3.8. Atributos de la Marca

- Propuesta de valor: Se circunscribe al Mundo de la Seducción a través de los siguientes pilares: Oportunidad para las Yanbalistas, Calidad Superior en Productos, Responsabilidad Social y un Concepto Premium de Mayor Valor.
- Imagen corporativa: Esta propuesta de valor y sus pilares están presentes de forma consistente y coherente en cada pieza de Marketing, sea publicitaria, promocional, de Trade Marketing, Merchandising, de Activación de Marca, Marketing Social y en el Auspicio de Eventos.
- Profesionalismo: La Corporación cuenta con un staff de ejecutivos de primer nivel; cinco modernas plantas de producción; laboratorios de investigación y desarrollo de cosméticos y fragancias en Estados Unidos. Además cuenta con un equipo de diseñadores de joyas en Nueva York; todos comprometidos con ofrecer el mejor producto, la mejor calidad y el mejor servicio.

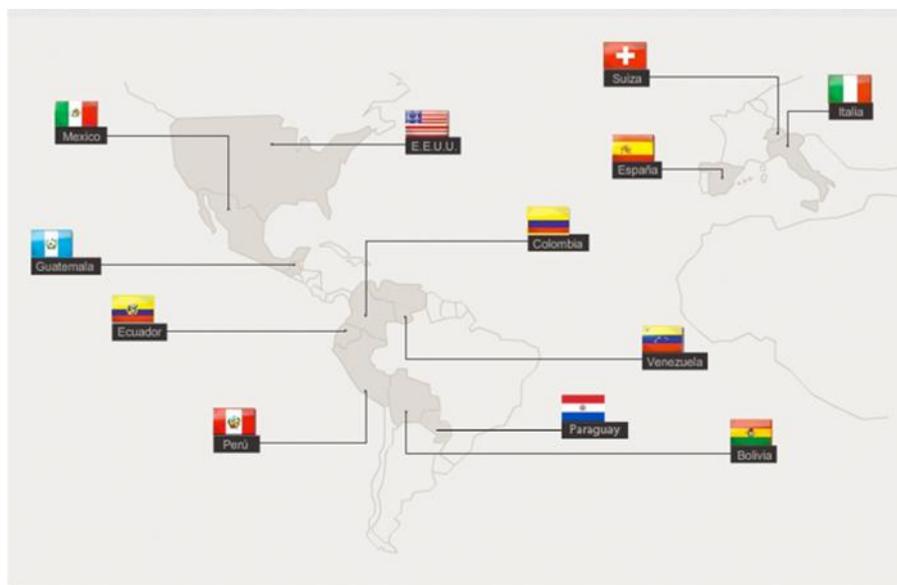
1.4. Identidad Visual



Yanbal inició con el nombre de “Tips Naranja”, luego, “Más conectados más Yanbal”. Actualmente se llama “Yo cambio Vidas” y está encaminado a que cada colaborador y área de Yanbal entienda como desde su posición y función dentro de la organización cambia la vida de miles de personas.

1.5. Localización

La sede de corporación Yanbal Internacional se encuentra en Lima- Perú, tiene cuarenta y siete años presente en el mercado de Latinoamérica en nueve países: Ecuador, Colombia, Venezuela, Perú , Bolivia, México, Guatemala, Estados Unidos y España.



Yanbal Ecuador inició operaciones en 1977, con capitales nacionales y extranjeros. El primer centro de distribución se ubicó en el sector de Mapasingue, en la ciudad de Guayaquil.

Para 1989, las operaciones centrales fueron trasladadas a Quito; y, en noviembre de 2001, fue inaugurada la Planta de Producción. Años después, en octubre de 2009, se abrió un Centro de Distribución en las afueras de la capital, en la zona de Aloag.

1.6. Estructura Operativa

- **Oficina Central:** Matriz administrativa localizada en el edificio La Previsora, Quito.
- **Unidad de Negocio:** En Guayaquil y Cuenca.
- **Oficinas administrativas:** Planta industrial ubicada en Calderón, Quito.
- **Planta de Producción:** Centro de Distribución y Despacho, Aloag-Park, Quito.
- **Centros de Distribución Opportunity Centers:** Once centros distribuidos de la siguiente manera: dos en Quito; dos en Guayaquil; uno en Cuenca, Ambato, Esmeraldas, Loja, Machala, Manta y Santo Domingo de los Tsáchilas, respectivamente.

Ninguna de las locaciones de Yanbal Ecuador (incluyendo su Planta de Producción y su Centro de Distribución) se encuentra en áreas protegidas; de esta manera, se garantiza ausencia de impacto a especies vulnerables y al medioambiente en general.

Gracias a sus doce Opportunity Centers, Yanbal Ecuador tiene presencia nacional. En estos espacios, las consultoras y directoras son atendidas con capacitaciones, gestión de problemas y dudas, y otros servicios.

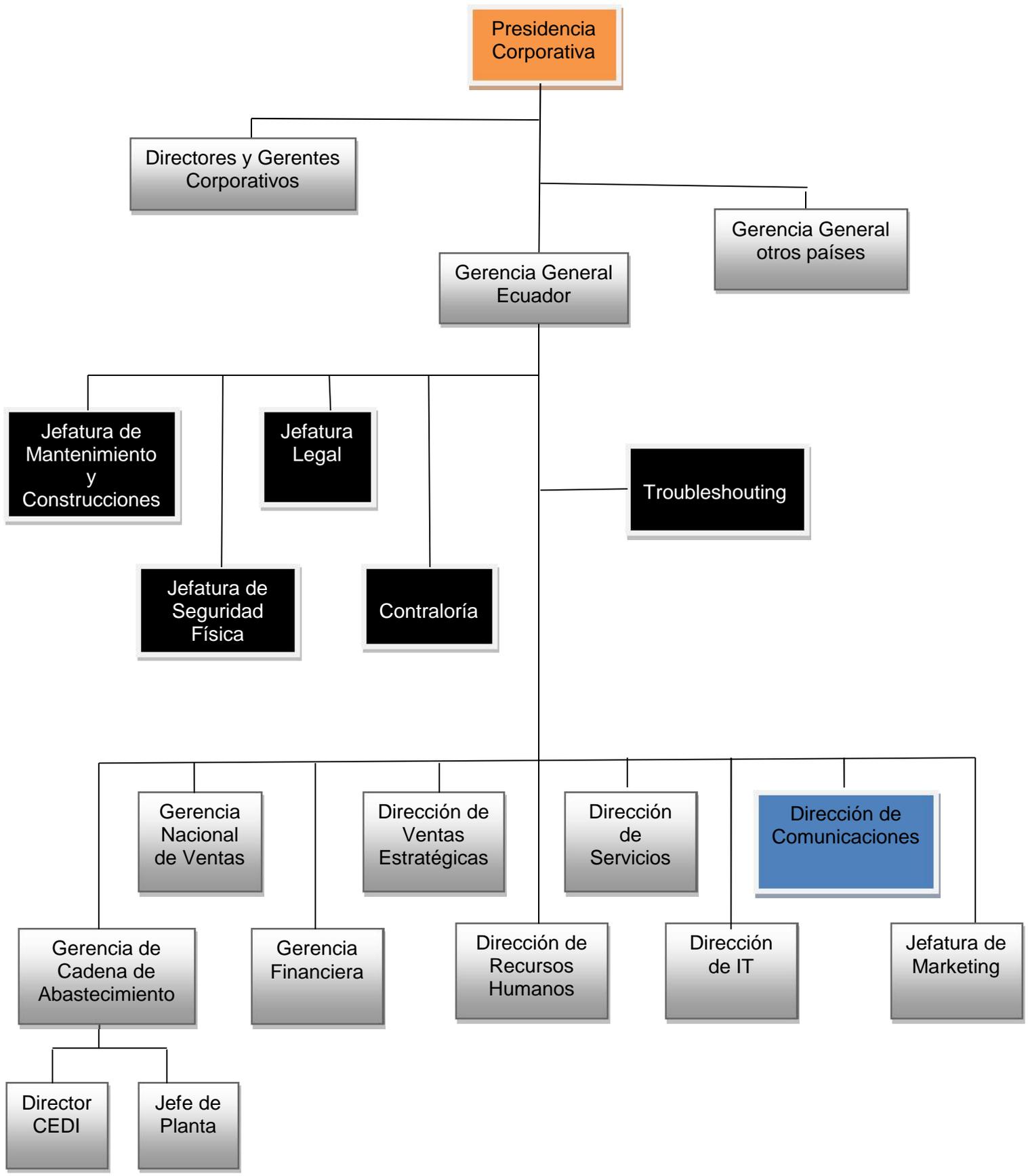
Recientemente, fueron inaugurados los centros de Quitumbe y Machala.

1.7. Estructura Organizativa

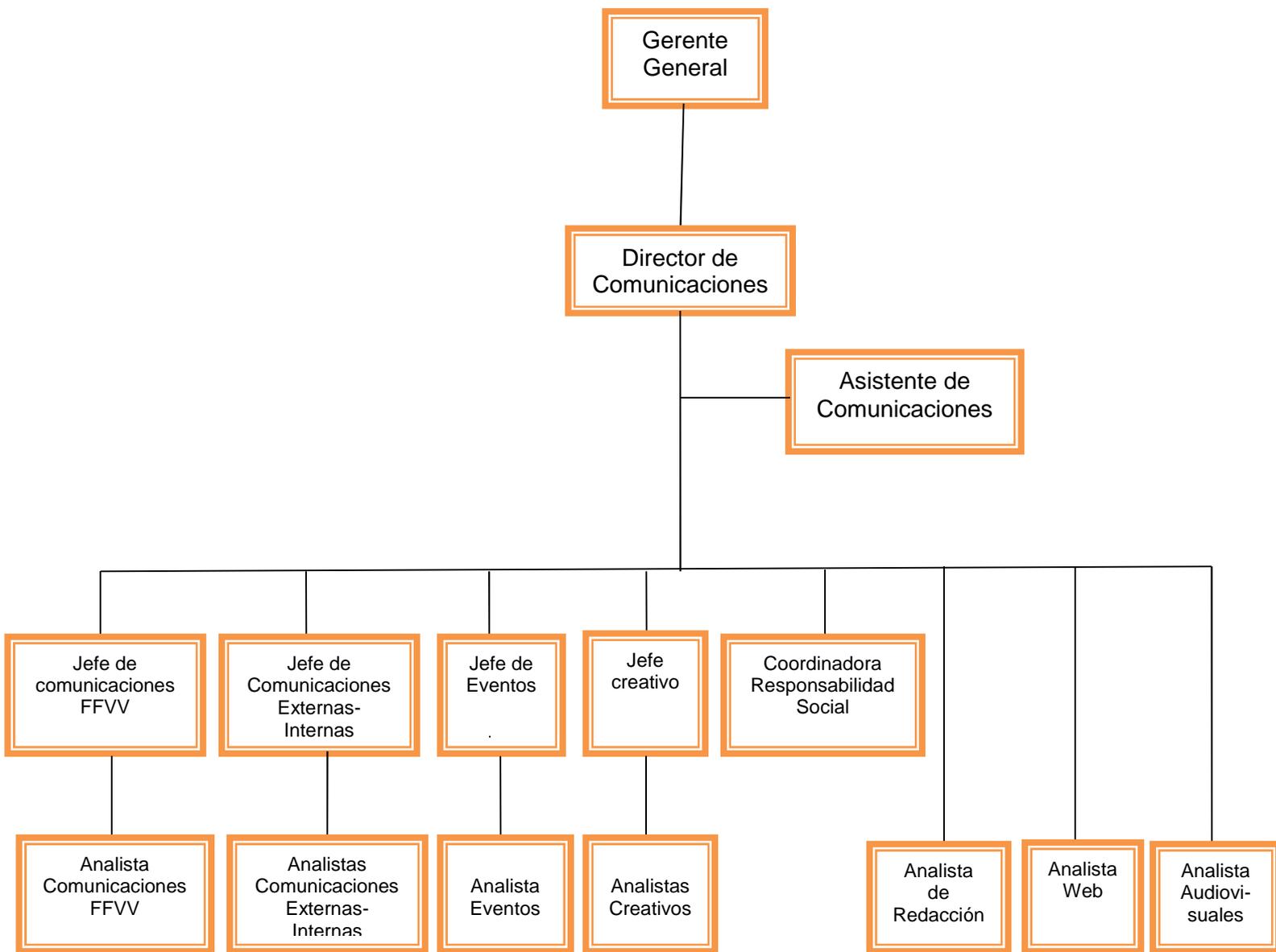
Por ser parte de Yanbal International, varias de las políticas y procesos de Yanbal Ecuador son establecidos desde la corporación.

En nuestro país, la matriz está en Quito. El representante legal es Carlos Augusto Gallegos, gerente general desde 2012 y máximo responsable de la toma de decisiones y la dirección de operaciones en el Ecuador.

La Corporación Yanbal International cuenta con un gobierno corporativo que elige a los directivos de las diversas representaciones nacionales, quienes guían la aplicación de la estrategia de la organización en los aspectos sociales, ambientales y económicos, y vigilan el cumplimiento de los estándares acordados a nivel internacional, así como de los códigos internos y políticas.



- Organigrama Área comunicaciones



Fuente: Sr. Rodolfo Pérez, Director Comunicaciones Yanbal

1.8. Instituciones con las que se relaciona (Mapa de públicos).

La compañía coordina permanentes acciones directas con sus stakeholders externos más inmediatos: las consultoras, distribuidores, transportistas y proveedores.

- **Las consultoras:** Yanbal ofrece a mujeres emprendedoras la oportunidad de desarrollarse personal, profesional y económicamente a través de la venta directa de los productos. Las consultoras aprenden a gestionar el negocio en aspectos comerciales y a liderar redes multinivel.
- **Distribuidores y Transportistas:** Los distribuidores y repartidores son uno de los stakeholders externos más cercanos de Yanbal. Se encargan de entregar el producto en cualquier lugar del Ecuador, incluso en sitios de difícil acceso.

La entrega de productos a las consultoras y directoras es una tarea crucial para la empresa.

- **Proveedores:** Yanbal realiza importantes inversiones en compras locales a proveedores nacionales de diversa índole, con el fin de generar empleo y desarrollo en el país. La empresa analiza el producto en toda la cadena de valor, desde la compra de materias primas hasta la disposición final de desechos de productos, pasando por la satisfacción del cliente.

La selección de proveedores considera los siguientes criterios:

- Calidad.
- Garantía.
- Oportunidad de entrega.
- Precio.
- Condición de pago.
- Especificaciones técnicas.
- Cuentas de referencia.

Para los stakeholders externos, los principales aspectos a considerar, como prioridad consisten en:

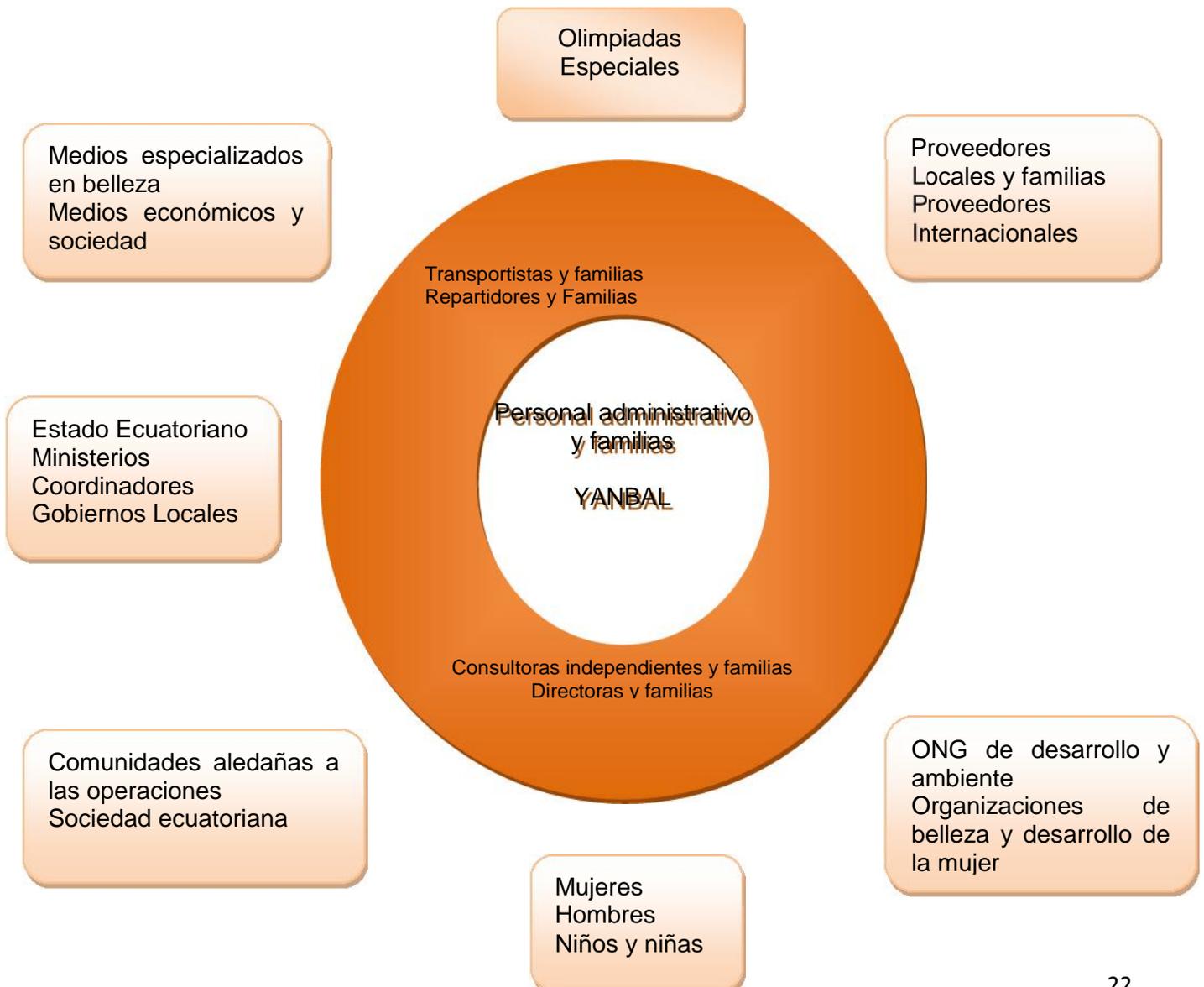
1. Calidad vs. costo de productos.
2. Cumplimiento de regulaciones.
3. Principios de Gobierno Corporativo.
4. Sistemas de transporte y distribución.
5. Diálogo con stakeholders.

6. Igualdad de oportunidades.
7. Inclusión familiar / Conciliación trabajo-familia.
8. Transparencia.
9. Inversión en nuevas tecnologías.
10. Satisfacción del cliente.
11. Beneficios tangibles e intangible extra reglamentarios.
12. Derechos Humanos.

- **Aliados**

Olimpiadas Especiales y Yanbal mantienen una alianza estratégica, con el objetivo de brindar mejores condiciones para la educación y nuevas oportunidades de superación a los niños, niñas y jóvenes con capacidades especiales en el Ecuador.

- **Mapa de Públicos**



1.9. Departamento de Comunicaciones

1.9.1. Estrategia Global de Comunicación

“En la estructura Yanbal, el Departamento de Comunicaciones recepta todos los requerimientos de otras áreas y elabora estrategias y planes que permitan ser efectivos y cumplir con los objetivos planteados a nivel corporativo”.

Comunicación Integrada

Objetivo: Sinergia entre los países que conforman la Corporación Yanbal Internacional.

Públicos:

- Fuerza de ventas.
- Cliente final.
- Staff.
- Medios de comunicación.

Los responsables de la comunicación externa de Yanbal se encargan de:

- Desarrollar la estrategia y planificar los mensajes para crear y mantener o mejorar la relación con los públicos externos.
- Proyectar una imagen favorable de la compañía.
- Promover actividades, productos o temas que le interese comunicar a la compañía.
- Atender planes de medios, inversión publicitaria, auspicios de eventos, y propuestas externas, BTL, relaciones públicas, estrategias con medios de comunicación, etc.

Yanbal no tiene una política de comunicación externa explícita ya que esta se aplicaría en casos eventuales o de emergencia pero en este caso no han visto la necesidad de implementarla.

1.9.2. Medios y Técnicas para la comunicación externa.

Yanbal utiliza los siguientes medios:

- **Página Web:** es un medio por el cual las consultoras pueden realizar sus pedidos aprender más sobre los productos que ofrecen y los clientes también pueden ingresar a la página para ver los productos que deseen y luego solicitarlos a la consultora.



Fuente: [http:// www.yanbal.com/ecuador](http://www.yanbal.com/ecuador)

- **Catalogo (Virtual o tangible):** es un instrumento primordial para las consultoras hacen la venta directa ya que dan a conocer los productos de Yanbal como son los de belleza, Bijouteri, Línea para hombres, niños, mundo joven y ofertas.



Fuente: [http:// www.yanbal.com/ecuador](http://www.yanbal.com/ecuador)

- **Spots Publicitarios:** Constantemente se elaboran comerciales formato cápsulas que mantienen informado y actualizado a su grupo objetivo de las nuevas tendencias, nuevos productos y promociones. Esta comunicación realiza spots de 22 segundos.



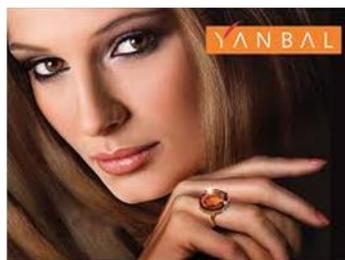
Fuente: [http:// www.yanbal.com/ecuador](http://www.yanbal.com/ecuador)

- **Ofertas y Promociones:** es un medio que promueve la venta es una oportunidad para las consultoras de ofrecer los productos a menor precio e incrementar la satisfacción del cliente.



Fuente: [http:// www.yanbal.com/ecuador](http://www.yanbal.com/ecuador)

- **Vallas publicitarias:** Es un medio externo que permite posicionar la marca en la mente de los públicos, Yanbal ubica las vallas publicitarias en lugares estratégicos y visibles para cumplir con su objetivo.



Fuente: [http:// www.yanbal.com/ecuador](http://www.yanbal.com/ecuador)

- **Redes sociales:** Yanbal utiliza estos medios para interactuar con el público por ejemplo en su página de facebook a parte de promocionar sus productos, publica tips de belleza o consejos útiles.



