



FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y ARTES AUDIOVISUALES

CULTURA DE SOSTENIBILIDAD DESDE LA GESTIÓN DE LA  
IDENTIDAD DE LA EMPRESA CAMINO DEL SOL

Autor

Javier Alejandro Tandazo Estrella

Año

2020



FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y ARTES AUDIOVISUALES

CULTURA DE SOSTENIBILIDAD DESDE LA GESTIÓN DE LA IDENTIDAD  
DE LA EMPRESA CAMINO DEL SOL

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Licenciado en Comunicación  
Corporativa

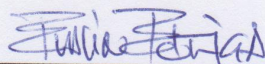
Profesor guía  
Fernando Stalin Zúñiga Tello

Autor  
Javier Alejandro Tandazo Estrella

Año  
2020

## DECLARACIÓN PROFESIÓN GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, CULTURA DE SOSTENIBILIDAD DESDE LA GESTIÓN DE LA IDENTIDAD DE LA EMPRESA CAMINO DEL SOL, a través de reuniones periódicas con el estudiante Javier Alejandro Tandazo Estrella, en el semestre 2020-01, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".



---

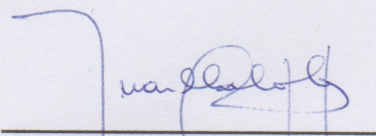
Fernando Zúñiga Tello

C.I.:1713903706



## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, CULTURA DE SOSTENIBILIDAD DESDE LA GESTIÓN DE LA IDENTIDAD DE LA EMPRESA CAMINO DEL SOL, del Javier Alejandro Tandazo Estrella, en el semestre 2020-01, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".



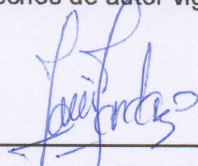
---

Juan Villalobos Arqueros  
C.I.:1753596228



DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

"Declaro que este trabajo es original, de mi auditoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes."



---

Javier Alejandro Tandazo Estrella

C.I.: 1718002924

## **RESUMEN**

En la actualidad, ser sostenible es una cualidad que muchas organizaciones demandan. La importancia de gestionar la identidad corporativa para generar una cultura organizacional donde este atributo será visible y reflejado por su imagen.

El presente trabajo de titulación fue realizado para la empresa “Camino del Sol” ubicada en Quito con el fin de revelar la importancia que conlleva aplicar la comunicación estratégica en las organizaciones logrando consolidarse como una herramienta poderosa para lograr expresar su visión en su entorno.

El Objetivo de este trabajo de titulación es diseñar una propuesta comunicacional con el fin de generar un Cultura de Sostenibilidad desde la gestión de la Identidad de la empresa “Camino del Sol”. Se planteó la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo integrar procesos comunicacionales que logren consolidar la Cultura de Sostenibilidad desde la gestión de la Identidad de la empresa “Camino del Sol”?

## **ABSTRACT**

Nowadays, being sustainable is a quality that many organizations demand. The importance of managing corporate identity to generate an organizational culture where this attribute will be visible and reflected by its image.

The present degree work was carried out for the company "Camino del Sol" located in Quito in order to reveal the importance of applying strategic communication in organizations, consolidating itself as a powerful tool to express their vision in their environment.

The objective of this degree work is to design a communication proposal in order to generate a Culture of Sustainability from the management of the Identity of the company "Camino del Sol". The following research question was raised: How to integrate communication processes that consolidate the Culture of Sustainability from the management of the Identity of the company "Camino del Sol"?

# ÍNDICE

|   |    |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN .....  | 1  |
| 1. CAPÍTULO I. DESARROLLO CONCEPTUAL .....  | 3  |
| 1.1. Marco Teórico.....   | 3  |
| 1.2. La Comunicación.....   | 3  |
| 1.2.1. Teoría de Comunicación .....   | 4  |
| 1.2.2. Proceso de la Comunicación .....   | 5  |
| 1.2.3. Formas de