Fuente : <https://es-la.facebook.com/Yanbal.EC>

- **Auspicios:** Yanbal es auspiciante del concurso Miss Ecuador, y además otorga un premio eligiendo al Rostro Yanbal promoviendo la imagen de la compañía.



Fuente: <http://www.revistahogar.com/belleza.php>

- **Técnicas**

Yanbal Ecuador desarrollan técnicas como: focus groups, encuestas y entrevistas para determinar y sus estrategias de comunicación con el público funcionan o no.

Fuentes Informativas:

- Informe de Sostenibilidad Social y Responsabilidad Corporativa Yanbal (2010-2011).
- Página Oficial Yanbal: [http:// www.yanbal.com/ecuador](http://www.yanbal.com/ecuador)
- Análisis y Observación propia.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2. La comunicación en las organizaciones

El contexto comunicativo de una organización se desarrolla a través de la comunicación interna y externa.

Es decir que los miembros de una organización mantienen un flujo de comunicación en el interior de la empresa y fuera de esta, a continuación se define claramente en qué consiste cada una de estas clasificaciones.

2.1. Comunicación Interna

“La comunicación interna es una herramienta de gestión que también puede traducirse como una técnica. Puede ser un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo, armonioso y participativo” (Brandolini y González, 2009, p.25).

La comunicación interna en una organización es la base para generar un clima laboral que favorezca la productividad y las buenas relaciones de los miembros de una organización, la falta de comunicación en el interior de la empresa contribuye al funcionamiento ineficiente y a la falta de cultura corporativa de los empleados.

Lacasa (2004) define: “La comunicación interna se basa en el estudio de los flujos comunicacionales internos de una empresa. Su conocimiento permite comprender la estructura organizativa de la empresa y de adecuar las herramientas e instrumentos necesarios, propiciados por la direccionalidad” (p.99).

Es de vital importancia conocer el flujo de la comunicación en la empresa ya que esto permitirá saber cómo y de qué manera se maneja la información y si existe algún tipo de deficiencia será conveniente implementar herramientas que mejoren la comunicación interna de la organización.

2.2. Comunicación Externa

Brandolini y González (2009) puntualizan que “la comunicación externa es la que está dirigida al público externo de la organización, es decir, a todos aquellos con los que la organización tiene algún tipo de vínculo, sin formar parte éstos de la compañía” (p.11).

En este contexto la comunicación externa se dirige al público externo de la empresa como por ejemplo clientes, proveedores, intermediarios, Organismos de gobierno, etc.

“La comunicación externa de la organización surge de la misma necesidad de interrelacionarse con otros públicos externos a la organización sin la cual su función productiva no se podría desarrollar” (Guzmán, 2007, p.53).

Las organizaciones necesitan establecer relaciones con los diferentes públicos externos para ser competitivas en el mercado y a la vez lograr que su marca este bien posicionada y su imagen bien proyectada.

2.3. Las organizaciones como sistemas

Según Álvarez (2011) necesariamente debemos partir de dos conceptos centrales y sus relaciones dentro de nuestra teoría del objeto, como son el de “organización” y el de “sistema”.

En principio, para saber de qué tipo de organizaciones estamos hablando, Lucas Marín (1997) (citado en Álvarez ,2011) las define como:

“Agrupación de personas relacionadas con la realización de funciones básicas de la sociedad. Los fines que se propone la organización están determinados con precisión y definen el tipo de relación dominante entre las personas que la componen” (p.29).

Wiener (1979) (citado en Álvarez, 2011) planteó que la organización debía concebirse como "una interdependencia de las distintas partes organizadas, pero una interdependencia que tiene grados" (p.29).

Es decir, la organización sistémica se refiere al patrón de relaciones que definen los estados posibles (variabilidad) para un sistema determinado. Así, entender a la organización como un sistema, nos obliga necesariamente a remontarnos a las fuentes de este concepto central, del cual tanto se habla y emplea en la actualidad (Álvarez, 2011).

2.4 Los sistemas orientados a objetivos

Arnold y Osorio (1998) (citado en Álvarez, 2011) manifiestan que siempre que se habla de sistemas se tiene en vista una totalidad cuyas propiedades no son atribuibles a la simple adición de las propiedades de sus partes o componentes. Como resultado de los comportamientos de dichas propiedades, un conjunto de elementos que constituyen un sistema siempre expone alguna característica o puede exhibir cierto comportamiento que ninguno de sus elementos o subgrupos tiene o puede mostrar. Además, la pertenencia al

conjunto aumenta o disminuye las capacidades de cada elemento pero no deja de afectarlo. El sistema es algo más que la suma de sus partes; es un todo indivisible. Las propiedades esenciales de un sistema derivan de las interacciones de sus partes y no de sus acciones por separado, por eso un sistema desmembrado pierde sus propiedades esenciales (Álvarez, 2011).

Por lo tanto, el sistema siendo un todo compuesto por elementos que están en una relación recíproca, la disposición de sus respectivos elementos; los atributos particulares de cada uno; su modelo de ordenamiento y las relaciones entre ellos condicionan el tipo de sistema.

Álvarez (2011) indica que si existe una orientación de los procesos del sistema hacia determinados objetivos, se habla entonces de sistemas encaminados a objetivos. Con lo cual podemos definir las organizaciones como sistemas sociales tendientes a objetivos en donde las partes interrelacionadas son personas o grupos que funcionan como organización a partir de los principios sistémicos.

Como señala Álvarez (2011) "Estas definiciones que nos concentran fuertemente en procesos sistémicos internos (relación entre el todo -sistema- y sus partes -elementos-) deben necesariamente ser complementadas con una concepción de sistemas abiertos, en donde queda establecida como condición para la continuidad sistémica, el establecimiento de un flujo de relaciones con el ambiente (sistema/ambiente). Habrá sistemas abiertos, diferenciando entre el sistema (lo que está adentro) y el contexto (lo que está afuera) siempre que exista interacción entre ellos. Los sistemas de entrada/salida o entrada/proceso/salida son capaces de generar algún resultado (salida o output) siempre también que estén alimentados adecuadamente (entrada o input). El sistema requerirá adaptarse a los cambios del contexto y corregir el proceso (aprendizaje y ajuste) por retroalimentación (feed-back) o prealimentación (feed-forward) si ajustamos antes de que se produzca un resultado indeseado. En este caso, lo central son las corrientes de entradas y de salidas mediante las cuales se establece una relación entre el sistema y su ambiente" (p.30).

2.5 Los comportamientos organizacionales y la comunicación

Alicia Kaufmann (1993) (citado por Álvarez, 2011) propone un análisis sistemático del rol de la comunicación en las teorías de las organizaciones. Partiendo del hecho de que es "la comunicación lo que otorga vida a la estructura organizativa" (p.34), la autora reflexiona

sobre las tres Escuelas que han estudiado el comportamiento organizativo: el Management Científico, las Relaciones Humanas y la Escuela de los Sistemas.

Entre los supuestos básicos que nos permiten comprender la estructura y el funcionamiento de las organizaciones y el rol que le asigna a la comunicación, encontramos, Álvarez (2011):

- En *la Escuela del Management Científico*, sus representantes más destacados son F.W. Taylor (1911), H. Fayol (1929) y M. Weber (1947). Taylor consideraba a los trabajadores como una mera extensión de las máquinas, que solamente respondían a incentivos económicos. En aquella época la comunicación en la empresa sólo era concebida como información operativa y formal; de esta forma, este paradigma se sostiene en base a los supuestos de "eficiencia" de la comunicación vertical.

- *La Escuela de la Relaciones Humanas* nace a mediados de la década del '30 y se destacan las contribuciones de Chester Barnard, Elton Mayo, Kurt Lewin, Maslow y Rensis Likert. A diferencia de la anterior, esta corriente enfatizaba la comunicación, particularmente la que se producía entre pares, como una clave del comportamiento organizativo. Redescubre la importancia de los grupos informales dentro de la estructura formal (estudios de Hawthorne) y ve a la comunicación organizativa como el medio para relacionarse con las clases trabajadoras, pero desde una perspectiva de escucha; dándoles a los obreros un rol fundamental.

- *La Escuela de los Sistemas*, surge en 1930 y sustenta una teoría de totalidad. La revolución científica creada por el paradigma de los sistemas determinó una reorientación en la investigación acerca de las organizaciones. Se concebía al sistema como un conjunto de partes con una cierta estructura, interconectadas e interdependientes con un permanente flujo comunicativo. Un sistema abierto se halla permanentemente intercambiando información con su entorno. Katz y Kahn son investigadores destacados de esta corriente (p.34-35).

Para Álvarez, (2011), "Las tres escuelas descritas por Kaufmann se diferencian en su percepción de la comunicación. En tanto la escuela del Management Científico enfatizaba la comunicación vertical y descendente, la escuela de las Relaciones Humanas lo hacía en el papel fundamental que jugaba la comunicación entre las partes. La Escuela Sistémica va a considerar a todos los flujos comunicativos como importantes, en especial las relaciones con el entorno y entre los subsistemas de la organización"(p.35).

Lucas Marín (1997) (citado en Álvarez, 2011) en su libro “La comunicación en la empresa y en las organizaciones” - haciendo un planteamiento similar al de Kaufmann, señala que el desarrollo económico de las sociedades ha hecho necesario generar planteamientos psicológicos y sociológicos para comprender racionalmente la conducta de los individuos en la actividad económica y dicho campo de estudio es denominado Teoría de la Organización. Este campo considera tres grandes modelos teóricos generales de referencia, los cuales atienden de diferente manera las cuestiones comunicativas en las organizaciones: *la Escuela Clásica, la Escuela de Relaciones Humanas y la Escuela Sistémica.*

- *La Escuela Clásica* de la organización nace frente a la necesidad de interpretar la sociedad industrial de principios del siglo XX. Sus principales teorías son la Teoría de la Burocracia de Weber, la Teoría de la Organización Científica del Trabajo de Taylor y la Teoría de la Organización Formal de Fayol. Desde esta mirada, la concepción del hombre es puramente racional y orientada al trabajo. El modelo implícito de información en esta perspectiva es unidireccional, siguiendo los canales y las necesidades reflejadas en la línea de mando que señala el organigrama. A la comunicación en las organizaciones, según esta Escuela Clásica, se le da relativamente poca importancia, ya que la misma tiene como propósito transmitir órdenes e información sobre tareas laborales para lograr obediencia y coordinación en el trabajo. Además, la dirección de los flujos de comunicación es vertical hacia abajo, de la dirección a los trabajadores para persuadirlos o convencerlos de seguir instrucciones.

- Otra escuela de la organización es la de *Relaciones Humanas* que nace en los años treinta como una crítica al excesivo racionalismo de la Escuela Clásica. Su característica más importante es el componente afectivo y natural de la actividad humana productiva. En ella se intenta superar el reduccionismo economicista y mecanicista de las Teorías Clásicas con la consideración del sujeto productivo como ser social, incluso de persona que busca “realizarse” en las tareas que ejecuta. Los teóricos más representativos de esta escuela son Elton Mayo, Chester Barnard, Maslow, Herzberg y McGregor. Desde el punto de vista comunicativo, el modelo presenta flujos ascendentes y descendentes y considera a la comunicación importante y necesaria para el buen funcionamiento de la organización. Sus principales propósitos son satisfacer las necesidades de los trabajadores para conseguir interacción entre iguales y facilitar la participación de éstos en la toma de decisiones.

- La tercera y más reciente escuela de la organización es la de *Teorías Sistémicas* que se consolida en los años sesenta frente a la necesidad de entender al hombre que actúa en nuevas organizaciones complejas. La organización es considerada como un sistema social formado por partes interrelacionadas en equilibrio, subsistemas, y cuyas características son el dinamismo, la apertura y la importancia de la comunicación, considerada como el elemento que mantiene unidos a los subsistemas. Entiende que la comunicación con su entorno también es importante (p.35-36).

Lucas Marín (1997) (citado en Álvarez, 2011) sostiene: “La preocupación teórica –estudios universitarios y centros de investigación- acompaña al crecimiento de las prácticas profesionales comunicativas –gabinetes de prensa, relaciones públicas, lobbying o publicidad-” (p.36).

2.6. El enfoque sistémico y los modelos de Relaciones pública

Álvarez (2011) manifiesta que las conceptualizaciones históricas de la teoría organizativa contemplan con frecuencia a las organizaciones como sistemas (Escuela de los Sistemas para Kaufmann o Teoría Sistémica para Lucas Marín) de manera indistinta. En este sentido, Castillo (2010) (citado en Álvarez, 2011) sostiene que “las relaciones públicas son parte de un sistema complejo y su posición se sitúa en un papel límite, ya que son el canal de relación entre una organización y los públicos y actúan interna y externamente” (p.37). Para Grunig y Hunt (2000) (citado en Álvarez, 2011) los relacionistas públicos desarrollan diferentes funciones:

- Dirigen, planifican y ejecutan la comunicación para la organización como un todo.
- Gestionan el discurrir de los mensajes dentro de la organización a través de los diversos métodos de investigación para, a partir de ahí, elaborar las estrategias comunicativas más adecuadas.
- Gestionan la circulación de un mensaje fuera de la organización cuando ayudan a la dirección a decidir la forma de explicar una política o una acción al público y luego intentan acceder a los medios de comunicación para explicar la actividad.

Y su participación y relación con el resto de subsistemas organizativos se concreta con las siguientes aportaciones:

- Funcionan en el límite de la organización, sirviendo de enlace entre la organización y los grupos e individuos externos.
- Tienen un pie en la organización y otro fuera.
- A veces apoyan al subsistema de disposición ayudándole a promocionar productos o servicios.
- Apoyan al subsistema de mantenimiento por medio de la comunicación con los empleados.
- Apoyan al subsistema de adaptación aportando nuevas ideas procedentes del entorno y comunicando las ideas de la organización a grupos externos (p.37).

Lucas Marín (1997) (citado en Álvarez, 2011) menciona el desarrollo del campo teórico de la comunicación en las organizaciones también se ha caracterizado por la diversificación de denominaciones que ha ido recibiendo. Puntualmente, hacia finales de 1970 surge con mucho auge (fundamentalmente en Estados Unidos) el basamento teórico-científico más fuerte de lo que se conocerá como Relaciones Públicas. Más precisamente en 1976, James Grunig inició un programa de investigación para explicar cuál era el comportamiento de las organizaciones en término de Relaciones públicas. Los resultados no fueron muy convincentes, con lo cual, como sostiene Xifra (2000) (citado en Álvarez, 2011):

“Fue necesario ir más allá y analizar el fenómeno desde una perspectiva histórica. En la obra ‘Dirección de Relaciones públicas’, Grunig y Hunt definen cuatro modelos de Relaciones públicas basados en la investigación empírica, en la historia de su práctica y su posterior extrapolación a la actualidad, tanto desde la dimensión teórica y metodológica, como desde la pragmática” (p.37).

Para Xifra (2000) (citado en Álvarez, 2011) estos modelos van a significar una verdadera “revolución científica en el campo de las Relaciones públicas” y son:

2.6.1 Agentes de prensa/Publicity

“En este modelo, las relaciones públicas realizan una función de propagación de la información hacia los públicos y principalmente, hacia los medios de comunicación. Para ello, se recurre a todo tipo de acciones sin importar el componente ético de la acción -como la desinformación o la manipulación, por ejemplo. La relación con los periodistas es de engaño con el único objetivo de que aquello que aparezca sobre la organización sea siempre positivo y, como elemento esencial, conseguido a cualquier precio, ya sea comprando periodistas, dando información distorsionada o con verdades a medias” (Álvarez, 2011, p.38).

Según Álvarez (2011), los profesionales que practican este modelo no recurren a la investigación salvo que recopilen las salidas en los medios de comunicación o realicen un recuento para comprobar cuántas personas han asistido a un acontecimiento.

Xifra (2005) puntualiza que “En el modelo de agente de prensa, las relaciones públicas realizan una función persuasiva, propagandística y desinformativa. Los profesionales difunden información, a menudo incompleto y deformado, de sus clientes. Se trata de un modelo de comunicación unidireccional, de la organización hacia los públicos”.

Este modelo es persuasivo, la información que se difunde es mediocre y engañosa debido a que la información no es confiable, la comunicación fluye de la organización hacia los públicos.

2.6.2 Información pública

“La intención de la organización es la de difundir información sin ningún atisbo de persuasión, ya que lo único que pretende es realizar una función periodística al suministrar datos de la organización. Y esa información no es engañosa ni tergiversada sino plenamente informativa. El de la Información Pública es un modelo que aparece alrededor de 1900 y permanece hasta 1920. Su génesis tiene lugar en un contexto en el que los empresarios están más interesados en conseguir beneficios económicos permanentes que en las condiciones socio-laborales de sus trabajadores” (Álvarez, 2011, p.38).

Según Álvarez (2011), este modelo sigue basado en una información unidireccional, que va de la organización a sus públicos y no pretende hacer un seguimiento o una comprobación de la respuesta del receptor.

Xifra (2005) manifiesta que “En el modelo de información pública, el fin de las relaciones públicas es la difusión de información, no necesariamente con finalidad persuasiva. El profesional actúa aplicando los principios de la información de actualidad, con la función de transmitir al público interno o externo información sobre la misma. En este modelo la comunicación también es unidireccional, pero con la diferencia respecto al anterior de que aquí la información transmitida es mucho más exhaustiva”.

Se trata de un modelo que no busca necesariamente persuadir, pero la información que se transmite es de carácter informativo, igualmente la comunicación es unidireccional.

2.6.3 Asimétrico Bidireccional

Álvarez Nobell (2011) señala los practicantes de este modelo recurren a la teoría de las ciencias sociales e investigan las pautas de comportamiento, valores y actitudes de los públicos con la pretensión de persuadirlos para que hagan suyos los postulados organizativos y los asuman como propios.

Según Álvarez (2011), ello conlleva una planificación estudiada de los instrumentos y canales más pertinentes para analizar los impactos conseguidos con éxito. Para realizar esa comprobación es necesario obtener alguna respuesta, por mínima que sea, por lo que no es posible hablar de un modelo unidireccional, la organización no se adapta a lo que recibe debido a que lo que pretende es mejorar la manera y forma de cambiar las actitudes y la conducta del público.

Xifra (2005) señala que “El modelo asimétrico bidireccional tiene como finalidad persuadir científicamente a los públicos; es decir, que aquellos profesionales que lo practican utilizan los métodos y técnicas de las ciencias sociales para estudiar las actitudes y comportamientos de los públicos, con el objetivo de que éstos acepten el punto de vista de la organización y se comporten de manera que secunden sus decisiones. La comunicación es, obviamente, bidireccional: fluye hacia el público y desde el público (feedback)”.

En este modelo se busca persuadir al público científicamente, en el sentido de que los profesionales que utilizan este modelo mediante la aplicación de técnicas de las ciencias sociales pretenden estudiar las actitudes y comportamiento de los públicos, la organización no cambia su comportamiento en cuanto a las relaciones públicas sino que pretende cambiar las actitudes del público.

2.6.4 Simétrico bidireccional

Para Álvarez (2011), “las relaciones públicas tienen como función servir de mediadores entre las organizaciones y los públicos, buscando una comprensión mutua entre ambos. Los profesionales utilizan para su función teorías de la comunicación, conjuntamente con teorías y métodos de las ciencias sociales, dejando de lado instrumentos de comunicación persuasiva” (p.39).

En este modelo, tanto el emisor como el receptor no están establecidos apriorísticamente sino que es una función ejercida por la organización y los públicos y en la que la iniciativa puede partir de ambos, al tiempo que ambos son susceptibles de asumir esas indicaciones. Eso conlleva una interacción recíproca en la que tanto uno como otro son al mismo tiempo, emisor y receptor (Álvarez, 2011).

Como modelo bidireccional, la investigación es una de sus actividades esenciales a través de una investigación formativa, para conocer la manera en la que el público percibe a la organización y para determinar qué consecuencias tiene la organización para el público.

En esa situación, Scott Cutlip, profesor de la Universidad de Wisconsin, y Allen Center, profesional de Motorola Corporation, describen las relaciones públicas como una estrategia comunicativa conducente a crear buenas relaciones con el público y definida como una comunicación simétrica bidireccional Grunig y Hunt (2000) (citado en Álvarez, 2011):

“Se basa en la difusión de información y de hechos cuando hay involucradas materias no controvertidas. Pero cuando existe la controversia, las Relaciones Públicas pueden convertirse en abogado ante el tribunal de la opinión pública, buscando ganarse su apoyo por medio de la interpretación de los hechos y el poder de la persuasión” (p.41).

Arceo Vacas (2005) (citado en Álvarez,2011) sostiene que a esta cuatripartición de modelos debe añadirse la existencia de un quinto modelo de entendimiento, práctica y dirección de los programas de relaciones públicas o comunicación en las organizaciones o similares de todo tipo.

2.6.5 Modelo bidireccional simétrico persuasivo

Se trata de una mezcla del tercer y cuarto modelos de Grunig y Hunt, de la que resulta un modelo de actuación bidireccional simétrico, como el cuarto, sin renunciar por ello a la persuasión como objetivo último y explícito del tercero. Lo que este quinto modelo hace es destacar ese mutuo entendimiento y por ello el posible cambio en ambas partes, emisor y público receptor, como una fase anterior necesaria para lograr una mayor eficacia, esto es, para alcanzar una mayor persuasión. Porque el cuarto modelo es difícil de aplicar desde la mentalidad de la comunicación persuasiva profesionalizada, es decir, desde la comunicación preparada por un emisor que, finalmente, lo que quiere es persuadir a sus públicos (aun corrigiendo eventualmente para ello la postura propia) y no sólo relacionarse bien con ellos (Álvarez , 2011).

Arceo (2004) (citado en Álvarez, 2011) señala que todo ello no queda así de explícito en los escritos de Grunig, quien describe esa mezcla de los modelos tercero y cuarto sin declarar que en realidad de ese mix resulta específicamente otro modelo más que, por añadidura, es el óptimo.

Otero (2002) (citado en Álvarez, 2011) se referirá al quinto modelo de Grunig como el Simétrico de Motivación Mixta (Dozier, Grunig, Grunig, 1995). Está basado en el papel fronterizo del profesional de las Relaciones Públicas entre la organización y el público y que necesita encontrar un espacio común de entendimiento entre intereses contrapuestos. Incorpora la naturaleza contractual de esta relación; nos ofrece una dimensión conflictual poco conocida de las relaciones públicas y un horizonte de entendimiento lejos de planteamientos utópicos.

2.5. La Planificación Estratégica en Comunicación: el modelo RACE.

Albrecht (1996) (citado por Álvarez, 2011) define a la planificación como “el conjunto de acciones orientadas al logro de un resultado claramente definido, siempre y cuando se posea un alto nivel de certidumbre sobre la situación en que éstas van a llevarse a cabo y un elevado control de los factores que permitirán que se alcance el resultado perseguido”.

La planificación en la comunicación se convierte así en un escenario teórico-descriptivo que relata todo aquello que hay que hacer y con qué se cuenta para ello. Incluye metas y objetivos, modos o estrategias para conseguir lo que se pretende, tácticas, acciones y herramientas que soporten intenciones y mensajes, etc. Es un escenario que pretende proponer objetivamente un guión y un directorio de pautas a seguir. Planificar estratégicamente es pensar y destinar el sentido común a un propósito, a una meta, a un reto (Álvarez, 2011).

Lacasa (2004) puntualiza “El Plan estratégico de comunicación es un procedimiento eficaz, sistemático, que permite llevar a cabo las acciones de comunicación de una empresa” (p.201).

Es este contexto el plan estratégico de comunicaciones de una organización abarca todos los aspectos, las acciones, y estrategias de la gestión de comunicación que se llevan a cabo para mejorar continuamente la comunicación de una empresa.

Sin embargo, Xifra (2005) (citado en Álvarez, 2011) sostiene que si bien la investigación y su posterior evaluación constituyen las etapas más esenciales de todo el proceso de planificación, sorprendentemente, en el campo de la comunicación y las relaciones públicas son las más menospreciadas. Y es que un problema de comunicación sólo será correctamente tratado y eficazmente resuelto si previamente se han investigado las razones de su emergencia para diseñar una acción que lo solucione.

Álvarez (2011) menciona que tradicionalmente, en los procesos de Management se suelen distinguir cuatro funciones esenciales para la organización: Planear, Organizar, Dirigir y Controlar, cada una de las cuales se corresponde con una serie de actividades y tareas.

- Planear: supone prever y decidir, así como definir objetivos y modos de acción.
- Organizar: implica definir la estructura que comprende relaciones, responsabilidades (funciones y tareas) y decisiones (autoridad).
- Dirigir: integra las actividades de selección y capacitación, comunicación, motivación (creación de incentivos), liderazgo y conformación de equipos y también resolución de conflictos (p.42).

Hammer (1998) (citado en Álvarez, 2011) introdujo el concepto de la “organización en cambio” para plantear componentes y funciones centrales de la organización y una manera particular de desarrollar habilidades y roles en su interior. Este concepto implica una organización horizontal que se caracteriza por:

- Estructuración alrededor de procesos (estructuras matriciales y ad hoc).
- Existencia de jerarquías aplanadas (pocos niveles y muchos dependientes de cada jefe).
- Alto nivel de delegación y descentralización.
- Gestión a través de equipos.
- Concepción de los públicos como guía de la organización (trabaja para ellos y no ya para los directivos).
- Reconocimiento del desempeño de los equipos, con incentivos que responden a resultados del conjunto.
- Comunicación fluida con los distintos públicos (se prioriza el proceso más que la jerarquía).
- Información y capacitación de todo el personal (p.43).

Las habilidades a desplegar giran en torno a la motivación, la comunicación, el estilo de dirección y liderazgo, la formación de equipos, la toma de decisiones, la observación y la resolución de conflictos. Pero el aspecto fundamental de este modelo de organización radica en el trabajo con una serie de nociones del management que priman las funciones de Planear y Evaluar (Álvarez, 2011).

2.8 El modelo RACE para la toma de decisiones estratégicas

Marston (1963) (citado por Álvarez, 2011) estableció un proceso de toma de decisiones estratégicas en el ámbito de las relaciones públicas en cuatro fases, a las cuales denominó con el acrónimo RACE (en español, IACE): Investigación, Acción, Comunicación y Evaluación. Para establecer el Modelo RACE, Marston se inspiró de forma

literal en el proceso clásico del “management” de la Dirección por Objetivos (Management by Objectives – MBO) al que antes hacíamos referencia; y que consiste en una recopilación de información previa que debe ser analizada detalladamente para poder diseñar un plan de acción, y tras su ejecución, alcanzar unos determinados objetivos previamente definidos. Hay otros autores que han elaborado sus propios modelos teóricos, elidiendo o completando el modelo de Marston. Aún así, el método RACE es uno de los más utilizados en el desarrollo de la gestión profesional de la función de comunicación en las organizaciones y es, asimismo, uno de los más citados en el ámbito académico, puesto que constituye un punto de referencia esencial (Álvarez, 2011).

El modelo marstoniano es también conocido como “Método de la Espiral” porque, al ser concebido gráficamente, se dibuja como una línea ascendente que, partiendo en su nacimiento de la investigación, avanza hacia la acción, se desplaza por la comunicación y, finalmente, desemboca y termina en la evaluación. Su aportación se centra en la descripción cíclica de sus cuatro etapas o fases y en su ordenamiento cerrado. Aunque la idea de la espiral no es del todo determinante, lo fundamental en Marston es que cada etapa conduce indefectiblemente a la siguiente, de modo tal que la última (“Evaluation”), una vez superada, obligará a recurrir nuevamente a la primera (“Investigation”) para seguir avanzando Noguero I Grau (2000) (citado en Álvarez, 2011).

Veamos a continuación las características de sus componentes:

2.8.1 Investigación

Álvarez (2011) muestra que las relaciones públicas eficaces son un proceso, y el primer paso esencial que describe Marston en su modelo, es el de realizar el análisis de la situación de esta práctica en la empresa o institución en cuestión que nos permita detectar a fondo el problema o los problemas que debemos afrontar. La planificación de la actividad de relaciones públicas de cualquier compañía, se ha de elaborar con información proveniente de estudios anteriores, pieza imprescindible del plan de actuación posterior. Sin esta descripción de campo, siempre estaremos a expensas de la casualidad, la intuición y el optimismo subjetivo y desmesurado.

En esencia, la investigación es una forma de escuchar. Se presenta como una compilación controlada, objetiva y metódica de información, con el objetivo de describir, interpretar y comprender lo que está pasando (Álvarez, 2011).

Robinson (1969) (citado por Álvarez, 2011) contempla al profesional de las relaciones públicas como un profesional de las ciencias sociales y del comportamiento, que utiliza la investigación como ayuda en el proceso de resolución de problemas. El profesional toma

sus decisiones en base al conocimiento obtenido a través de la investigación científica y de acuerdo a un conjunto de reglas o pasos. No hay un consenso claro respecto al número y tipo de las reglas implicadas, pero el profesor Robinson menciona nueve pasos en el proceso de investigación científica: la exposición del problema, reducir el problema a un tamaño manejable, establecer definiciones, revisar la información escrita con la que se cuenta, desarrollar la hipótesis, establecer el diseño del estudio, obtener datos, analizar estos datos, interpretar y elaborar una serie de conclusiones sobre los resultados y redactar un informe sobre ellos.

Álvarez (2011), menciona que posteriormente diversos autores como Scott M. Cutlip, Allen H. Center, James E. Grunig, Glen M. Broom, David M. Dozier, P. Ehling, Donald K. Wright y Carolyn G. Cline, entre otros, han referido que las relaciones públicas, en su forma más avanzada, son una parte del proceso directivo científicamente dirigidas a la resolución de problemas y procesos de cambio, y que para este desempeño utilizan un proceso que contiene cuatro pasos o etapas, la primera de las cuales es la investigación, inspirado en el modelo marstoniano RACE.

Por otro lado Xifra (2005) (citado en Álvarez, 2011) sostiene que la orientación en el proceso de las relaciones públicas es vital, así pues, la necesidad de la investigación es de suma importancia. Comprender a los públicos, ahorrar tiempo y dinero, tomar decisiones ajustadas, evitar errores, justificar esfuerzos y conectar con el entorno, son algunas de las justificaciones del porqué es esencial investigar antes de diseñar el nuevo plan de relaciones públicas.

Álvarez Nobell (2011) explica que el proceso inicia su engranaje con esta primera fase de investigación que se concentra en analizar y evaluar la política, gestión y planificación de las relaciones públicas de una organización en un momento preciso. Esta primera fase se denomina profesionalmente: auditoría de relaciones públicas.

2.8.2 Acción

Álvarez (2011) explica “Es por medio de la acción que el sujeto establece un diálogo permanente con su entorno y transforma su realidad ambiental” (p.45). Por medio de la acción las personas establecen un diálogo permanente con su entorno y transforma su realidad ambiental.

La segunda etapa del proceso de planificación estratégica, que en Marston (1963) (citado en Álvarez, 2011) recibe el nombre de “Acción”, y que es denominada “Planificación” en Cutlip y Center (1952) (citado en Álvarez, 2011), consistiría en poner en relación las actitudes, opiniones, ideas y reacciones de los públicos derivadas de la fase de investigación, con las políticas y los planes o programas de la organización. El concepto de planificación, que en realidad es el eje básico de toda estrategia, y por ende también lo es en el terreno de las Relaciones Públicas, debe dar respuesta, según los autores norteamericanos, a una serie de interrogantes Fita (1999) (citado en Álvarez, 2011):

- ¿Cuáles deben ser los objetivos para influenciar a la opinión pública?
- ¿Cuáles serían las vías alternativas para alcanzarlos?
- ¿Qué riesgos supone cada una de las alternativas anteriores?
- ¿Cuáles son los potenciales beneficios de cada una de las vías o alternativas?
- ¿Qué consecuencias potenciales se anticipan para cada alternativa o vía?
- ¿Qué vía se perfila como óptima?
- ¿Qué estructura conformará la propuesta seleccionada en relación al plan o programa que vaya a desarrollarse?
- ¿Cuál será el formato más ventajoso con el que se elaborará dicha propuesta? ¿A quién?
- ¿Qué límites tendrá el apoyo de la alta dirección si se alcanza el logro de los objetivos? (p.45)

Según Álvarez (2011) establecer objetivos realistas es absolutamente vital si el programa que se está planificando pretende ser demostrable.

Para Salgueiro (1997) (citado en Álvarez, 2011) En la planificación estratégica, el objetivo, entendido como “una promesa para hacer algo, definido por un logro medible, alcanzado en un periodo de tiempo determinado” (p.46), será la clave del arco del plan de comunicación.

Según Álvarez (2011), el propósito de la investigación y el análisis previo de la situación consiste en definir claramente un objetivo el cual, dará origen al diseño de las etapas posteriores. Es decir, el objetivo permitirá establecer una estrategia para el conjunto de las acciones de comunicación, es decir, la meta a lograr.

Martin Martin (1995) (citado en Álvarez, 2011) establece en efecto: los objetivos de comunicación deberán encontrarse siempre estrechamente vinculados a los objetivos corporativos, de forma que se adapten los procesos comunicativos siguientes:

- Política de Comunicación (Objetivos)
- Estrategia de Comunicación (Método)
- Plan de Comunicación (Forma)

Además Martín Martín (1995) (citado en Álvarez, 2011) señala que los objetivos de comunicación que deben contemplarse en una política de comunicación, deben ser los que se detallan a continuación:

- Crear, unificar, potenciar, desarrollar y difundir la actividad de Comunicación e Imagen Pública entre los públicos internos y externos.
- Coordinar y canalizar el plan/estrategia de comunicación.
- Trasladar a los máximos órganos de gobierno las opiniones recabadas de la opinión pública, en relación a los temas generales de interés y cualquier otro tema específico que encaje con las actividades de la organización.
- Alcanzar la integración, unión, motivación y colaboración del capital humano a través de la información y la promoción de actividades educativas, culturales, sociales, recreativas y deportivas.
- Lograr una relación estrecha con los representantes de los medios de comunicación, en tanto que líderes de opinión configuradores de estados de opinión.
- Gestionar, en íntima colaboración con la alta dirección, todo tipo de actividades corporativas en aras de su difusión mediática (sic) y con la finalidad de generar una opinión pública favorable.
- Verificar y controlar la calidad e incidencia informativa de las acciones de comunicación llevadas a cabo, seguidas de una evaluación posterior (p.46-47).

Álvarez (2011), determina que toda organización deberá delimitar sus objetivos de comunicación, basados en los objetivos empresariales (corporativos), para lo cual se desarrollarán los siguientes procesos comunicativos: 1º) una Política de Comunicación (Objetivos) y, 2º) un Plan Estratégico de Comunicación (Método-Forma).

2.8.3 Comunicación

Cutlip y Center (1952) (citado en Álvarez, 2011) muestran a la tercera etapa del método RACE, la denominan igualmente “Comunicación” Fita (1999) (citado en Álvarez, 2011) y responde plenamente a la fase del diseño de la elaboración de la estrategia propiamente dicha, entendida como:

El conjunto de decisiones y acciones relativas a la elección de los medios y a la articulación de los recursos, con miras a lograr un objetivo. También puede entenderse como un proceso organizado, ya que respeta un determinado proyecto y recurre a ciertos métodos que permiten sintetizar los procedimientos utilizados en cada etapa. La estrategia deberá adaptarse a un método, es decir, tanto su diseño como su aplicación deberán seguir unos pasos rigurosamente establecidos, como la planificación de la estrategia y su posterior programación, fase que considero de suma importancia, ya que de una buena programación de las acciones que cumplen los objetivos de la investigación realizada anteriormente, dependerá en gran medida que la estrategia pueda realizarse en los plazos previstos. Posteriormente, deberá controlarse la adaptación de las propuestas estratégicas a su ejecución y evaluarse los resultados a corto y largo plazo (p.47).

Para Álvarez (2011), las políticas de comunicación integran la totalidad de las diversas actividades contingentes emprendidas en el seno de una organización y en tanto que son el resultado de la decisión de su máximo órgano de gobierno, son de obligado cumplimiento. Las políticas configuran las respuestas a situaciones previamente diagnosticadas, bajo el formato de planes de acción.

Wilcox y otros (2000) (citado por Álvarez, 2011) definen una serie de elementos claves en Relaciones Públicas a partir de un monográfico de la PRSA que nos sirven como base orientativa del conjunto de acciones de comunicación que pueden llevarse adelante:

- Asesoría en las comunicaciones del presidente/directores/consejo de administración.
- Relaciones con los medios de comunicación/Publicity.

- Relaciones con los trabajadores/miembros.
- Relaciones con la comunidad.
- Asuntos públicos.
- Asuntos gubernamentales/lobbying.
- Resolución y gestión de conflictos potenciales/Issues management.
- Relaciones Financieras, con inversores/accionistas.
- Relaciones Industriales.
- Desarrollo y obtención de fondos.
- Relaciones multiculturales/diversidad del lugar del trabajo.
- Acontecimientos especiales/eventos.
- Comunicaciones de Marketing/comerciales (p.48).

Según Álvarez (2011), en esta tercera etapa deberán cuantificarse los costos derivados de la mecánica operativa bajo la forma de un presupuesto, que no es más que el resultado cuantitativo o coste económico al que se llega después de realizar determinadas acciones (Plan Estratégico de Comunicación) para cumplir los objetivos (Política Comunicativa) establecidos a priori. Martin Martin (1998) (citado en Álvarez, 2011), Un presupuesto se configurará en función de la estructura siguiente:

- Construcción. Análisis y detalle pormenorizado de todas y cada una de las partidas que intervienen en el plan de acción del plan estratégico.
- Realización. Comparación cuantitativa con los costes del ejercicio anterior. Estudio de control presupuestario para segmentar y detallar cuantitativamente los costes reales de cada una de las partidas presupuestadas, como paso previo a la contabilidad analítica.

- Control de eficacia. Verificación de la eficacia obtenida de las acciones informativas. Determinación de los posibles costos imprevistos (p.48).

Libaert (2000) (citado en Álvarez, 2011) menciona asimismo en esta etapa que deberá confeccionarse el calendario del plan de acción. No debe confundirse el plan de comunicación (estratégico) con el plan de acción (táctico), como ocurre en más ocasiones de las debidas. El plan de acción no es más que el mero plan de ejecución del plan de comunicación y puede elaborarse bajo dos formatos: el plan anual (normalmente a un año vista, ligado a las asignaciones presupuestarias de carácter anual), o el plan temático, ligado a herramientas concretas (eventos, patrocinios, relaciones con los medios de comunicación, etc.) aunque, en cualquier caso, el plan de acción se planteará esquemáticamente, como un check-list, usualmente bajo el formato de gráfico del P.E.R.T., lo que permitirá una fácil supervisión y control.

2.8.4 Evaluación

Álvarez (2011) indica que “la Evaluación es la última etapa del método RACE formulada por Marston en 1963 y el objeto de estudio en particular” (p.49).

Fita (1999) (citado en Álvarez, 2011) menciona que para Cutlip y Center consistirá en un proceso continuado que permitirá a la función en línea la introducción de los ajustes necesarios, destacando la particularidad de que las técnicas de evaluación deberán emplearse exclusivamente para descubrir los posibles desajustes producidos y no para demostrar el buen fin del programa ejecutado.

Xifra (2005) señala que “La campaña de relaciones públicas debe ser evaluada durante su ejecución y una vez finalizada. Se trata de medir lo más científicamente posible la consecución de los objetivos y luego, rectificar el tiro o incluso replantear la estrategia”.

La importancia de la evaluación radica en que se verifica el cumplimiento de los objetivos propuestos y se realizan los correctivos necesarios.

2.9 La función de Evaluación en la planificación estratégica en comunicación

2.9.1. La etapa de Evaluación en las distintas perspectivas y modelos de planificación estratégica de la comunicación.

Álvarez (2011), indica que la investigación publicada con respecto a la medición de la eficacia de los programas de Relaciones Públicas no es precisamente abundante, en especial fuera del territorio norteamericano.

Para Matilla (2007) (citado en Álvarez, 2011), el origen de esta carencia parecería centrarse en dos interrogantes no bien resueltos, a los que hemos hecho reiterada mención anteriormente, y que no son tema baladí: el primero sería la definición concreta de qué es lo que se pretende medir, y la segunda con qué metodología hacer frente a la medición.

Con respecto a este dilema Pavlic citará a Reeves (1983) (citado en Álvarez, 2011), quien con respecto a la primera pregunta -la definición del ámbito de medición-afirmaría que:

Una documentación completa de los efectos de los medios (de una campaña de Relaciones Públicas) exige datos procedentes de cuatro fuentes Pavlic (1999) (citado en Álvarez, 2011):

- Contenido del mensaje
- Atención de la audiencia al mensaje
- Efectos (resultados de la atención); y
- Procesos condicionales/situaciones en que los efectos pueden producirse o no (p.51).

Para Dozier y Ehling (1984) (citado en Álvarez, 2011), a partir del momento en que el profesional de las Relaciones Públicas identifica los públicos estratégicos se hace necesario un programa de comunicación basado en la dirección por objetivos que permita maximizar su éxito, contribuyendo a la mejor efectividad en el largo plazo. Se hace imprescindible marcar objetivos realistas, cuyo alcance deberá ser medido para determinar el éxito de los programas implementados.

La investigación de evaluación se dirige a verificar las consecuencias de la implementación de un programa y éstas suelen manifestarse de formas tan ambiguas e imprecisas que, en ocasiones, parece que no permiten su medición (Álvarez, 2011).

Ya en los últimos años de la década de los años 60, Robinson (1969) (citado en Álvarez, 2011) se atrevió a aventurar que en un futuro próximo los profesionales de las Relaciones Públicas dejarían de guiarse por procedimientos intuitivos y subjetivos para evaluar la eficacia de sus planes estratégicos y que, para ello, adoptarían métodos de investigación más sistemáticos, de carácter científico.

Por otro lado años después Dozier (1984) (citado en Álvarez, 2011) se planteó comprobar si la predicción de Robinson se había cumplido y realizó una investigación al respecto, que produjo unos resultados que evidenciaron tres grandes estilos de evaluación:

- La evaluación científica del impacto. Evaluación del impacto del programa por medio de recogida de datos cuantitativos y de ciencia social.

- La evaluación instintiva. Constituía el sistema tradicional que históricamente se venía practicando en el sector profesional, tipificado por una evaluación subjetiva y personal que estimaba la eficacia de un programa o plan mediante la observación casual y anecdótica, sumado al juicio profesional basado en la experiencia acumulada.
- La evaluación científica de la difusión. Constituía otro método de uso tradicional, basado en la emisión del mensaje y en su publicación en los mass media. En general consistía en un análisis del press clipping, de tipo numérico (registro de los centímetros de las columnas recortadas en prensa escrita, o tiempo en antena, la audiencia de los medios y soportes que han publicado el tema) y de un análisis de contenido de los recortes (p.52).

Según Álvarez (2011), las fases de que se compone la evaluación, en tanto que última etapa de la planificación estratégica, según las propuestas de la corriente profesional que contempla la función de comunicación fundamentalmente a cargo de un profesional del periodismo, y a la función de comunicación exclusivamente en tanto que gabinete de prensa interno (visión restrictiva que se ocupa exclusivamente de la emisión de mensajes que, como ya ha quedado dicho en reiteradas ocasiones, corresponde a una parte significativa de la realidad profesional actual, que equipara la función en línea a la de un gabinete de prensa centrado en el desarrollo de la "Publicity" y de la relación con los medios), según Martín Martín (1998) (citado en Álvarez, 2011) son las siguientes:

- Control y análisis (cualitativo)
 - De la aplicación de los canales más adecuados
 - De las tendencias de la opinión pública y de los medios de comunicación
 - De la desaparición de los problemas de comunicación
- Evaluación (Cuantitativa)
 - Del espacio y tiempo obtenido en los medios de comunicación
 - De la audiencia obtenida en cada medio y soporte
 - Del número de veces que ha aparecido el nombre de la organización
 - Del balance final (evaluación del coste –global y porcentual- en relación al presupuesto Inicial (p.53).

2.10 Medición y Evaluación en Comunicación estratégica

2.10.1 El propósito de la Evaluación

Tomando como base el modelo RACE, Wilcox (2001) (citado por Álvarez, 2011) define a la Evaluación: “como el paso dentro del proceso de relaciones públicas que consiste en a medición de los resultados respecto de los objetivos definidos durante el proceso de planificación” (p.78).

Wilcox (2001) (citado en Álvarez, 2011) menciona que para James Bissland este proceso consiste en “la valoración sistemática de un programa y sus resultados. Es un medio a disposición de los profesionales para justificar su trabajo ante sus clientes (la dirección de la organización, por caso) y a sí mismos”; Y Autores como Glen Broom, David Dozier o Frank Wylie enfatizan que el propósito de la evaluación debe ser “el deseo de hacerlo mejor la próxima vez. (...) Aprender de lo que hemos hecho bien, qué hemos hecho mal, cuál es el progreso conseguido y cómo mejorarlo la próxima vez” (p.78).

Álvarez (2011) enfatiza que el proceso de evaluación comienza con una clara y precisa definición de un conjunto de objetivos medibles, en función de los acuerdos entre el personal y la Dirección de Relaciones públicas de los criterios que se van a utilizar para medir el éxito de la consecución de los objetivos. No se debe esperar que el programa de comunicación haya concluido completamente para evaluarlo. La evaluación de resultados o impactos se inicia con la etapa de planificación.

Xifra (2005) (citado en Álvarez, 2011) sostiene que los objetivos, a diferencia de las metas (goals) que son más amplias, abstractas y no pueden ser directamente evaluadas, deben ser específicos, medibles y perceptibles; de tal manera que su consecución contribuya a alcanzar su finalidad.

Así mismo Xifra (2005) (citado en Álvarez, 2011) a partir de la lectura de textos sobre objetivos de la campaña en relaciones públicas, estableció ocho características para que sean óptimos:

- Son específicos y claramente definidos.
- Deben escribirse.
- Medurables y alterables.

- Deben ser creíbles.
- Aceptables por parte de la dirección.
- Realistas y alcanzables.
- Sometidos al tiempo.
- Deben ser presupuestables (p.79)

Wilcox y otros (1999) (citado en Álvarez, 2011) proponen una clasificación para los objetivos:

- 1) Informativos (o cognitivos): pretenden concienciar a los públicos, llevarlos a pensar sobre algo. Buscan suministrar información sobre determinado acontecimiento, producto o servicio.
- 2) Afectivos: su propósito es que el público tenga una actitud concreta o se forme una opinión sobre un tema.
- 3) Conativos (o afectivos): su fin es que los públicos actúen en un sentido determinado. Estos son los más factibles de evaluación, aunque más difíciles de lograr, ya que se basan en resultados cuantificables (p.79).

Por otro lado, con respecto a la reflexión sobre el papel que juegan los objetivos en la planificación, Anne Gregory (2000) (citado en Álvarez, 2011) realiza un comentario muy interesante: los objetivos pueden operar a dos niveles: a nivel estratégico y a nivel táctico. Esta idea abre la puerta al uso de la planificación estratégica tanto para la función directiva como para un enfoque exclusivamente técnico de la profesión.

Por su parte, Arboleda (citado en Álvarez, 2011) aunque con una terminología ligeramente diferente y con distinta orientación, también aludirá a dos tipologías diferenciadas de objetivos:

- Objetivos estratégicos. Pueden, asimismo, ser denominados objetivos generales. Son aquellos que se pretenden lograr a largo plazo. Pueden ser específicos con

respecto al resultado a alcanzar y no requieren recurrir al detalle. Basta y sobra con especificar el resultado perseguido y la fecha límite destinada a ello. En su gestión intervienen varias personas y áreas funcionales y dependen directamente de la alta dirección.

- Objetivos operativos. También conocidos como objetivos funcionales, operacionales, de desempeño o de eficiencia, son la base de la Dirección por Objetivos (DPO) y se diferencian de los objetivos estratégicos en su composición. Aluden más al detalle y en ellos debe analizarse el coste máximo que permitirá que los resultados a alcanzar sean rentables y se planteen a corto plazo, siendo responsabilidad de un director funcional. La suma de los objetivos operativos permitirá el logro de los objetivos estratégicos, ligados a las políticas generales (p.80).

2. 11 Medición y Evaluación

Álvarez (2013), señala que para avanzar en cuestiones de medición y evaluación, es necesario que los profesionales previamente se desempeñen estableciendo con claridad programas, actividades, objetivos estratégicos y tácticos y los resultados buscados, para proporcionar una base a la función de evaluación. Los objetivos de comunicación deben estar vinculados directamente a los objetivos generales de la organización. Sólo podrá llevarse adelante la función de evaluación si los mensajes claves, los grupos de público objetivo y los canales deseados de comunicación están claramente identificados y gestionados.

También menciona que al respecto existen ya un consenso acerca de que, para habilitar niveles de excelencia en comunicación estratégica, se debe alcanzar la excelencia en la investigación, la medición y la evaluación; discusión que a menudo se diluye o simplifica por tratar en exceso y de modo reduccionista cuestiones procedimentales como los tipos de salidas y resultados. Los estudios sobre la industria muestran, por un lado que la mayoría de los profesionales, por su formación y/o experiencia, no tienen un conocimiento práctico de las técnicas de investigación que podrían ayudar a la medición y evaluación en comunicación estratégica. La complejidad en los niveles y objetivos de medición debe ser incremental e integrada, no sustitutiva. La medición del contenido de los medios de comunicación, por ejemplo, tiene que ser vista sólo como un primer paso en el proceso de evaluación. No existe un único método simple que posibilite llevar adelante todas las investigaciones necesarias. Las herramientas, técnicas o metodologías que puedan ser

empleadas para medir y evaluar en comunicación estratégica deben combinarse (Álvarez, 2013).

En lo que respecta a tipología de resultados, en la terminología anglosajona abundan las catalogaciones que nutren los modelos de evaluación analizados y los mencionamos por niveles de complejidad (Álvarez, 2013). Los más comunes son los output, los outtake y los outcome Lindenmann; Likely; Stacks; Paine (2003) (citado en Álvarez, 2013). Respecto de los outcomes, otros autores se refieren a este tipo de resultado con el término outflow o lo diferencian de los business results. A partir de las aportaciones de estos autores, se puede considerar que (Álvarez, 2013):

El output es el nivel de resultados más bajo (inmediatos y aparentes) y corresponde a los elementos que se generan para llevar a cabo un programa o una campaña de comunicación. Todo lo que se publica o es producido directamente por el equipo de relaciones públicas.

Los outtake es un tipo de resultado intermedio y se relaciona con la determinación del nivel de recepción, comprensión, grado de retención y capacidad de reproducción. Son importantes para los responsables de comunicación estratégica, ya que nadie más en la organización se preocupa por estas medidas. Se trata de toda la producción de la comunicación y la eficacia de las medidas de distribución. También son importantes porque son los hitos que indican la posible eficacia de una campaña de comunicación a más largo plazo y porque pueden conducir a la rentabilidad, la eficiencia y, en última instancia, las medidas de productividad.

Los outcomes se sitúan en un nivel más elevado y buscan determinar un cambio cuantificable en el conocimiento, opinión, actitud o comportamiento. Son importantes para el responsable de comunicación estratégica para poder mostrar su contribución a los objetivos de otro departamento. Estas son las contribuciones a los objetivos de la línea de negocio, no necesariamente a los objetivos corporativos. El logro de un resultado medible de un programa de comunicación prevista en apoyo de la estrategia y los objetivos de otro departamento es importante para poder demostrar el valor de ejecución de la estrategia.

Los outflow o business results son los resultados más importantes para que el responsable de comunicación estratégica pueda demostrar su contribución a la gestión estratégica de la misma organización. Estas son las contribuciones al proceso de gestión estratégico, incluyendo en curso las decisiones sobre la fijación de objetivos corporativos.

Los objetivos se identifican siempre como output, outtake, outcome y outflow o business results y no operan como tareas, estrategias o entregables, muy

importantes para ayudar a lograr los resultados deseados, pero son simplemente los medios para un fin (p.4-5).

Guzmán (2007), manifiesta que “Prácticamente todos los aspectos de la gestión son susceptibles de ser medidos sin embargo, para conseguir resultados que sean realmente relevantes dentro de la gestión de comunicaciones, se deben seleccionar muy bien aquellas variables y atributos que nos permiten lograr un diagnóstico claro. Si caemos en la tentación de medir todos los aspectos que involucra la comunicación, nuestro resultado será un mapa indescifrable por lo complejo, que muy poco contribuirá a lograr el mejoramiento continuo”. (p. 157).

Es decir que se deben seleccionar cuidadosamente las variables y aspectos a ser medidos, para que los resultados de la gestión de comunicación sean positivos y así poder hacer correctivos necesarios.

2.12 Métodos de Medición y Evaluación

2.12.1 Medición de la Producción

Según Álvarez (2011) esta medición ofrece a los directivos una idea de la productividad y producción del personal y/o área en cuestión. Consiste en contar cuántos comunicados de prensa, artículos, fotos, cartas, etc. se producen en determinado período de tiempo.

Sin embargo, este tipo de evaluaciones no es muy útil porque resalta la cantidad por encima de la calidad. Es sin duda una medición de tipo básica.

2.12.2 Medición de la Exposición

Uno de los métodos más utilizados y controvertidos es la contabilización de las apariciones en la prensa (press clipping), radio y televisión. Estos recuentos miden la aceptación en los medios de comunicación de una historia y la cobertura que ha tenido. He aquí algunos indicadores (Álvarez, 2011):

- Impactos en los medios de comunicación. Además del número de apariciones en los medios de comunicación, las empresas y consultoras analizan cuentas personas pueden haber sido expuestas a los mensajes. Estas cifras se describen

como impactos en los medios, el público potencial a la que ha llegado con un programa. Los impactos en los medios de comunicación se suelen utilizar en publicidad para mostrar la penetración de un mensaje concreto. Estas cifras permiten tener una somera estimación de cuántas personas han sido expuestas a un mensaje. Sin embargo, no reflejan cuántas personas han llegado a leer o escuchar la noticia y, lo que es más importante, cuántas han asimilado el mensaje o cambiado su actitud a causa de la recepción de la información.

- Visitas en Internet. La versión virtual de los impactos en los medios es el número de personas a la que se ha llegado a través de la página web de una organización. Cada vez que una persona accede a la página, se considera una visita.
- Equivalencia publicitaria. Otro planteamiento consiste en calcular el valor de la exposición a los mensajes. Para ellos, se traducen los artículos en las columnas de los periódicos, o en antena, en su equivalente en anuncios, en función del coste de éstos. Algunos profesionales adoptan el planteamiento de calcular el coste de los anuncios para la misma cantidad de espacio; y después lo multiplican por tres o por seis, reflejando así que, según diversos estudios, un artículo tiene más credibilidad que un anuncio.

Sin embargo para (Álvarez Nobell 2011) esta es una técnica muy discutida. Una de las razones reside en la diferencia absoluta que hay entre la publicidad y la Publicity. Los anuncios están directamente controlados por la organización, y se pueden orientar a objetivos específicos. La organización también controla el tamaño y el lugar en el que se sitúa el mensaje. Por otra parte, la Publicity que se consigue cuando se aparece en las noticias está determinada por los medios, y puede ser negativa, neutral o positiva.

- Seguimiento sistemático. Los adelantos en bases de datos y programas informáticos permiten que, actualmente, se puedan hacer un seguimiento de las apariciones en los medios de comunicación de una forma más sistemática. Las bases de datos informáticas pueden utilizarse para analizar los contenidos de las apariciones en los medios de comunicación con variables tales como la penetración del mercado, el tipo de publicación, el tomo del artículo, las fuentes citadas, y la mención de los puntos clave. El valor del seguimiento sistemático se manifiesta de diversas maneras. Una es la retroalimentación continua y regular durante la campaña para determinar si los esfuerzos de Publicity de una organización son rentables en cuanto a las apariciones en los

medios de comunicación y la mención de los mensajes clave. El seguimiento de la cobertura por parte de los medios y su comparación durante cierto periodo de tiempo se conoce como benchmarking o evaluación comparada.

Álvarez (2011) explica que en algunas ocasiones, una organización puede querer realizar un análisis sistemático para comparar la cobertura que obtiene de los medios en relación con la competencia. Se trata de saber si algún competidor recibe un tratamiento más favorable, o si se está describiendo a la empresa como un líder innovador, o si sólo se menciona su tamaño. Este tipo de evaluación permite que una organización afine sus esfuerzos de relaciones públicas para concentrarse en las áreas problemáticas.

- Solicitudes de información y números de teléfonos gratuitos. Otra medida de la exposición a los medios consiste en contar el número de solicitudes de información adicional; incluso en muchas ocasiones se ofrece un número de teléfono gratuito. Las solicitudes de materiales también puede revelar la efectividad de un programa de relaciones públicas.
- Coste por persona. En este caso, se ha de determinar el costo de llegar a cada miembro del público. La técnica se suele utilizar en publicidad para poder tener una perspectiva de los costos. La efectividad en costes, cómo se conoce a esta técnica, también se utiliza en Relaciones Públicas. Se calcula el coste por mil (CPM), tomando el total de impactos en los medios de comunicación de masas (analizados anteriormente) y dividiéndolo por el coste del programa de Publicity.
- Asistencia del público. La contabilización de la audiencia que ha asistido a los eventos es una forma relativamente sencilla de valorar la efectividad de la Publicity anterior al evento. Un público escaso en un acontecimiento o en una simple reunión puede ser un indicador de una Publicity y una promoción inadecuada. Puede que no exista interés por parte del público, incluso cuando la gente sabe que se va a producir una reunión o un acontecimiento. De todos modos, se debería evaluar también de forma objetiva las causas de la baja concurrencia (p.86-88).

2.12.3 Medición de Impacto

Álvarez (2011) muestra una evaluación más sofisticada consiste en determinar si el impacto que se ha producido en el público, o sea si es consciente del mensaje, y si lo ha comprendido. Según los niveles de complejidad antes mencionados, corresponde este análisis a un nivel intermedio de evaluación.

Según Álvarez (2011) generalmente se utilizan encuestas ya que la medición consistirá en saber si el público han recibido los mensajes: les ha llamado la atención, si los han comprendido, si los han retenido de alguna manera.

2.12.4 Medición de la Participación

Para Álvarez (2011) aquí se incluyen aquellas mediciones de la actitud y la participación de un público. Los cambios de las percepciones y actitudes del público están estrechamente relacionados con la comprensión y la concienciación que tiene un público de los mensajes.

Álvarez (2011) indica que se trata de medir las actitudes y opiniones del público antes, durante y después de la campaña de relaciones públicas. Estos estudios, también denominados de benchmark, muestran gráficamente la diferencia porcentual de las actitudes y opiniones debido a la mayor información y Publicity.

2.12.5 Las auditorías

a) De comunicación

Varona Madrid (1994) (citado en Álvarez, 2011) definió el proceso de auditorías de comunicación desde una perspectiva estadounidense.

Garrido (2007), define a la auditoría de comunicación como “un método de diagnóstico del funcionamiento comunicacional de la empresa” (p. 121).

Es decir que este método permite la investigación y reconocimiento de los procesos de comunicación que ocurren en la organización.

Para Downs (1988) y Hamilton (1987) (citado en Álvarez, 2011) la auditoría de la comunicación organizacional se ha definido como un proceso de diagnóstico que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles.

Álvarez (2011) muestra la primera dimensión de una auditoría es la evaluación del sistema y de las prácticas de comunicación de una organización tanto a nivel macro como micro. Al nivel macro la auditoría evalúa la estructura formal e informal de la comunicación, la comunicación interdepartamental, y la comunicación con los sistemas externos que impactan a la organización. Al nivel micro evalúa las prácticas de comunicación interpersonal y grupal en sus diferentes niveles. Una auditoría de la comunicación examina también las producciones comunicacionales de una organización tales como historietas, metáforas, símbolos, artefactos, y los comentarios que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias. Finalmente, una auditoría de la comunicación puede evaluar también las formas de distorsión sistemática de la comunicación que generan las estructuras de poder de una organización. La otra dimensión integrante del proceso de las auditorías de la comunicación es el desarrollo de recomendaciones encaminadas a promover los cambios necesarios para mejorar el sistema y las prácticas de comunicación de la organización. Esta segunda dimensión, altamente enfatizada por los consultores organizacionales, es prácticamente ignorada en las auditorías realizadas desde la academia.

Danniels and Spiker (199) (citado en Álvarez, 2011) señalan que para los consultores mejorar la comunicación organizacional es el objetivo principal de una auditoría, mientras que para los investigadores académicos el objetivo principal es la producción de conocimiento sobre la comunicación organizacional.

Álvarez (2011) señala que el desarrollo más significativo de las auditorías de la comunicación organizacional se dio a principios de los años 70 con la aparición de los tres primeros procedimientos e instrumentos de auditoría de la comunicación.

- El primer procedimiento conocido como "ICA Communication Audit" se inició en 1971, patrocinado por ICA (International Communication Association). Este procedimiento de auditoría incluye las siguientes técnicas de evaluación: un cuestionario con 122 preguntas, entrevistas análisis de redes de comunicación, experiencias críticas de comunicación, y un diario de comunicación (Goldhaber,1986).

- El segundo procedimiento fue desarrollado por Osmo A. Wiio y Martti Helsila en Finlandia en el año 1974 y se conoce como (The LTT Audit System), nombre de Instituto de Investigación de Finlandia que patrocina la investigación. Una versión corregida del LTT Audit System, el OCL (Organizational Communication Development) fue realizada por Osmo A. Wiio en 1978. Este procedimiento consiste únicamente de un cuestionario que contiene una serie de preguntas cerradas y dos preguntas abiertas (Green-baum, Hellweg and Falcione 1983).

- El tercer procedimiento consta de un cuestionario llamado "Communication Satisfaction Questionnaire" que fue desarrollado por Downs and Hazer (1976). Este instrumento que evalúa el nivel de satisfacción de los empleados de una organización con las prácticas de comunicación, ha sido usado para realizar más de 30 auditorías de la comunicación principalmente en Estados Unidos (Clampitt and Downs, 1987), pero también en México (Vidal, 1982), Guatemala (Varona, 1988, 1991), Australia (Downs A., 1991) y Nigeria (Kio, 1979). Este instrumento fue revisado y ampliado en 1990 por Cal W. Downs y se le dio el nuevo nombre de "Communication Audit Questionnaire". La versión en español de este instrumento llamado "Cuestionario de la Auditoría de la Comunicación" fue realizada por Varona (1991). Los factores de la satisfacción con la comunicación que evalúa esta nueva versión son los siguientes:
 - Información sobre la Organización,

 - Información sobre el Trabajo,

 - Clima General de la Comunicación,

 - Comunicación de los Supervisores,

 - Comunicación de los Subalternos,

 - Comunicación entre los Empleados,

 - Evaluación del Trabajo Individual,

 - Medios de Comunicación,

- Comunicación de la Gerencia y
- Comunicación entre los Departamentos (p.90-91).

El procedimiento de auditoría desarrollado por Downs (1988) (citado en Álvarez, 2011) incluye también otras técnicas de evaluación además del cuestionario, tales como la entrevista y las experiencias de comunicación crítica.

b) De Relaciones Públicas (identidad/Imagen)

Cuenca Fontbona (2010) (citado en Álvarez, 2011) en su artículo "La Investigación en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas. Investigación Aplicada y Formativa: la Auditoría de Relaciones Públicas" sostiene que la retroalimentación que recibe un emisor (organización, marca o anunciante) y que gestiona por propia iniciativa (consultando al público receptor) es conocida como "Evaluación de la comunicación". A su vez, Cuenca Fontbona (citado en Álvarez, 2011) afirma que la Auditoría de Relaciones públicas es una investigación que define a los públicos y determina la manera en que estos públicos perciben y evalúan a la organización.

Para Álvarez (2011), la auditoría de relaciones públicas tiene la responsabilidad, única y exclusiva, de diagnosticar el diferencial entre la identidad proyectada y la imagen percibida, y el porqué de esta diferencia.

Según Álvarez (2011) la auditoría de relaciones públicas es, además, investigación formativa. Esta tipología de investigación tiene lugar antes de que empiece un programa, en oposición a la investigación evaluativa que se despliega después de cualquier tiene lugar antes de que empiece un programa, aspecto que la diferencia conceptualmente, en el lapso de ejecución, en el uso de la información obtenida y en su designio, con otros tipos de investigación cercanas: la investigación de evaluación y la de monitorización.

"La investigación de evaluación se realiza fundamentalmente para saber si un programa de relaciones públicas ha logrado sus metas y objetivos" (Álvarez, 2011, p.92).

2.12.6 Modelos Integrales

"Algunos autores han ensayado algunos modelos de evaluación integrales. Solo a modo de ejemplo de estas metodologías, citamos la propuesta de Lindenmann (1993) y una

adaptación que Michael Ritter (2002) hace del clásico modelo de Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1992) denominado Balanced Scorecare “(Álvarez, 2011, 92).

a) Modelo Yardstick, o regla de la efectividad

Walter Lindenmann elaboró en 1993 este modelo al cual denominó Modelo Yardstick, o regla de la efectividad. Fue definido como una regla, un conjunto de directrices o patrones que el profesional puede seguir si quiere medir efectividad en Comunicación. Se constituye de dos etapas: primero, establece los objetivos de los programas de Comunicación y, segundo, determina los niveles que se desea de efectividad. Esos niveles se dividen en (Álvarez Nobell, 2011):

- Básico: es evaluado el producto, o mejor dicho, lo que el profesional o la empresa produce. Es la oportunidad para evaluar la cantidad y calidad de folletos, entrevistas colectivas, noticias en la prensa, tiempo en los medios, cartas para el empleado, eventos, entre otros.
- Intermedio: es usado por profesionales que están interesados en saber que los mensajes que transmiten fueron recibidos, comprendidos y retenidos por el público destinatario. En este nivel, importa saber si los públicos estratégicos comprenden, retienen y pueden recordar los mensajes que conocieron en eventos, folletos, diarios, página de Internet, discursos, entre otros.
- Avanzado: se examinan las evaluaciones más sofisticadas en Comunicación. Lindenmann explica que “cuando se llega a este punto en la regla de la efectividad, lo que está siendo medido son realmente resultados”. Para el autor, el trabajo en comunicación demuestra sus resultados cuando provoca cambios de opinión, comportamientos o actitudes por parte del público (p.92-93).

b) Balanced Scorecards o Tablero de Comandos

Michael Ritter (2002) (citado en Álvarez, 2011) sostiene “que la clave del éxito es poder conducir la nave con algunos pocos, pero esenciales indicadores” (p.93). Es preciso dejar de lado los factores irrelevantes. Hay que centrarse en las claves del éxito. Serán aquellos elementos básicos y fundamentales para poder alcanzar los objetivos de comunicación que deben coincidir con los de la organización (Álvarez, 2011).

Cuatro perspectivas:

- Financiera
- De los Clientes
- Procesos Internos
- Recursos Humanos, Innovación y Aprendizaje.

En el centro del modelo se encuentran la VISIÓN y las ESTRATEGIAS de la organización. Desde estas perspectivas se deducen los objetivos estratégicos, se definen los criterios de medición y se vuelcan los cambios vistos a través de ellos en objetivos operativos. A partir de aquí se tiene una visión equilibrada del desempeño del negocio. Definido así el tablero de mando, se deben establecer los siguientes parámetros para aplicar a cada una de las perspectivas (Álvarez, 2011):

- Indicadores de factor clave de éxito.
- Estándares de medición
- Métodos de medición
- Frecuencia de actualización
- Meta

Llegar a un equilibrio “balanceado” en el tablero de comando nos permite construir el proceso y medir resultados desde cuatro perspectivas clave: financiera, con orientación al cliente, de procesos internos y de aprendizaje organizacional. Siga estos diez pasos para dar en el blanco (Álvarez, 2011):

1. Comprenda los objetivos y estrategias de negocios de su compañía. Recuerde, todo lo que haga debe estar relacionado con las actividades fundamentales de la empresa.

2. Estructure un programa de comunicaciones que apoye los objetivos empresariales. El cuadro integrado de mando no es un atajo que reemplaza el desarrollo de una estrategia; su valor reside en la medición de la estrategia acordada.
3. Defina las capacidades centrales de su función comunicacional (p. ej. informar, promover, aconsejar).
4. Centre sus esfuerzos en los factores de éxito críticos que apoyarán las estrategias de negocios. Una vez que haya identificado las capacidades centrales de la función de comunicaciones, ¿qué necesitará hacer bien a fin de ayudar a que la compañía logre sus objetivos?
5. Identifique los indicadores de desempeño claves que midan efectivamente los factores de éxito críticos que apoyan cada estrategia. Aliente a que los participantes exijan al máximo sus facultades creativas, y equilibre las mediciones de puntos de partida y de resultados.
6. Revise su lista de indicadores de desempeño clave y asígneles una prioridad.
Asegúrese de que sean equilibrados, estratégicamente relevantes y realizables. Ponga a prueba cada indicador de desempeño clave para eliminar a todos salvo las prioridades estratégicas más esenciales.
7. Por cada indicador de desempeño clave, determine sus necesidades de datos, frecuencia de medición y parámetros para informar los datos. Identifique las dependencias que afectarán el proceso de recolección de datos. Haga operativas las métricas a fin de comprender su efecto.
8. Sopesese los costos respecto de los beneficios de cada métrica identificada. Tal vez llegue a determinar que una medición le puede ayudar a cumplir su objetivo estratégico pero sencillamente lleva demasiado tiempo recopilar la información necesaria y analizarla.
9. Traduzca cada indicador de desempeño clave en actividades individuales asociadas al proceso de revisión del desempeño.

10. Ponga a prueba y revise sus métricas en forma periódica, a fin de asegurar que le estén dando lo que usted necesita. De no ser así, descártelas. ¿Habrá pasado por alto algo que valga la pena agregar? Recuerde conservar el cuadro integrado de mando a modo de recurso de evolución.

2.12.7 Medición en acciones comerciales

Álvarez (2011) indica que con el fin de poder dimensionar como opera un modelo en la práctica; un apartado especial merecería una propuesta medición y evaluación vinculado a estrategias de comunicación comercial. Es el caso del Sponsoreo Publicitario.

Según Losada Díaz (2005) (citado en Álvarez, 2011) el estudio del fenómeno de la Imagen Publicada puede ser abordado desde perspectivas diferentes en función del momento del proceso productivo de la construcción de textos periodísticos en el que nos situemos.

“Existen dos fases: el estudio del medio como institución y sus contextos de producción; y el estudio del análisis del mensaje en sí, es decir, el estudio de la forma definitiva adoptada por la noticia, el contenido concreto publicado. Las posibilidades de estudio en esta segunda fase pasan por el análisis de la dimensión puramente formal de la noticia (espacio destinado, ubicación concreta, etc.) y por el análisis de los contenidos transmitidos (temáticas, prioridades, enfoques, presencia de actores y acciones, asociaciones, etc.)” (Álvarez, 2011, p.95).

De manera concluyente, los medios operan en la actualidad como los agentes que proporcionan a amplias capas sociales las informaciones y valoraciones que conforman las opiniones sobre las cuales rigen después sus comportamientos y toman sus decisiones. Pero hay que hacer una aclaración, ya que esto no significa, en ningún caso, que podamos hacer, el trasvase de los términos de Imagen y de Imagen Publicada de forma gratuita, de manera que puedan considerarse como realidades sinónimas. Es importante entender que es imposible la evaluación completa de la imagen que los medios generan a través de la publicación de los textos si no son escuchados los propios destinatarios de la información, los lectores (como se ha indicado antes, conforme al esquema por el cual cada receptor recibe, asimila e interpreta la información en función de su propio contexto y situación personal) (Álvarez, 2011).

Álvarez (2011) señala que el modelo Infoxel Media Sponsoring es aplicable a distintos tipos de eventos (deportivos, culturales, sociales con transmisión en medios) y se enfoca a las transmisiones en medio de comunicación del evento en sí y de las consecuentes repercusiones periodísticas. Requiere de la definición de un período de tiempo (por lo general el evento más el contexto inmediato) y es aplicable a los soportes audiovisual y gráficos (para medir el contexto fundamentalmente) que incluye prensa y revistas especializadas.

En cuanto al objeto de estudio, se puede llevar adelante sobre la selección de una marca en particular, sobre una selección competitiva de las mismas (muestra de marcas y formatos representativa) o el estudio completo del evento (totalidad de marcas expuestas durante la transmisión y el contexto inmediato). Siempre la unidad de análisis será “la marca” expuesta, reconocible a simple vista por un usuario medio, la cual será medida en cantidad de apariciones con continuidad y en su dimensión. Álvarez, (2011), señala las principales variables del modelo:

- Exposición de marca (notoriedad y repeticiones. Esta variable de tipo cuantitativa, mide la dimensión que adquiere cada uno de los emplazamientos (en segundo brutos o centímetros por columna en el caso de la prensa) de modo tal de poder determinar la notoriedad (niveles de exposición) por un lado, y la cantidad de emplazamiento a los fines de establecer las frecuencias de aparición, por el otro. A simple vista, pareciera ser que la marca está o no está presente. Esto, que técnicamente llamamos “actividad de marca” está relacionado directamente con la exposición en el tiempo de una marca, ocupando un determinado espacio de pantalla y reproducido por un medio en particular (ya sea la foto de un diario, la transmisión del evento o la crónica periodística en el telediario).
- Proporción de pantalla (tamaño). Permite evaluar el tamaño de pantalla o espacio que la marca ocupa a los fines de poder luego ponderar los valores, y del coeficiente resultante determinar el protagonismo real de la marca expuesta. La pantalla se divide en 16 partes iguales (mínima unidad perceptible) que se la combinación forman bloques representativos. En la implementación y para poder determinar la ubicación precisa de los emplazamientos en los cuadrantes, prima siempre el o los cuadrante/s con mayor proporción de emplazamiento.
- Visibilidad (ubicación). Determina el peso visual del emplazamiento y las posibilidades de percepción que la marca va a producir en los espectadores.

Desde el punto de vista perceptivo y del impacto visual hay dos factores determinantes: el peso y la dirección. Sobre la dirección nos encontramos que la publicidad de sponsoreo está sometida al contenido que la vehicula, de la cual no tenemos control (de aquí la necesidad de vincularlo con la naturaleza del product placement): la cámara sigue la pelota y la dirección que ella tome. En cuanto al peso, por convenciones perceptivas y hábitos culturales (escribimos y leemos de izquierda a derecha), un objeto que se encuentre en la parte superior de la pantalla resulta más pesado que el que se encuentra en la parte inferior; en el lado derecho, más que en el izquierdo porque aquí reposa la vista, formando en el centro lo que se denomina “cono de sombra”. A los fines identificar las marcas en el espacio de la pantalla, vamos a recurrir a la “sección áureas” (BLANCO MALLADA, 2002) por medio de las cuales se establece una división del cuadro en tercios iguales y la intersección de las líneas generan puntos de interés y equilibrio en su interrelación (puntos fuertes).

A los fines de la implementación y de poder determinar la ubicación precisa de los emplazamientos en los cuadrantes, el centro actúa como un punto fijo, y prima el cuadrante con mayor proporción de emplazamiento. Así, combinando estas variables obtenemos un cuadro de ponderaciones que nos permite, mediante la medición sistemática de las apariciones de la marca en el evento, un índice de visibilidad que determina si la marca expuesta presentaba un contexto de percepción visual favorable y fundamentalmente, si el formato elegido favorece o no a que mi marca sea visible.

- Efectividad de los formatos elegidos. Las marcas expuestas presentan distintos formatos de auspicio en función al tipo de evento (cartelería, piso, indumentaria, promotoras, fondos de escenarios, y los infinitos etcéteras que la creatividad publicitaria permita). Del combinar las variables de visibilidad, ubicación, notoriedad y repetición, según la estrategia planteada, podremos determinar la efectividad del formato empleado en el patrocinio.
- Retorno de la inversión (en equivalencia publicitaria). Este indicador lleva una doble función. En cuanto al resultado cuantitativo, permite llevar la exposición a valores publicitarios convencionales según tarifarios públicos. Pero además, la “tarifa publicitaria” lleve implícito una jerarquía entre los distintos medios y soportes, con o cual en los estudios que incluyen un mapa de medios amplio, este indicador cualitativo es muy importante.
- Oportunidad Publicitaria (crónica del evento). Mide la relación entre la exposición en segundos de cada uno de los formatos con el desarrollo del evento y

su consecuente transmisión. De este modo, podemos conocer respecto de los momentos en la narración que resultan más eficaces para determinados formatos y objetivos (p.96-99).

2.13 Modelo integral de medición y evaluación en comunicación estratégica: "Communication Management Bridge".

Álvarez (2013), enuncia una propuesta inicial de modelo integral de gestión de la medición y evaluación en comunicación estratégica, partiendo del entendimiento de que la función de evaluación en la planificación estratégica de comunicación debe ser vincular para con el resto de los niveles de la organización (tanto operativos, como directivos).

En consecuencia, una primera propuesta de modelo integral de medición y evaluación en comunicación estratégica debería al menos reconocer y estructurarse en tres fases para la medición y evaluación: estratégica, táctica y operativa.

“La fase estratégica es llevada adelante conjuntamente con el equipo directivo de la organización (Cuadro N° 1). Se compone de tres dimensiones” (Álvarez, 2013, p.9):

- 1. Modelo de gestión organizacional.** Precisión de los indicadores de resultado y las herramientas o los dispositivos que el management emplea habitualmente.
- 2. Objetivos organizacionales.** Determinación clara y precisa de los objetivos y procedimientos organizacionales sobre los cuales se intenta realizar un aporte desde la gestión de comunicación estratégica.
- 3. Objetivos de comunicación.** Definición de los objetivos específicos del área de comunicación (los cuales se pueden señalar a modo de hipótesis o proposiciones tentativas) y su relación con las metas organizacionales a las cuales se intenta contribuir (p.9-10).

Según Garrido (2007), los objetivos de comunicación deben ser claros y del mismo modo deben ser plenamente coherentes con los objetivos económicos de la empresa ya que de la sinergia entre ambos surge la mayor probabilidad de éxito.

Álvarez (2013), muestra a continuación y conjuntamente con el equipo que gestiona la comunicación estratégica, se llevan adelante las fases Tácticas y Operativas.

“La fase táctica permitirá determinar los componentes de la fase estratégica y delinear y ejecutar los planes de comunicación correspondientes” (Álvarez, 2013, p.10) :

- 1. Conceptualizar las variables de interés.** Implica comprender y precisar los conceptos que se van a evaluar en todos sus aspectos, condiciones y atributos. Es importante manejar un lenguaje común que permita observar elementos que luego serán puestos en común entre públicos heterogéneos (directivos, comunicadores).
- 2. Dimensiones e indicadores.** Se deben especificar aquellos términos que conforman cada una de las variables de gestión y evaluación, a fin de reducir los niveles de abstracción y poder determinar con claridad el aporte que se está evaluando. Esta instancia permite confeccionar los dispositivos, las escalas y las herramientas que se van a emplear en el proceso de medición.

| Fase | Actividades | Detalle |
|-------------|--|---|
| ESTRATÉGICA | Determinación del modelo de gestión organizacional | <i>Perfil de gestión organizacional (sector, actividad, misión, visión, valores, perfiles gerenciales)</i> |
| | | <i>Procedimientos organizacionales de control de gestión existentes: herramientas, dispositivos, etc.</i> |
| | Selección de objetivos organizacionales | <i>Objetivos organizacionales a los cuales se pretende contribuir (Business Results)</i> |
| | | <i>Indicadores de resultado establecidos para esos objetivos (Metas de logro: financieros, reputacionales, expectativas de los stakeholder)</i> |

| | | |
|---------|---|---|
| | Definición de los objetivos de comunicación | <i>Objetivos de resultado previstos para la acción de comunicación (OUTCOMES)</i> |
| | | <i>Objetivos de producción previstos para la acción de comunicación (OUTPUTS)</i> |
| TÁCTICA | Conceptualizar las variables de interés a evaluar de los objetivos de resultado | <i>Catálogo de definiciones de las variables previstas en los objetivos que se van a evaluar (características, aspectos, atributos susceptibles de ser modificados)</i> |
| | Determinar las dimensiones e indicadores a medir (Objetivos de resultado) | <i>Operacionalización de las variables a medir en dimensiones, indicadores e ítems observables.</i> |
| | Establecer los niveles y dispositivos de medición | <i>Determinar estado actual de cumplimiento de los objetivos propuestos.</i> |
| | | <i>Delimitaciones de los alcances (gaps) establecidos (públicos, tiempos, espacio, etc.)</i> |
| | | <i>Definición y elaboración de los dispositivos de medición en función de cada objetivo propuesto (exposición, impacto, participación, auditoría, acciones comerciales, integrales, etc.)</i> |

| | | |
|--|--|--|
| | | <i>Determinación de los protocolos y procedimientos de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición</i> |
| | Análisis e interpretación de resultados. Elaboración de índices | <i>Análisis de datos (tabulación y sistematización de los resultados obtenidos para cada una de las variables)</i> |
| | | <i>Interpretación de resultados (en función de los objetivos propuestos y las metas establecidas)</i> |
| | Diseñar los reportes e informes | <i>Redacción de INFORMES FINALES (con los logros obtenidos y las recomendaciones a implementar)</i> |
| | | <i>PRESENTACIÓN DE RESULTADOS FINALES (alta dirección, públicos implicados, públicos internos)</i> |

Cuadro N° 1: Propuesta inicial de modelo integral de medición y evaluación en comunicación estratégica.

“La fase operativa es donde tienen lugar las actividades y acciones de medición en función de los objetivos definidos y las variables determinadas a ser gestionadas y evaluadas. Aquí se deben” (Álvarez, 2013, p. 12):

1. Establecer los niveles de medición de modo tal que, al ser una actividad sostenida en el tiempo, sea posible emplear referencias de estados anteriores de las variables y señalar progresos o desvíos. De este modo, las variables se asimilan rápidamente y son más efectivas.
2. Elaboración de índices: los índices son indicadores complejos que se obtienen a través de la integración de información diversa. Buscan sintetizar en una medida común un conjunto de datos. Son importantes para simplificar los resultados obtenidos de la medición a fin de determinar el aporte.
3. Reportes e informes: son un elemento clave del proceso de evaluación, ya que permiten la sistematización de los resultados, hacerlos tangibles y obtener un registro de los mismos. El lenguaje, los formatos y los modos de presentación deben guardar coherencia con el modelo de gestión organizacional en el que se enmarcan las acciones de comunicación y, desde luego, los procesos de medición.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

El proceso de investigación y recolección de datos es de vital importancia para la realización de la investigación esto se logra a través del acercamiento a la realidad de la organización.

La metodología utilizada es de tipo exploratorio y descriptivo, ya que se realizó un estudio de caso, para lo cual se pretende el estudio de las siguientes variables: comunicación, planificación estratégica, evaluación y objetivos organizacionales.

3. Definición de las Variables

Las variables estudiadas en la presente investigación son las siguientes:

1. Objetivos Organizacionales (2013)

- Lograr un crecimiento en venta por encima del promedio anual de los últimos cinco años.
 - 6.3%
 - Optimizar la Estructura de Gastos.
- Lograr un crecimiento de dos dígitos en la Utilidad.
- Recuperar el TOM (Top of Mind) de 53% a 56%.
- Crecer un punto porcentual en Market Share, pasar de 22.3% al 23.8%.
- Mantener el liderazgo corporativo en servicio al cliente y distribución.

1.1 Modelo de gestión

1.1.1. Perfil de la organización

Yanbal es una empresa privada, que se dedica desde hace más de 40 años, a ofrecer productos de belleza, cosméticos, fragancias, y bijouterie de la más alta calidad.

Brinda a las personas en especial a las mujeres la oportunidad de obtener ganancias y desarrollar una carrera profesional a través de la venta directa de productos.

Es una de las empresas que se ha caracterizado en ser una de las marcas preferidas por el público ecuatoriano además de ofrecer a las mujeres la oportunidad de mejorar su calidad de vida y superarse a nivel económico y profesional por medio de la venta por catálogo.

1.1.2. Misión, Visión, Valores

- **Misión**

Elevar el nivel de vida de la mujer y de todos quienes forman parte de la familia Yanbal International, ofreciéndoles la mejor oportunidad de desarrollo personal, profesional y económico, con el respaldo de productos de belleza de calidad mundial.

- **Visión**

Ser reconocida como la corporación latina de venta directa de productos de belleza más prestigiosa y competitiva, basada en el principio de “prosperidad para todos”.

- **Valores**

- Integridad.
- Honestidad.
- Equidad.
- Lealtad.
- Respeto.
- Transparencia.

1.1.3. Cultura corporativa y estilo de Liderazgo

- **Cultura Corporativa**

La cultura corporativa de Yanbal se centra en la motivación y el sentido de pertenencia, especialmente a través del proyecto corporativo “Yo Soy Yanbal”, cuyo objetivo es desarrollar en el personal las cualidades que destacan a las personas de la Familia Yanbal, enmarcadas en tres ejes principales: Verse bien, Ganar bien y Sentirse bien.

La gestión con transparencia permite informar y compartir decisiones corporativas, metas, cambios organizativos y otros asuntos relevantes para la construcción de una cultura corporativa adecuada.

Todos los lunes del año, el personal canta y baila el himno Yanbal, y se informa sobre el cumplimiento de metas, para fomentar una cultura corporativa inclusiva y transparente.

- **Relaciones de Puertas abiertas**

Toda la empresa maneja una política de puertas abiertas, con el fin de cumplir las expectativas y necesidades de su gente.

En cumplimiento de las normativas nacionales e internacionales, Yanbal Ecuador no se opone a la conformación de convenios colectivos y/o asociaciones de trabajadores pacíficas, al tiempo que busca conseguir siempre las mejores condiciones para sus colaboradores.

Yanbal Ecuador cuenta con varias vías de comunicación interna, así como con un nuevo programa llamado Recursos Humanos te escucha, que busca promover la mejora, motivación y solución de inquietudes entre el personal.

Para Yanbal la relación con sus colaboradores es primordial, constantemente motiva, capacita a su personal con el fin de fortalecer el sentido de pertenencia hacia la empresa, y lo más importante el interés que tiene Yanbal por escuchar las opiniones o sugerencias de su staff.

1.2. Objetivos de Negocio

El afán de la compañía es encontrar oportunidades para optimizar procesos, disminuir el uso de recursos financieros y no financieros, y reducir su impacto.

La naturaleza del negocio de venta directa impide la generación de monopolios. La empresa pone a disposición de sus consultoras y clientes beneficios de libre elección para sus grupos de interés.

El desarrollo sostenible debe involucrar la comunicación, la transparencia y la gestión de expectativas en toda la cadena de negocio.

1.2.1. Indicadores de resultado

- La fuerza de ventas de la Yanbal alcanzó las 400. 000 consultoras que promocionan los productos mediante catálogos.
- Las utilidades obtenidas el año anterior alcanzaron un aproximado de USD 24,5 millones en números preliminares. La capacitación es una de sus estrategias.
- Yanbal Ecuador cuenta con 10 centros de oportunidades o locales destinados a la ejecución de talleres y seminarios corporativos.
- Dentro de los proyectos de responsabilidad social de Yanbal está el programa 'Construyendo un futuro mejor', para la edificación de escuelas para menores en riesgo. Yanbal tiene 12 centros edificados de este tipo y espera construir dos más.

El éxito de Yanbal se debe a la importancia que le da a la capacitación de su personal y a su gestión en cuanto a responsabilidad social.

1.2.2. Procedimientos de gestión y control

La cadena de abastecimiento de Yanbal Ecuador ha sido diseñada a partir del compromiso de ofrecer el mejor servicio a sus clientes, cumpliendo estándares de calidad mundial, con costos competitivos. Esto se ha logrado a través de procesos eficientes que permiten satisfacer los requerimientos de manera oportuna, mediante el mejoramiento continuo del Sistema de Gestión.

En Yanbal, BASC forma parte de un modelo de gestión en control y seguridad, enmarcado en el compromiso de mejorar las condiciones del entorno de la empresa y desalentar actividades ilícitas que pudieran perjudicar los intereses económicos, fiscales y comerciales del país.

La magnitud empresarial de Yanbal incrementa su vulnerabilidad a riesgos de este tipo, lo que exige el cumplimiento riguroso de los siguientes estándares de calidad:

- Requisitos legales: Especialmente, evidencia de no participación de los directivos en actividades ilícitas.
- Sistema de gestión: Política de seguridad con evaluaciones continuas de desempeño en calidad, salud y seguridad.
- Administración del personal: Combinación de grupos de trabajo para lograr mayor eficacia en el cumplimiento de metas y objetivos.
- Sistemas de seguridad: Cuidado del personal y bienes a través de otras personas o medios tecnológicos.
- Logística de recibo y despacho de carga: Desde la compra de insumos hasta la entrega de mercadería.
- Control de materias primas y material de empaque.
- Control de documentos e información de la empresa.
- Selección de clientes y proveedores.
- Reporte de operaciones y actividades sospechosas.
- Alianzas estratégicas de seguridad con: Cuerpo de Bomberos, Policía Nacional BASC, empresas exportadoras y otros gremios.

Yanbal cuenta con las siguientes certificaciones:

- ISO 9001:2008, en toda la cadena de abastecimiento. La norma ISO 9001 o Sistema de Gestión de Calidad en toda la cadena de producción y logística, promueve el mantenimiento de un sistema efectivo en la administración y calidad de los productos y servicios de Yanbal.
- BASC (Business Alliance for Secure Commerce), habiendo sido premiada como la empresa con la cadena logística más segura. BASC es una alianza empresarial para el comercio seguro, gestada con la cooperación de gobiernos y organismos internacionales con el objetivo de asegurar que el personal, instalaciones, productos y actividades logísticas estén libres de actividades de contrabando y bioterrorismo.
- BPM (Buenas Prácticas de Manufactura). El esquema de certificación de BPM y BPA proporciona a Yanbal un conjunto orgánico de prácticas esenciales de fabricación y almacenamiento, con verificación independiente, junto con los prerrequisitos

necesarios para el análisis de peligros y puntos de control crítico en todo el proceso productivo y de almacenamiento.

Yanbal cumple con estándares de calidad que apoyan el éxito de su sistema de gestión y también se garantiza la calidad de los productos.

2. Gestión de Comunicación

El departamento de comunicaciones de Yanbal trabaja para que más de 400 mil Consultoras y Directoras Independientes y el Staff se identifiquen con la marca gracias a estrategias de comunicación efectivas, materiales de difusión innovadores y emotivos eventos.

2.1. Acciones de comunicación

- Las acciones de comunicación están enfocadas principalmente en el posicionamiento de la marca en la mente de su público objetivo.
- Luego a través de los eventos impulsar las ventas estratégicas.

2.2. Planificación Estratégica

2.2.1. Diagnóstico

Una vez que se conoce el contexto general de la empresa, nos enfocamos específicamente en analizar como el área de comunicaciones de Yanbal Ecuador planifica las acciones y estrategias de comunicaciones de la organización.

Así como también que herramientas utilizan para la medición y evaluación en comunicación, esto permitirá guiar nuestro trabajo de investigación y a la vez poder establecer las recomendaciones y propuestas frente al tema de la Planificación de comunicaciones de Yanbal.

2.2.2. Acción

- Promover comunicación efectiva hacia todos los públicos de la organización.

2.2.2.1 Estrategia de Comunicación

Yanbal Ecuador trabajó en el año 2013 con siete focos estratégicos, los cuales consisten en lo siguiente:

1. Cobertura

La estrategia de Comunicaciones ATL y BTL 2012- 2013 se presentó dividida en términos de presupuesto y volumen de actividades.

- 50% en Quito.
- 50% en Guayaquil.

Sin embargo se puso en marcha programas pilotos regionales:

Pintando el Ecuador de naranja

Este programa se llevó a cabo de la siguiente manera:

- Por televisión local, radios locales, vía pública local, periódicos locales, pautas digitales segmentadas.
- Estrategia de Open house en las siguientes ciudades (Manta, Cuenca, Ambato, Machala, Sto. Domingo)

Objetivo del programa: llevar la gente al open House (el contenido y el formato interno son de Ventas Estratégicas, Ventas de Campo y Marketing).

2. Comunicaciones en 4 mundos

La estrategia de marketing que involucra los 4 nuevos mundos, enfrentó a Yanbal al reto de replantear la compra de medios y su utilización.

Planteándose las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo llegar a los diferentes niveles sociales?
- ¿Cómo llegar a las diferentes audiencias etarias?
- ¿Cómo llegar a los hombres, cómo llegamos a las mujeres, como llegar a los jóvenes, niños y bebés?

3. Estrategias de 360°

Se elaboró un plan integral de las actividades planteadas donde se incluyó un mapa de actividades 360 grados en cada caso.

Es decir cómo se impactó en el 2013 con el mismo mensaje a las diferentes audiencias.

4. El mundo de contenido

- Del auspicio al evento propio

Es decir ser protagonista de segmentos de contenido propio, de causas sociales propias, de eventos de calidad asociados a la marca en exclusiva.

El mundo del contenido se planificó en base a los aprendizajes que hubo en el 2012.

- Cuatro eventos propios:

Un gran desfile que muestre el mundo de la moda en el Ecuador.

Un evento de Responsabilidad social.

Un evento de Producto.

Un evento de Sensor de la mujer.

5. Inspirar al Ecuador

- Los modelos inspiran son imitables y eso también muestra porque funcionan las tendencias. La marca Yanbal se vuelve más aspiracional y más creíble.
- Cuatro inspiraciones: 4 personalidades, celebrities que representen iconos internacionales.

Las celebrities traen: cápsulas de televisión, cápsulas de radio, avisos.

6. Una causa de Yanbal

En el 2013 se lanzó el concepto de educación a niños vinculados a Yanbal y sus propias guarderías que le proveerán de educación, alimentación y cuidado a los niños de nuestro staff en primera instancia y luego a la fuerza de ventas.

7. Un presupuesto sustentable

- Aliados estratégicos

En el 2013 se obtuvo el apoyo de aliados estratégicos para hacer que las herramientas más costosas sean autosustentables.

El foco del 2013 fue recaudar fondos a través de uno o dos auspiciantes por evento masivos como: conciertos, 4 eventos de comunicaciones, eventos de producto.

2.2.2.2. Objetivos de resultado

- Poner a Yanbal de moda.
- Estar en la cabeza de los clientes y de las Yanbalistas.
- Sorprender a Hombres y Mujeres Ecuatorianos y logramos inspirarlos.
- Establecer relaciones con personalidades que aportaron contenido.
- Incrementar el presupuesto de comunicaciones en casi un 50% gracias al aporte de Free Press.
- Ser una marca icono de buenas noticias, novedad y moda.
- Marcar tendencias, ya que buscan a Yanbal para saber lo que esta "in".
- En las provincias Yanbal marca la diferencia.

2.2.2.3. Objetivos de producción

- Incrementar el top of mind 56% a 58%.
- Llevar la gente al open House (el contenido y el formato interno son de Ventas Estratégicas, Ventas de campo y Marketing)
- Lograr \$1.000.000 en retorno de Relaciones Públicas.
- Lograr \$150.000 (monto necesario para sumar más provincias al pintando un Ecuador de naranja)

2.2.3. Comunicación

2.2.3.1. Política de Comunicación

Yanbal no dispone de una política de comunicación explícita, ya que trabaja específicamente con lineamientos estratégicos anteriormente señalados.

2.2.3.2. Programas y acciones

Yanbal realiza doce campañas al año las cuales son coordinadas a través de la fuerza de ventas que a su vez las conforman las consultoras quienes dan a conocer los productos de Yanbal a través de los catálogos, se imprimen más de 150.000 catálogos al mes y son el principal instrumento de venta para las consultoras.

Entre las campañas que se destacan en el año son:

- En el mes de mayo, día de las madres.
- En el mes de junio, día de los padres.
- En el mes de Diciembre, fiestas de navidad.

2.2.3.3. Medios de comunicación

La participación de Yanbal en medios masivos como la televisión y la radio han jugado un papel importante en cuanto al posicionamiento de la marca.

En televisión Yanbal realiza la publicidad por medio de cápsulas televisivas cuya duración es de 30 segundos aproximadamente donde se presenta un personaje o celebrite con uno de los productos por ejemplo un perfume nuevo o cuarteto de sombras con los colores de temporada.

En cuanto a la radio se realiza pautas publicitarias donde se hace mención igualmente al producto que se esté promocionando en ese momento.

Cabe resaltar que la audiencia se siente más atraída por el efecto visual que en este caso produce la televisión.

2.2.4. Evaluación

2.2.4.1. Planificación de la Evaluación

Cada evento debe contar con un objetivo medible, que permita conocer su efectividad.

- Cantidad de participantes.
- Retorno en Relaciones Públicas.
- Efecto en ventas.
- Efecto en incorporación.
- Efecto en staff.
- Si el objetivo está vinculado al índice de top of mind: Se debe poder medir y evaluar claramente la efectividad de las estrategias.
- El plan de comunicaciones debe ser medible.
- Cualquier actividad debe tener un standard antes de ser ejecutada.

2.2.4.2. Diseño de la medición

Yanbal aplica los siguientes métodos de medición:

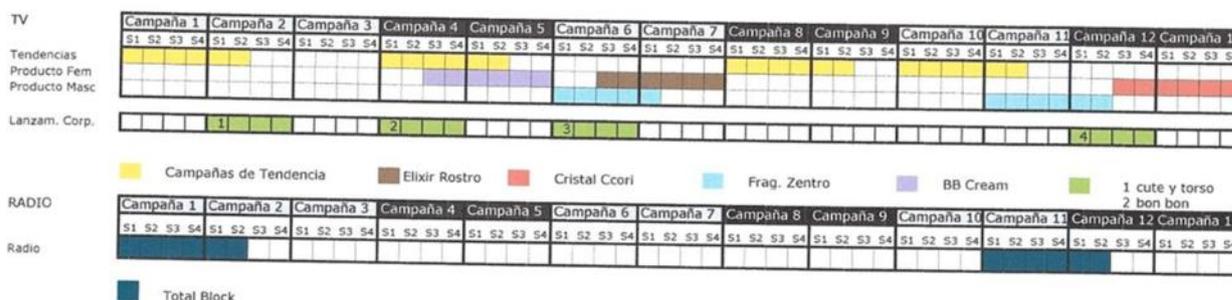
Medición de impacto: para saber si el mensaje llegó al público objetivo (mujeres, hombres y adolescentes) Yanbal aplica encuestas, estudios de mercado y reuniones de escucha.

Medición de la exposición: Yanbal utiliza este método para medir el impacto en cuanto a las apariciones en medios de comunicación en este caso radio, televisión y lanzamientos corporativos.

2.2.4.3. Medición

En siguiente cuadro refleja los resultados obtenidos en cuanto a las campañas realizadas en el año 2013.

PARED DE CAMPAÑAS PUBLICITARIA 2013



Fuente: Rodolfo Pérez, Director del Área Comunicaciones Yanbal.

Se puede apreciar como impactó cada producto por campaña en los medios de comunicación y en los lanzamientos corporativos.

Para el desarrollo de la presente investigación se emplearon las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de datos.

3.2 Análisis Documental

En el proceso de investigación se realizó el análisis de los siguientes elementos:

- Página web de Yanbal Ecuador: a través de la página web se puede conocer la historia de la empresa, su misión y visión y los productos que ofrecen a sus clientes.
- Revistas: se analizó artículos realizados por la revista Ekos sobre Yanbal Ecuador S.A. ya que ha sido una de las empresas que se ha destacado por su estilo de liderazgo y por ser una de las empresas más exitosas.
- Informe de Sostenibilidad y Responsabilidad Corporativa: este informe contiene aspectos sociales, económicos y ambientales con respecto a las actividades de la empresa como son; Historia de la empresa, cultura corporativa, desarrollo de recursos humanos, productos, satisfacción del cliente, comunicación con las audiencias, gestión ambiental, proveedores y aliados.
- Business Plan de Comunicaciones 2012-2013: este documento presenta las actividades y estrategias de comunicación que llevo a cabo el departamento de comunicación de Yanbal.

3.3 Entrevista semi estructurada

Se realizó una entrevista al Sr. Rodolfo Pérez, Director de comunicaciones de Yanbal Ecuador S.A. quien es el responsable de la comunicación en todos los ejes de la empresa.

La entrevista se base al banco de preguntas basadas en la estructura del Communication Management Brigde, se realizaron las siguientes preguntas:

FASE ESTRATÉGICA

- ¿La gestión de comunicación ocupa un espacio en los ejes estratégicos de la organización?
- ¿El responsable de comunicación tiene una posición directiva o gerencial?
- ¿Existen procedimientos organizacionales de control de gestión en la organización?
¿Se emplean? ¿Con qué rigurosidad, periodicidad?
- ¿La gestión de comunicación está sometida a dichos procedimientos?
- ¿Los objetivos estratégicos de la organización se tienen en cuenta para llevar adelante la gestión de comunicación?
- ¿La gestión de comunicación está relacionada con el modelo de gestión, de liderazgo y la cultura de la organización?

- ¿Existe un plan estratégico de comunicación que tenga relación directa con el plan estratégico de la organización?
- ¿Existen planes operativos de comunicación que estén en relación directa con los planes operativos de la organización?
- ¿La organización ha determinado indicadores claros y precisos para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos?
- ¿Cuáles son los objetivos de comunicación?
- ¿Realizaron algún estudio previo para definir que los objetivos de comunicación responden a las necesidades de la organización?
- ¿Existe correlación directa entre los objetivos de comunicación (resultado) y los objetivos de la organización?
- Las estrategias, programas y/o campañas diseñadas para cumplir con los objetivos de comunicación, ¿se han definido con objetivos (de producción) que verifican de manera continua su cumplimiento?

FASE TÁCTICA

- ¿Las acciones de comunicación han sido determinadas a partir de las variables propuestas en los objetivos?
- ¿Existe claridad conceptual sobre las variables de comunicación sobre las cuales se pretende gestionar?
- ¿Los indicadores permiten medir resultados una vez cumplimentada la acción de comunicación propuesta para cada objetivo de comunicación?

FASE OPERATIVA

- ¿Existía un diagnóstico inicial sobre el estado actual del cumplimiento de los objetivos propuestos?
- ¿Se plantearon escalas para graduar la variación y agrupar las mediciones?
- ¿Se tienen claridad respecto de las diferencias que existen entre el diagnóstico inicial y las metas que se pretenden alcanzar?
- ¿Se han especificado los GAPs existentes entre la situación inicial y el indicador de cumplimiento propuesto para el objetivo?
- ¿Cómo se midieron los cambios en las variables gestionadas?
- ¿Qué instrumentos se emplearon para medir la variación y los resultados alcanzados para cada objetivo de comunicación?
- ¿Existe un procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición?
- ¿Se han tenido en cuenta, al momento de ejecutar el plan de comunicación, instancias y procedimientos para medir los resultados durante y finalizada la acción?

- ¿Se han procesado los datos obtenidos de las mediciones?
- ¿Se han analizado los datos en función de los objetivos de comunicación, indicadores y metas a lograr?
- ¿De qué manera se han interpretado los datos y analizado los resultados obtenidos con la gestión de comunicación?
- ¿Se han evaluado los resultados obtenidos en relación con los objetivos organizacionales e indicadores seleccionados?
- ¿Se han elaborado informes con los logros obtenidos en relación a los objetivos propuestos, empleando para ello los indicadores y metas establecidas?
- ¿Se han propuesto recomendaciones de mejora de modo tal que puedan ser tomados como objetivos de comunicación para futuras planificación?
- ¿Realizaron reportes sobre los resultados? ¿A quién se los presentan?

3.4 Observación

A continuación se presenta un cuadro comparativo en el cual se analiza el diseño y estructura de los programas de comunicación en relación con las variables y los objetivos propuestos.

Cuadro No.1
FASE ESTRATÉGICA

| FUENTE | Determinación del modelo de gestión organizacional | Procedimientos de aplicación |
|-----------------------------------|---|---|
| DIRECTOR DE COMUNICACIONES | El departamento de comunicación tiene un rol estratégico dentro de la empresa ya que se encarga de integrar a todas las áreas de la empresa, trabajando conjuntamente para lograr los objetivos propuestos. | Disponen de procedimientos de gestión empresarial, mantienen reuniones mensuales y anuales para evaluar la persecución de los objetivos organizacionales. |
| OBSERVACIÓN DOCUMENTAL | Yanbal tiene claramente definida la misión, visión y cultura organizacional, valores y filosofía. | Según el documento observado se realizan reuniones semanales y campañas para verificar el cumplimiento de objetivos por campaña. |

| FUENTE | Selección de objetivos organizacionales | Procedimientos de aplicación |
|-----------------------------------|---|--|
| DIRECTOR DE COMUNICACIONES | <p>Los objetivos estratégicos de la organización son tomados en cuenta para llevar adelante la gestión de comunicación, el plan estratégico de la empresa se complementa con el plan estratégico de la organización.</p> <p>Disponen de indicadores claros y precisos para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos.</p> | <p>Elaboración de Plan estratégico de la organización y Business plan de comunicaciones</p> |
| OBSERVACIÓN DOCUMENTAL | <p>Se pudo constatar claramente la definición de los objetivos estratégicos de la organización y los objetivos de comunicación, así como también los indicadores de gestión que maneja la empresa.</p> | <p>Elaboración de Plan estratégico de la organización y Business plan de comunicaciones. Sin embargo no se pudo acceder al Plan estratégico de la empresa solo se pudo obtener los objetivos organizacionales de manera independiente.</p> |

| FUENTE | Definición de los objetivos de comunicación | Procedimientos de aplicación |
|-----------------------------------|--|---|
| DIRECTOR DE COMUNICACIONES | <p>El objetivo de comunicación es asegurar que el mensaje llegue a la audiencia y con el mensaje correcto bajo un esquema de comunicación 360.</p> | <p>Tracking mensual un tracking anual realizadas a través de una empresa de consultoría.</p> |
| OBSERVACIÓN DOCUMENTAL | <p>Se pudo identificar los objetivos de producción y de resultados.</p> <p>Las estrategias de comunicación están claramente definidas.</p> | <p>No se pudo acceder a los resultados de los tracking anual y mensual, ni a un documento que demuestre los resultados obtenidos.</p> |

Cuadro No. 2
FASE TÁCTICA

| FUENTE | Conceptualizar las variables de interés a evaluar de los objetivos de resultado | Procedimientos de aplicación |
|-----------------------------------|---|--|
| DIRECTOR DE COMUNICACIONES | Las acciones de comunicación sí están determinadas a partir de las variables propuestas en los objetivos. Existe claridad conceptual sobre las variables de comunicación sobre las cuales se pretende gestionar | Se trabaja sobre las variables que se ha decidido trabajar en ese año. |
| OBSERVACIÓN DOCUMENTAL | Se pudo constatar que las acciones están determinadas a partir de las variables propuestas en los objetivos y existe claridad sobre las variables sobre las cuales se quiere trabajar. | No se establecen los protocolos y procedimientos de aplicación. |

| FUENTE | Determinar las dimensiones e indicadores a medir objetivos de resultado | Procedimientos de aplicación |
|-----------------------------------|--|--|
| DIRECTOR DE COMUNICACIONES | Sí permite, sin embargo las mediciones llegan tres meses después de la campaña, no llegan de forma inmediata. | No se establecen los protocolos y procedimientos de aplicación |
| OBSERVACIÓN DOCUMENTAL | No se dispone de documento donde conste los resultados de las acciones de comunicación propuestas para cada objetivo de comunicación | No se dispone de documento que demuestre los protocolos y procedimientos de aplicación |

Cuadro No. 3
FASE OPERATIVA

| FUENTE | Establecer los niveles y dispositivos de medición | Procedimientos de aplicación |
|-----------------------------------|--|--|
| DIRECTOR DE COMUNICACIONES | <p>Se realizan informes sobre situación actual para proyectarse a un futuro. Se plantean escalas basadas en los históricos de los estudios de mercado, de los tracking y de las evaluaciones para plantearse el siguiente objetivo. Se evalúan los procesos de corto y mediano y largo plazo para hacer correctivos.</p> <p>Los instrumentos permiten medir la variación y los resultados alcanzados para cada objetivo de comunicación.</p> | <p>Se establecen los protocolos y procedimientos de aplicación. La medición es final.</p> |
| OBSERVACIÓN DOCUMENTAL | <p>En el Bussiness Plan de comunicaciones se observa el diseño de dispositivos de medición para determinar los cambios en las variables gestionadas.</p> | <p>No se dispone de documento que demuestre los protocolos y procedimientos de aplicación.</p> |

| FUENTE | Análisis de Interpretación de resultados. Elaboración de índices | Procedimientos de aplicación |
|-----------------------------------|---|--|
| DIRECTOR DE COMUNICACIONES | <p>Se procesan los datos obtenidos de las mediciones, se evalúan los resultados en función de los objetivos organizacionales e indicadores gestionados.</p> | <p>Los datos interpretados y el análisis de resultados se evalúan en una reunión gerencial dependiendo la situación.</p> |
| OBSERVACIÓN DOCUMENTAL | <p>En el documento se observan datos generales con respecto a los resultados obtenidos de las mediciones.</p> | <p>No se dispone de documento que demuestre los protocolos y procedimientos de aplicación.</p> |

| FUENTE | Diseñar los reportes e informes | Procedimientos de aplicación |
|-----------------------------------|--|--|
| DIRECTOR DE COMUNICACIONES | <p>Se elaboran informes con los logros obtenidos en relación a los objetivos propuestos.</p> <p>Los reportes sobre los resultados son presentados a la Gerencia General.</p> | <p>Se presentan informes cada año.</p> <p>Se realizan propuestas de mejoras dos veces al año</p> |
| OBSERVACIÓN DOCUMENTAL | <p>En el documento no se observa información sobre reportes y propuestas.</p> | <p>No se dispone de documento que demuestre los protocolos y procedimientos de aplicación.</p> |

CAPÍTULO IV
TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Con la investigación del presente trabajo se pretende conocer el proceso de la medición y evaluación de la comunicación estratégica en este caso de la empresa Yanbal Ecuador para lo cual se realizó una entrevista semi estructurada basada en el modelo de Communication Management Brigde al Director de Comunicaciones de la empresa.

Es importante mencionar que Yanbal Ecuador es una de las marcas más reconocidas en América Latina según la revista Ekos y esto se debe a la buena reputación y buen manejo de la imagen que posee la empresa.

A continuación se presenta el análisis de las preguntas realizadas al Sr. Rodolfo Pérez, Director de Comunicaciones, Yanbal Ecuador:

a) Fase estratégica

1. ¿La gestión de comunicación ocupa un espacio en los ejes estratégicos de la organización?

Si ocupa, Yanbal tiene una estructura diferente porque generalmente los departamentos de **comunicación** están dentro del área de Marketing aquí literalmente el departamento de **comunicación** es un área totalmente independiente de Marketing y tiene un rol estratégico porque nosotros somos transversal a todas las áreas, nosotros trabajamos con Finanzas, Gerencia General, Contabilidad, Distribución, Marketing, Operaciones, Servicios, Ejecutivos, nosotros somos los integradores de toda esa estrategia que se hace de cada Business Plan de cada área por ejemplo si se tiene un **Plan Estratégico 360** nosotros somos los integradores para que todos hablemos un mismo lenguaje, para que persigamos los mismos **objetivos** y sobre todo entreguemos los mismos resultados basados en lo que nos hemos propuesto y sea aprobado a nivel corporativo internacional, somos un ente estratégico dentro de la empresa.

Análisis:

El departamento de comunicación de Yanbal cumple un papel esencial dentro de la organización ya que es el eje integrador entre todos los departamentos, es importante la coordinación y comunicación entre los distintos departamentos para la eficacia de su funcionamiento y la realización de las distintas actividades que se llevan a cabo dentro de la misma ya que de esto depende el cumplimiento de los objetivos que se propone la organización.

2. ¿El responsable de comunicación tiene una posición directiva o gerencial?

Directiva.

Análisis:

El responsable de la comunicación de Yanbal tiene una posición directiva según su estructura organizacional.

3. ¿Existen procedimientos organizacionales de control de gestión en la organización?

¿Se emplean? ¿Con qué rigurosidad, periodicidad?

A nivel de **comunicación** está más normada la parte institucional lo que es responsabilidad corporativa por las certificaciones que tenemos en base a eso podría decir que la periodicidad sería anual luego en los otros procesos de **comunicación** estratégica no es que hay un proceso de lo que hay que hacer un check list cojamos de la parte uno, dos y tres, sino que la naturaleza del negocio es tan dinámica nosotros lo que hacemos básicamente es tener reuniones: semanales y mensuales.

En las semanales nosotros decidimos estrategias comunicacional y eso viene dado en todo lo que queremos perseguir en el año que viene, en este caso si es en el 2013 lo hicimos en Octubre de 2012, en Octubre de 2012 definimos cuales son las estrategias de la empresa para el 2013 , conforme nosotros vamos viendo que es lo que puede pasar si que el gobierno mentalice por ejemplo la restricción de importaciones , todo eso puede modificar el **plan estratégico** del siguiente año, como nosotros evaluamos eso, al corto plazo con las reuniones semanales del equipo y gerencial, aquí hacemos solo de corto plazo y de inmediato la solución que tenemos que modificar luego tenemos medio, largo plazo lo hacemos en una reunión mensual, **evaluamos** resultados cada mes, del mes, luego el acumulado lo vamos modificando de dos meses en adelante, es así nuestro proceso para corregir dentro lo que nos hemos tratado en Octubre del año pasado, porque tampoco es que variamos mucho esto ya cambio y ahora cambiamos todo, más bien intentamos alinearlos de la mejor forma posible la estrategia para poder seguir con el **plan** original.

Análisis:

- Lo que respecta a responsabilidad corporativa la periodicidad del control de gestión es anual.
- En los procesos de comunicación estratégica el control de gestión se realizan en reuniones semanales y mensuales.
- Las estrategias de la organización se diseñan de año a año en este caso analizando el plan estratégico durante el año 2013, es decir que en Octubre de 2012 definieron las estrategias de la empresa para el 2013.

- Las evaluaciones se realizan a corto plazo con las reuniones semanales del equipo y gerencial, el medio y largo plazo se evalúa en una reunión mensual, luego el acumulado se modifica de dos meses en adelante, este es el proceso para corregir todo lo que se llevo a cabo en plan realizado en Octubre del año transcurrido.

4. ¿La gestión de comunicación está sometida a dichos procedimientos?

Si totalmente.

Análisis:

Efectivamente la gestión de comunicación está totalmente sometida a los procedimientos de control de gestión de la organización.

5. ¿Los objetivos estratégicos de la organización se tienen en cuenta para llevar adelante la gestión de comunicación?

Si.

Análisis:

Los objetivos estratégicos de la organización si se tienen en cuenta para llevar adelante la gestión de comunicación.

6. ¿La gestión de comunicación está relacionada con el modelo de gestión, de liderazgo y la cultura de la organización?

Si todos tenemos cada área, inclusive se apega a ese modelo y nosotros ayudamos en el proceso de adaptar a ese proceso justamente.

Análisis:

Cada área de la organización se apega al modelo de gestión y el departamento de comunicación es el encargado de adaptar este proceso.

7. ¿Existe un plan estratégico de comunicación que tenga relación directa con el plan estratégico de la organización?

Sí, todo es complementario todo se conecta somos un engranaje digamos en el cual si es que comunicaciones no está metido dentro de la estrategia de llegar al canal la cosa no fluye, no necesariamente el canal va a trabajar para lo que tenemos que conseguir para lograr la estrategia de este año por ejemplo si es que tu estas ligado a la parte de **comunicación** por ejemplo al de la tele lo que es publicidad en medios masivos con respecto a lo que queremos comunicar para lograr los **objetivos** de venta tampoco funciona.

Análisis:

El plan estratégico de comunicación tiene relación directa con el plan estratégico de la organización, ya que todas las actividades son complementarias es decir si se cumplen los objetivos de comunicación se logran también los objetivos de venta.

8. ¿Existen planes operativos de comunicación que estén en relación directa con los planes operativos de la organización?

Sí, todas las certificaciones si me hablas de operativos.

Análisis:

Las certificaciones permiten a la organización brindar a los consumidores un producto y servicio de calidad debido a los estándares de calidad que se exigen.

9. ¿La organización ha determinado indicadores claros y precisos para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos?

Si tenemos, trabajamos con todos los indicadores que te puedas imaginar.

Análisis:

La organización dispone de indicadores claros y precisos para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

10. ¿Cuáles son los objetivos de comunicación?

El **objetivo de comunicación** es asegurar que el mensaje llegue a la audiencia y con el mensaje correcto bajo un esquema de **comunicación 360**.

Análisis:

El objetivo principal es el de conseguir que el mensaje llegue al público objetivo con el mensaje preciso basado en un plan de comunicación integral.

11. ¿Realizaron algún estudio previo para definir que los objetivos de comunicación responden a las necesidades de la organización?

Si, tenemos un tracking mensual un tracking anual lo hacemos a través de consultoría.

A través de Millward Brown el anual y con Ipsos Consultor es el tracking mensual.

Análisis:

La organización realiza estudios a través de servicios de consultoría para definir los objetivos de comunicación.

Con la empresa de Millward Brown el tracking anual y con Ipsos Consultor es el tracking mensual.

12. ¿Existe correlación directa entre los objetivos de comunicación (resultado) y los objetivos de la organización?

Si totalmente.

Análisis:

Si existe correlación entre los objetivos de comunicación y los objetivos de la organización.

13. Las estrategias, programas y/o campañas diseñadas para cumplir con los objetivos de comunicación, ¿se han definido con objetivos (de producción) que verifican de manera continua su cumplimiento?

Si porque nosotros llamamos una pared, nosotros planificamos, Marketing me dice, porque la estrategia nace de Marketing y de Ventas, tengo que conseguir tantas personas y yo tengo que conseguir tanto producto, cuando yo digo eso ok perfecto para nosotros vender todo eso tengo que tener tanta publicidad para llegar hasta acá, tengo que tener el mensaje para llegar hasta acá, si yo sumo todo esto tiene que darme el número de personas que quiere Ventas y tiene que darme la venta que quiere Marketing. Si es que yo no conecto estas partes no lo vamos a lograr estaríamos desintegrados.

Análisis:

Las estrategias son diseñadas y coordinadas a través de los departamentos de marketing y ventas para cumplir con los objetivos de comunicación, el departamento de comunicación trabaja conjuntamente con estos departamentos para obtener los resultados esperados.

b) Fase Táctica

14. ¿Las acciones de comunicación han sido determinadas a partir de las variables propuestas en los objetivos?

Si totalmente.

Análisis:

Las acciones de comunicación si están totalmente determinadas a partir de las variables propuestas en los objetivos.

15. ¿Existe claridad conceptual sobre las variables de comunicación sobre las cuales se pretende gestionar?

Si además ellas varían, a ver por ejemplo tu quieres trabajar este año según las variables, el siguiente puede cambiar totalmente, pero se trabaja sobre las variables que se ha decidido trabajar este año.

Análisis:

Si existe claridad sobre las variables de comunicación que se quiere gestionar, estas varían pero siempre se trabaja con las variables con las cuales se han decidido trabajar.

16. ¿Los indicadores permiten medir resultados una vez cumplimentada la acción de comunicación propuesta para cada objetivo de comunicación?

Si te permite, el problema que tenemos es que las mediciones llegan dos o tres meses después de la campaña, para mi si fuese de forma inmediata sería una maravilla, pero el pero que tienen justamente es ese que te van a llegar mínimo cuarenta y cinco días después de que la campaña acabo, cuando tu ya tienes en marcha la siguiente, los correctivos en realidad solo puedes hacerlos en la futura campaña, no en la que está en curso.

Análisis:

Los indicadores si permiten medir los resultados, sin embargo las mediciones llegan dos o tres meses después de la campaña, no es de forma inmediata lo más pronto que pueden llegar las mediciones es cuarenta y cinco días después de realizada la campaña, es decir cuando la siguiente campaña ya está en marcha, los correctivos pueden ser aplicados en la futura campaña no en la que está en camino.

c) Fase operativa

17. ¿Existía un diagnóstico inicial sobre el estado actual del cumplimiento de los objetivos propuestos?

Si, justamente se prepara el informe de la actualidad y se pasa al futuro.

Análisis:

Si existía un diagnóstico inicial, se prepara un informe de la situación actual y luego se realiza lo que se pretende hacer para el futuro.

18. ¿Se plantearon escalas para graduar la variación y agrupar las mediciones?

A ver eso si se tiene escalas, porque se tiene el histórico que te viene de los tracking, de los estudios, las **evaluaciones** y aparte de eso tu te planteas en siguiente

objetivo, digamos si llegas hasta acá está bien o llegas acá es óptimo esto se hace a nivel de objetivos de staff y de recursos humanos, a nivel de campaña, de publicidad o **comunicación** también.

Análisis:

Si se plantearon escalas, ya que disponen del histórico obtenido de los estudios y de las evaluaciones a partir de esto se plantean el siguiente objetivo, se realiza a nivel de objetivos de recursos humanos, a nivel de campaña, de publicidad y de comunicación.

19. ¿Se tienen claridad respecto de las diferencias que existen entre el diagnóstico inicial y las metas que se pretenden alcanzar?

Sí, además es lo que te comentaba siempre **evaluamos** un proceso de corto plazo y uno mediano y largo para evaluar ver que es lo que está pasando, que es lo que está sucediendo y hacer algún correctivo en el camino para lograr el **objetivo**.

Análisis:

Si se tiene claridad, ya que se evalúa un proceso de corto, mediano y largo plazo para evaluar la situación y hacer las correcciones necesarias para alcanzar el objetivo.

20. ¿Se han especificado los GAPS existentes entre la situación inicial y el indicador de cumplimiento propuesto para el objetivo?

Sí.

Análisis:

Si se ha especificado los GAPS o las brechas diseñadas entre la situación real y la deseada por la organización.

21. ¿Cómo se midieron los cambios en las variables gestionadas?

Porque te marca una tendencia, los indicadores están hechos de una forma en la que se puede ver como la tendencia te da un giro o tienes que darle la vuelta digamos, en base a esto nosotros sabemos si estamos yendo bien o mal en hacer lo que nos hemos propuesto.

Análisis:

Los indicadores marcan una tendencia, en base a esto se evalúa si se está cumpliendo o no con los objetivos propuestos.

22. ¿Qué instrumentos se emplearon para medir la variación y los resultados alcanzados para cada objetivo de comunicación?

Los estudios de mercado, los tracking mensual y el anual y de hecho ya si me voy por hacia el canal también tenemos otros instrumentos ahí con ella que son encuestas por ejemplo para saber si el mensaje llegó , **evaluaciones**, reuniones de escucha, para justamente evaluar que todo está bien.

Análisis:

Los instrumentos para medir la variación y los resultados son: los estudios de mercado, los tracking mensual y anual, por otro lado también se realizan encuestas, evaluaciones y reuniones de escucha.

23. ¿Existe un procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición?

Si.

Análisis:

Si existe un procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición.

24. ¿Se han tenido en cuenta, al momento de ejecutar el plan de comunicación, instancias y procedimientos para medir los resultados durante y finalizada la acción?

Si eso si se hace pero como te digo los resultados llegan cuarenta y cinco días después.

Análisis:

Si se dispone de procedimientos para medir los resultados, sin embargo los resultados pueden ser evaluados cuarenta cinco días después de la campaña, ya que es el tiempo que demora en llegar los resultados.

25. ¿Se han procesado los datos obtenidos de las mediciones?

Si.

Análisis:

Si se han procesado los datos obtenidos de las mediciones.

26. ¿Se han analizado los datos en función de los objetivos de comunicación, indicadores y metas a lograr?

Por supuesto siempre.

Análisis:

Siempre se analizan los datos en función de los objetivos de comunicación, indicadores y metas propuestas.

27. ¿De qué manera se han interpretado los datos y analizado los resultados obtenidos con la gestión de comunicación?

A ver depende si implica la estrategia global se hace en una reunión gerencial porque están involucrados todos los personajes, si implica un punto específico de un área o un segmento digamos lo hacemos internamente o con el área involucrada directamente, pero no lo elevamos a toda la esfera, todo depende.

Análisis:

Si se trata de una estrategia global está se evalúa en una reunión gerencial con todas las área involucradas, si se trata de un punto específico de un área se analiza directamente con el área involucrada.

28. ¿Se han evaluado los resultados obtenidos en relación con los objetivos organizacionales e indicadores seleccionados?

Si bueno, son nuestros **objetivos** tales.

Análisis:

Si se evalúan los resultados obtenidos en relación con los objetivos organizacionales e indicadores seleccionados.

29. ¿Se han elaborado informes con los logros obtenidos en relación a los objetivos propuestos, empleando para ello los indicadores y metas establecidas?

Sí, además se presenta eso cada año que nosotros planteamos la estrategia del año que viene se presenta el informe.

Análisis:

Si se elaboran informes, estos son presentados cada año.

30. ¿Se han propuesto recomendaciones de mejora de modo tal que puedan ser tomados como objetivos de comunicación para futuras planificación?

Si un par de veces al año.

Análisis:

Dos veces al año se proponen recomendaciones de mejora.

31. ¿Realizaron reportes sobre los resultados? ¿A quién se los presentan?

Si. En mi caso yo se los presento a Gerencia General y luego Gerencia General consolida los reportes de todas las áreas y los presenta a la Gerencia Corporativa.

Análisis:

Si se realizaron reportes sobre los resultados, estos son presentados por el Director de Comunicaciones a la Gerencia General y está a su vez consolida los reportes de todas las áreas y los presenta a la Gerencia Corporativa.

CAPÍTULO V
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Una vez que se ha obtenido la información a través del análisis documental y de la entrevista semi estructurada realizada al director de comunicaciones de Yanbal Ecuador se establece la aplicación del modelo de la siguiente forma:

Cuadro No. 1

| FASE ESTRATÉGICA |
|---|
| <p>DETERMINACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE YANBAL ECUADOR</p> <p>SECTOR: Privado, comercio al por mayor</p> <p>ACTIVIDAD: Yanbal es una Corporación dedicada, desde hace más de 40 años, a ofrecer productos de belleza, cosméticos, fragancias, y bijouterie de la más alta calidad. Brinda a las personas en especial a las mujeres la oportunidad de obtener ganancias y desarrollar una carrera profesional a través de la venta directa de productos.</p> <p>MISIÓN Elevar el nivel de vida de la mujer y de todos quienes forman parte de la familia Yanbal International, ofreciéndoles la mejor oportunidad de desarrollo personal, profesional y económico, con el respaldo de productos de belleza de calidad mundial.</p> <p>VISIÓN Ser reconocida como la corporación latina de venta directa de productos de belleza más prestigiosa y competitiva, basada en el principio de “prosperidad para todos”.</p> <p>VALORES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integridad. • Honestidad. • Equidad. • Lealtad. • Respeto. • Transparencia. <p>CULTURA CORPORATIVA La cultura corporativa de Yanbal se centra en la motivación y el sentido de pertenencia, especialmente a través del proyecto corporativo “Yo Soy Yanbal”, cuyo objetivo es desarrollar en el personal las cualidades que destacan a las personas de la Familia Yanbal, enmarcadas en tres ejes principales: Verse bien, Ganar bien y Sentirse bien. La gestión con transparencia permite informar y compartir decisiones corporativas, metas, cambios organizativos y otros asuntos relevantes para la construcción de una cultura</p> |

corporativa adecuada.

Gestión de Comunicación en la organización:

El departamento de comunicación de Yanbal cumple un papel esencial dentro de la organización ya que es el eje integrador entre todos los departamentos, es importante la coordinación y comunicación entre los distintos departamentos para la eficacia de su funcionamiento y la realización de las distintas actividades que se llevan a cabo dentro de la misma ya que de esto depende el cumplimiento de los objetivos que se propone la organización.

Procedimientos organizacionales de control de gestión existentes:

- El responsable de la comunicación de Yanbal tiene una posición directiva según su estructura organizacional.
- Lo que respecta a responsabilidad corporativa la periodicidad del control de gestión es anual.
- En los procesos de comunicación estratégica el control de gestión se realizan en reuniones semanales y mensuales.
- Las estrategias de la organización se diseñan de año a año en este caso analizando el plan estratégico durante el año 2013, es decir que en Octubre de 2012 definieron las estrategias de la empresa para el 2013.
- Las evaluaciones se realizan a corto plazo con las reuniones semanales del equipo y gerencial, el medio y largo plazo se evalúa en una reunión mensual, luego el acumulado se modifica de dos meses en adelante, este es el proceso para corregir todo lo que se llevo a cabo en plan realizado en Octubre del año transcurrido.
- La gestión de comunicación está totalmente sometida a los procedimientos de control de gestión de la organización.

SELECCIÓN DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Objetivos Organizacionales a los cuales se pretende contribuir (Business Results):

Objetivos Organizacionales Yanbal 2013:

- Lograr un crecimiento en venta por encima del promedio anual de los últimos cinco años.
 - 6.3%
 - Optimizar la Estructura de Gastos.
- Lograr un crecimiento de dos dígitos en la Utilidad.
- Recuperar el TOM (Top of Mind) de 53% a 56%.
- Crecer un punto porcentual en Market Share, pasar de 22.3% al 23.8%.

- Mantener el liderazgo corporativo en servicio al cliente y distribución.

- Cada área de la organización se apega al modelo de gestión y el departamento de comunicación es el encargado de adaptar este proceso.
- El plan estratégico de comunicación tiene relación directa con el plan estratégico de la organización, ya que todas las actividades son complementarias es decir si se cumplen los objetivos de comunicación se logran también los objetivos de venta.

Indicadores de resultados establecidos para esos objetivos:

La organización dispone de indicadores claros y precisos para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Indicadores Generales:

Estrategia y Análisis

- Declaración del máximo responsable de la toma de decisiones de la organización (director general, presidente o puesto equivalente) sobre la relevancia de la sostenibilidad para la organización y su estrategia.
- Descripción de los principales impactos, riesgos y oportunidades.

Perfil de la organización

- Descripción de los principales impactos, riesgos y oportunidades.
- Principales marcas, productos y/o servicios.
- Estructura operativa de la organización.
- Localización de la sede principal de la organización.
- Número de países en los que opera y nombre en los que desarrolla actividades significativas.
- Naturaleza de la propiedad y forma jurídica.
- Mercados servidos.
- Dimensiones de la organización (número de empleados, cantidad de productos o servicios prestados).
- Cambios significativos, estructura y propiedad de la organización.
- Premios y distinciones.

Gobierno, compromisos y participación grupos de interés

Gobierno

- Estructura de gobierno de la organización.

- Indicar si el presidente del máximo órgano de gobierno ocupa también un cargo ejecutivo.
- Mecanismos de los accionistas y empleados para comunicar recomendaciones o indicaciones al máximo órgano de gobierno.
- Vínculo entre la retribución de los miembros del máximo órgano y el desempeño de la organización.
- Procedimientos implantados para evitar conflictos de intereses en el máximo órgano de gobierno.
- Procedimiento de determinación de la capacitación y experiencia exigible a los miembros del máximo órgano de gobierno para poder guiar la estrategia de la organización en los aspectos sociales, ambientales y económicos.
- Declaraciones de misión y valores desarrolladas internamente, códigos de conducta y principios relevantes para el desempeño económico, ambiental y social, y el estado de su implementación.
- Procedimientos del máximo órgano de gobierno para supervisar la identificación y gestión, por parte de la organización, del desempeño económico, social y ambiental, así como la adherencia o cumplimiento de los estándares acordados a nivel internacional, códigos de conducta.
- Procedimientos para evaluar el desempeño propio del máximo órgano de gobierno, en especial con respecto al desarrollo económico, ambiental y social.

Compromisos con iniciativas externas

- Principios o programas sociales, ambientales y económicos desarrollados externamente, así como cualquier otra iniciativa que la organización suscriba o apruebe.
- Principales asociaciones a las que pertenezca y/o entes nacionales e internacionales a los que la organización apoya.

Participación de los grupos de interés

- Relación de los grupos de interés que la organización ha incluido.
- Base para la identificación y selección de grupos de interés con los que la organización se compromete.
- Participación de los grupos de interés.
- Principales preocupaciones y aspectos de interés que a través de la participación de los grupos de interés y la forma en la que ha respondido la organización a los mismos en la elaboración de la memoria.

Indicadores de desempeño

Económicos

- Valor económico directo generado y distribuido, incluyendo ingresos, costes de explotación, retribución a empleados, donaciones y otras inversiones en la comunidad, beneficios no distribuidos y pagados a proveedores de capital y a gobiernos
- Consecuencias financieras y otros riesgos y oportunidades para las actividades de la organización debido al cambio climático.
- Cobertura de las obligaciones de la organización debidas a programas de beneficios sociales.

Presencia en el Mercado

- Rango de las relaciones entre el salario inicial estándar y el salario mínimo local en lugares donde se desarrollen operaciones significativas.
- Política, prácticas y proporción de gasto correspondiente a proveedores locales en lugares donde se desarrollen operaciones significativas.
- Procedimientos para la contratación local y promoción de altos directivos procedentes de la comunidad local en lugares donde se desarrollen operaciones significativas.

Impactos económicos indirectos

- Desarrollo e impacto de las inversiones en infraestructuras y los servicios prestados principalmente para beneficio público mediante compromisos comerciales, por bono o en especie.
- Entendimiento y descripción de los impactos significativos, incluyendo el alcance de dichos impactos.

Comunicaciones de Marketing.

- Programas de cumplimiento de las leyes o adhesión a estándares y códigos voluntarios mencionados en comunicaciones de marketing, incluidos la publicidad, otras actividades promocionales y los patrocinios.
- Coste de aquellas multas significativas fruto del incumplimiento de la normativa en relación con el suministro y al uso de productos y servicios de la organización.

DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN

Objetivos de resultado previstos para la acción de comunicación (OUTCOMES)

Objetivos de resultado:

- Poner a Yanbal de moda.

- Estar en la cabeza de los clientes y de las Yanbalistas.
 - Sorprender a Hombres y Mujeres Ecuatorianos y logramos inspirarlos.
 - Establecer relaciones con personalidades que aportaron contenido.
 - Incrementar el presupuesto de comunicaciones en casi un 50% gracias al aporte de Free Press.
 - Ser una marca icono de buenas noticias, novedad y moda.
 - Marcar tendencias, ya que buscan a Yanbal para saber lo que esta "in".
 - En las provincias Yanbal marca la diferencia.
- La organización realiza estudios a través de servicios de consultoría para definir los objetivos de comunicación.
Con la empresa de Millward Brown el tracking anual y con Ipsos Consultor es el tracking mensual.
 - Existe correlación entre los objetivos de comunicación y los objetivos de la organización.

Objetivos de producción previstos para la acción de comunicación (OUTPUTS)

Objetivos de producción:

- Incrementar el top of mind 56% a 58%.
- Llevar la gente al open House (el contenido y el formato interno son de Ventas Estratégicas, Ventas de campo y Marketing)
- Lograr \$1.000.000 en retorno de Relaciones Públicas.
- Lograr \$150.000 (monto necesario para sumar más provincias al pintando un Ecuador de naranja).
- Las estrategias son diseñadas y coordinadas a través de los departamentos de marketing y ventas para cumplir con los objetivos de comunicación, el departamento de comunicación trabaja conjuntamente con estos departamentos para obtener los resultados esperados.

Fuente: Sr. Rodolfo Pérez, Director Comunicaciones Yanbal Ecuador- Informe de Sostenibilidad y Responsabilidad corporativa Yanbal 2010-2011, Bussines Plan Comunicaciones Yanbal 2012-2013.

Cuadro No.2

FASE TÁCTICA

CONCEPTUALIZAR LAS VARIABLES DE INTERÉS A EVALUAR DE LOS OBJETIVOS DE RESULTADO

Acciones de comunicación

- Las acciones de comunicación están enfocadas principalmente en el posicionamiento de la marca en la mente de su público objetivo.
- Luego a través de los eventos impulsar las ventas estratégicas.

Estrategias

- **Cobertura:** Principalmente en Quito y Guayaquil.
- **Comunicaciones en 4 mundos:** Replanteo de medios y su utilización para los diferentes niveles sociales y audiencias.
- **Estrategias de 360°:** Plan integral de actividades de comunicación.
- **El mundo de contenido:** Realización de eventos asociados a la marca en exclusiva.
- **Inspirar al Ecuador:** Captar la atención del público con la aparición de celebridades.
- **Una causa de Yanbal:** Actividades relacionadas a responsabilidad social.
- **Presupuesto sustentable:** Aliados estratégicos.

DETERMINAR LAS DIMENSIONES E INDICADORES A MEDIR OBJETIVOS DE RESULTADO

- Los indicadores permiten medir los resultados, sin embargo las mediciones llegan dos o tres meses después de la campaña, no es de forma inmediata lo más pronto que pueden llegar las mediciones es cuarenta y cinco días después de realizada la campaña, es decir cuando la siguiente campaña ya está en marcha, los correctivos pueden ser aplicados en la futura campaña no en la que está en camino.

Fuente: Sr. Rodolfo Pérez, Director de Comunicaciones Yanbal Ecuador, Business Plan de Comunicaciones.

Cuadro No. 3

FASE OPERATIVA

ESTABLECER LOS NIVELES Y DISPOSITIVOS DE MEDICIÓN

Determinar estado actual de cumplimiento de los objetivos propuestos

- Se prepara un informe de la situación actual y luego se realiza lo que se pretende hacer para el futuro.

Delimitaciones de los alcances (gaps) establecidos

- Se plantearon escalas, ya que se dispone del histórico obtenido de los estudios y de las evaluaciones a partir de esto se plantean el siguiente objetivo, se realiza a nivel de objetivos de recursos humanos, a nivel de campaña, de publicidad y de comunicación.
- Se tiene claridad, ya que se evalúa un proceso de corto, mediano y largo plazo para evaluar la situación y hacer las correcciones necesarias para alcanzar el objetivo.
- Se ha especificado los GAPS o las brechas diseñadas entre la situación real y la deseada por la organización.

Definición y elaboración de dispositivos de medición en función de cada objetivo propuesto

- Los indicadores marcan una tendencia, en base a esto se evalúa si se está cumpliendo o no con los objetivos propuestos.
- Los instrumentos para medir la variación y los resultados son: los estudios de mercado, los tracking mensual y anual, por otro lado también se realizan encuestas, evaluaciones y reuniones de escucha.

Determinación de los protocolos y procedimientos de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición

- Existe un procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición.
- Se dispone de procedimientos para medir los resultados, sin embargo los resultados pueden ser evaluados cuarenta y cinco días después de la campaña, ya que es el tiempo que demora en llegar los resultados.

Análisis e Interpretación de Resultados

Análisis de datos

- Los datos obtenidos de las mediciones son procesados.
- Siempre se analizan los datos en función de los objetivos de comunicación,

indicadores y metas propuestas.

Interpretación de resultados

- Si se trata de una estrategia global está se evalúa en una reunión gerencial con todas las área involucradas, si se trata de un punto específico de un área se analiza directamente con el área involucrada.
- Se evalúan los resultados obtenidos en relación con los objetivos organizacionales e indicadores seleccionados.

Diseño de reportes e informes

Redacción de Informes finales

- Se elaboran informes, estos son presentados cada año.
- Dos veces al año se proponen recomendaciones de mejora.

Presentación de resultados finales

- Se realizan reportes sobre los resultados, estos son presentados por el Director de Comunicaciones a la Gerencia General y está a su vez consolida los reportes de todas las áreas y los presenta a la Gerencia Corporativa.

Fuente: Sr. Rodolfo Pérez, Director de Comunicaciones Yanbal Ecuador

CAPÍTULO VI
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Después de haber realizado la investigación y el análisis del presente trabajo se ha determinado lo siguiente:

- Yanbal Ecuador es una de las empresas líder en venta directa de cosméticos debido a que la marca es reconocida a nivel nacional e internacional.
- Debido a que Yanbal es una empresa multinacional se rige a normas y estándares, planes corporativos y de comunicación establecidos por su gobierno corporativo internacional, por eso se destaca por ser una organización consolidada y exitosa.
- La cultura corporativa de Yanbal se caracteriza por ser dinámica, transparente y motivadora para los miembros de la organización.
- El Departamento de comunicación de Yanbal se ocupa de todos los aspectos que abarcan la gestión de comunicación de la organización tanto interna como externa.
- Los objetivos de comunicación que Yanbal planteó en el 2013 concuerdan con los objetivos propuestos por la organización en el mismo año.
- Se puede determinar que las estrategias de comunicación son diseñadas y coordinadas a través de los departamentos de marketing y ventas para cumplir con los objetivos propuestos.
- Yanbal trabaja con estrategias de comunicaciones específicas y claras para la consecución de los objetivos propuestos además enfocadas a servicio y la satisfacción del cliente.
- Yanbal dispone de instrumentos para la medición y evaluación de la comunicación estratégica de la organización, aunque no se pudo acceder a los resultados obtenidos de las mediciones.
- Según la pared de campañas publicitarias de 2013, tanto en televisión como en la radio se puede decir que durante ese año en general existió el impactó de los productos de Yanbal en el público objetivo.
- De manera general a través de la presente investigación se pudo constatar que Yanbal se preocupa por mantener su imagen y la marca posicionada en la mente de su público objetivo por tanto se esfuerza por crear y reforzar estrategias de comunicación que permiten cumplir con los objetivos propuestos tanto a nivel organizacional y departamental es decir como departamento de comunicación.

- El objetivo principal de esta investigación consistía en conocer si la empresa seleccionada en este caso Yanbal realiza la función de medición y evaluación de resultados y el aporte de la gestión de comunicación a los objetivos de la organización por cuanto se considera que la empresa si dispone de una planeación estratégica en comunicación.

RECOMENDACIONES

- Para la investigación realizada no se pudo obtener más información con respecto al Plan estratégico General, en cuanto al Plan estratégico de comunicación Yanbal facilitó cierta información con respecto a la Planeación estratégica de comunicación.

Por lo que sería conveniente en lo posterior para realizar este tipo de investigaciones, verificar que las empresas estén dispuestas a brindar toda la información que se requiere para desarrollar la investigación de la mejor manera.

- Por otro lado Yanbal es una empresa que posee estándares de calidad muy altos, por ello brindan productos y servicios de calidad además trabajan constantemente en la renovación de su imagen y mantienen su marca muy bien posicionada.
- El Business Plan de comunicaciones de Yanbal de manera muy general señala las estrategias de comunicación y algunas pautas sobre el Plan de comunicación de la empresa, por lo que sería recomendable que el área de comunicaciones elabore un Plan más detallado sobre las actividades de comunicación que realizan, y también acerca sobre la evaluación y medición de la comunicación de la organización.
- En cuanto a los tracking mensual y anual que realizan las empresas de consultoría que trabajan para Yanbal, sería recomendable que los resultados sean entregados lo más pronto posible para que se puedan hacer los correctivos necesarios para la siguiente campaña. Sin embargo el Director de Comunicaciones de Yanbal manifestó que cuarenta y cinco días es el tiempo que tarda en llegar los resultados.
- En el año 2010, Yanbal dio a conocer su Informe de sostenibilidad y responsabilidad corporativa, en el cual consta las acciones que realiza la organización en el ámbito social, económico y ambiental por lo que sería conveniente que sigan haciéndolo cada año para mantener a sus públicos informados.
- En cuanto a una propuesta de mejora con respecto a la medición y evaluación de la comunicación y la planeación de la comunicación este caso no es aplicable ya que el área de comunicaciones de Yanbal realizan propuestas de mejora con respecto a este tema dos veces al año y además trabaja en la comunicación estratégica de su empresa, es por esta razón que al realizar la investigación se pudo constatar que esta organización utiliza las herramientas necesarias para la medición y evaluación de la comunicación.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

- Brandolini, A. & González F. (2009). *Comunicación Interna*. Argentina: Edit. DIRCOM, pp. 11-25.
- Garrido, J. (2007). *Comunicación Estratégica: Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*, Barcelona: Editorial Gestión 2000, pp. 121-105.
- Guzmán, P. (2007). *Comunicación Empresarial: Plan Estratégico como Herramienta Gerencial*, Bogotá: Ediciones ECOE, pp. 53-157.
- Lacasa, A. (2004). *Gestión de la Comunicación Empresarial*, Barcelona: Ediciones Gestión 2000, pp. 99-201.

PÁGINAS DE INTERNET:

- Álvarez A. (2011). *Medición y Evaluación en Comunicación*. Extraído el 8 de mayo de 2014 de: <http://www.revistacomunicar.com/pdf/2011-10-medicion.pdf>.
- Álvarez A. (2013). *Hacia un modelo integral de medición y evaluación en Comunicación Estratégica: supuestos teóricos, empíricos y metodológicos*. Extraído el 8 de mayo de 2014 de: http://www.revistalatinacs.org/13SLCS/2013_actas/131_Nobell.pdf.
- Berrío E., y otros (2011). *Conocimiento, uso y seguimiento de las herramientas de planeación y medición de la comunicación organizacional entre comunicadores vinculados a empresas de cinco sectores económicos en la ciudad de Medellín*. Extraído el 13 de abril de 2014 de:
<http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/folios/article/view/10600/9725>
- Página Oficial Yanbal : <http://www.yanbal.com/ecuador>
- Revista Ekos, (2011). *Grandes Marcas Ecuador*. Extraído el 21 de mayo de 2014 de: <http://www.ekosnegocios.com/marcas/marcasEcuador.aspx?idMarca=107>.
- Revista Ekos. (2013). *Mejores prácticas gerenciales: Yanbal Ecuador S.A.* Extraído el 21 de mayo de 2014 de:
<http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=1812>.
- Xifra J. (2005). *Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. Extraído el 19 de noviembre de 2014 de: <http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/pla.pdf>

OTRAS FUENTES:

- Rodolfo Pérez, Director de Comunicaciones Yanbal (comunicación personal, 22 de mayo de 2014 – 18 de agosto de 2014).
- Yanbal, (2012-2013). *Bussines Plan de Comunicaciones Yanbal*. Quito- Ecuador.
- Yanbal, (2010-2011). *Informe de Sostenibilidad y Responsabilidad Corporativa*. Quito- Ecuador.

ANEXOS

Anexo 1

Entrevista realizada a Rodolfo Pérez, Director de Comunicaciones de Yanbal

Jueves, 22 de mayo a las 15h00



1. ¿La gestión de comunicación ocupa un espacio en los ejes estratégicos de la organización?

Si ocupa, Yanbal tiene una estructura diferente porque generalmente los departamentos de comunicación están dentro del área de Marketing aquí literalmente el departamento de comunicación es un área totalmente independiente de Marketing y tiene un rol estratégico porque nosotros somos transversal a todas las áreas, nosotros trabajamos con Finanzas, Gerencia General, Contabilidad, Distribución, Marketing, Operaciones, Servicios, Ejecutivos, nosotros somos los integradores de toda esa estrategia que se hace de cada Business Plan de cada área por ejemplo si se tiene un Plan Estratégico 360 nosotros somos los integradores para que todos hablemos un mismo lenguaje, para que persigamos los mismos objetivos y sobre todo entreguemos los mismos resultados basados en lo que nos

hemos propuesto y sea aprobado a nivel corporativo internacional, somos un ente estratégico dentro de la empresa.

2. ¿El responsable de comunicación tiene una posición directiva o gerencial?

Directiva.

3. ¿Existen procedimientos organizacionales de control de gestión en la organización?

¿Se emplean? ¿Con qué rigurosidad, periodicidad?

A nivel de comunicación está más normada la parte institucional lo que es responsabilidad corporativa por las certificaciones que tenemos en base a eso podría decir que la periodicidad sería anual luego en los otros procesos de comunicación estratégica no es que hay un proceso de lo que hay que hacer un check list cojamos de la parte uno, dos y tres, sino que la naturaleza del negocio es tan dinámica nosotros lo que hacemos básicamente es tener reuniones: semanales y mensuales.

En las semanales nosotros decidimos estrategias comunicacional y eso viene dado en todo lo que queremos perseguir en el año que viene, en este caso si es en el 2013 lo hicimos en Octubre de 2012, en Octubre de 2012 definimos cuales son las estrategias de la empresa para el 2013 , conforme nosotros vamos viendo que es lo que puede pasar si que el gobierno mentalice por ejemplo la restricción de importaciones , todo eso puede modificar el plan estratégico del siguiente año, como nosotros evaluamos eso, al corto plazo con las reuniones semanales del equipo y gerencial, aquí hacemos solo de corto plazo y de inmediato la solución que tenemos que modificar luego tenemos medio, largo plazo lo hacemos en una reunión mensual, evaluamos resultados cada mes, del mes, luego el acumulado lo vamos modificando de dos meses en adelante, es así nuestro proceso para corregir dentro lo que nos hemos tratado en Octubre del año pasado, porque tampoco es que variamos mucho esto ya cambio y ahora cambiamos todo, más bien intentamos alinearnos de la mejor forma posible la estrategia para poder seguir con el plan original.

4. ¿La gestión de comunicación está sometida a dichos procedimientos?

Si totalmente.

5. ¿Los objetivos estratégicos de la organización se tienen en cuenta para llevar adelante la gestión de comunicación?

Si.

6. ¿La gestión de comunicación está relacionada con el modelo de gestión, de liderazgo y la cultura de la organización?

Si todos tenemos cada área, inclusive se apega a ese modelo y nosotros ayudamos en el proceso de adaptar a ese proceso justamente.

7. ¿Existe un plan estratégico de comunicación que tenga relación directa con el plan estratégico de la organización?

Sí, todo es complementario todo se conecta somos un engranaje digamos en el cual si es que comunicaciones no está metido dentro de la estrategia de llegar al canal la cosa no fluye, no necesariamente el canal va a trabajar para lo que tenemos que conseguir para lograr la estrategia de este año por ejemplo si es que tu estas ligado a la parte de comunicación por ejemplo al de la tele lo que es publicidad en medios masivos con respecto a lo que queremos comunicar para lograr los objetivos de venta tampoco funciona.

8. ¿Existen planes operativos de comunicación que estén en relación directa con los planes operativos de la organización?

Sí, todas las certificaciones si me hablas de operativos.

9. ¿La organización ha determinado indicadores claros y precisos para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos?

Si tenemos, trabajamos con todos los indicadores que te puedas imaginar.

10. ¿Cuáles son los objetivos de comunicación?

El objetivo de comunicación es asegurar que el mensaje llegue a la audiencia y con el mensaje correcto bajo un esquema de comunicación 360.

11. ¿Realizaron algún estudio previo para definir que los objetivos de comunicación responden a las necesidades de la organización?

Si, tenemos un tracking mensual un tracking anual lo hacemos a través de consultoría.

A través de Millward Brown el anual y con Ipsos Consultor es el tracking mensual.

12. ¿Existe correlación directa entre los objetivos de comunicación (resultado) y los objetivos de la organización?

Si totalmente.

13. Las estrategias, programas y/o campañas diseñadas para cumplir con los objetivos de comunicación, ¿se han definido con objetivos (de producción) que verifican de manera continua su cumplimiento?

Si porque nosotros llamamos una pared, nosotros planificamos, Marketing me dice, porque la estrategia nace de Marketing y de Ventas, tengo que conseguir tantas

personas y yo tengo que conseguir tanto producto, cuando yo digo eso ok perfecto para nosotros vender todo eso tengo que tener tanta publicidad para llegar hasta acá, tengo que tener el mensaje para llegar hasta acá, si yo sumo todo esto tiene que darme el número de personas que quiere Ventas y tiene que darme la venta que quiere Marketing. Si es que yo no conecto estas partes no lo vamos a lograr estaríamos desintegrados.

14. ¿Las acciones de comunicación han sido determinadas a partir de las variables propuestas en los objetivos?

Si totalmente.

15. ¿Existe claridad conceptual sobre las variables de comunicación sobre las cuales se pretende gestionar?

Si además ellas varían, a ver por ejemplo tu quieres trabajar este año según las variables, el siguiente puede cambiar totalmente, pero se trabaja sobre las variables que se ha decidido trabajar este año.

16. ¿Los indicadores permiten medir resultados una vez cumplimentada la acción de comunicación propuesta para cada objetivo de comunicación?

Si te permite, el problema que tenemos es que las mediciones llegan dos o tres meses después de la campaña, para mi si fuese de forma inmediata sería una maravilla, pero el pero que tienen justamente es ese que te van a llegar mínimo cuarenta y cinco días después de que la campaña acabado, cuando tu ya tienes en marcha la siguiente, los correctivos en realidad solo puedes hacerlos en la futura campaña, no en la que está en curso.

17. ¿Existía un diagnóstico inicial sobre el estado actual del cumplimiento de los objetivos propuestos?

Si, justamente se prepara el informe de la actualidad y se pasa al futuro.

18. ¿Se plantearon escalas para graduar la variación y agrupar las mediciones?

A ver eso si se tiene escalas, porque se tiene el histórico que te viene de los tracking, de los estudios, las evaluaciones y aparte de eso tu te planteas en siguiente objetivo, digamos si llegas hasta acá está bien o llegas acá es óptimo esto se hace a nivel de objetivos de staff y de recursos humanos, a nivel de campaña, de publicidad o comunicación también.

19. ¿Se tienen claridad respecto de las diferencias que existen entre el diagnóstico inicial y las metas que se pretenden alcanzar?

Sí, además es lo que te comentaba siempre evaluamos un proceso de corto plazo y uno mediano y largo para evaluar ver que es lo que está pasando, que es lo que está sucediendo y hacer algún correctivo en el camino para lograr el objetivo.

20. ¿Se han especificado los GAPs existentes entre la situación inicial y el indicador de cumplimiento propuesto para el objetivo?

Sí.

21. ¿Cómo se midieron los cambios en las variables gestionadas?

Porque te marca una tendencia, los indicadores están hechos de una forma en la que se puede ver como la tendencia te da un giro o tienes que darle la vuelta digamos, en base a esto nosotros sabemos si estamos yendo bien o mal en hacer lo que nos hemos propuesto.

22. ¿Qué instrumentos se emplearon para medir la variación y los resultados alcanzados para cada objetivo de comunicación?

Los estudios de mercado, los tracking mensual y el anual y de hecho ya si me voy por hacia el canal también tenemos otros instrumentos ahí con ella que son encuestas por ejemplo para saber si el mensaje llegó , evaluaciones, reuniones de escucha, para justamente evaluar que todo esta bien.

23. ¿Existe un procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición?

Si.

24. ¿Se han tenido en cuenta, al momento de ejecutar el plan de comunicación, instancias y procedimientos para medir los resultados durante y finalizada la acción?

Si eso si se hace pero como te digo los resultados llegan cuarenta y cinco días después.

25. ¿Se han procesado los datos obtenidos de las mediciones?

Si.

26. ¿Se han analizado los datos en función de los objetivos de comunicación, indicadores y metas a lograr?

Por supuesto siempre.

27. ¿De qué manera se han interpretado los datos y analizado los resultados obtenidos con la gestión de comunicación?

A ver depende si implica la estrategia global se hace en una reunión gerencial porque están involucrados todos los personajes, si implica un punto específico de un

área o un segmento digamos lo hacemos internamente o con el área involucrada directamente, pero no lo elevamos a toda la esfera, todo depende.

28. ¿Se han evaluado los resultados obtenidos en relación con los objetivos organizacionales e indicadores seleccionados?

Si bueno, son nuestros objetivos tales.

29. ¿Se han elaborado informes con los logros obtenidos en relación a los objetivos propuestos, empleando para ello los indicadores y metas establecidas?

Sí, además se presenta eso cada año que nosotros planteamos la estrategia del año que viene se presenta el informe.

30. ¿Se han propuesto recomendaciones de mejora de modo tal que puedan ser tomados como objetivos de comunicación para futuras planificación?

Si un par de veces al año.

31. ¿Realizaron reportes sobre los resultados? ¿A quién se los presentan?

Si. En mi caso yo se los presento a Gerencia General y luego Gerencia General consolida los reportes de todas las áreas y los presenta a la Gerencia Corporativa.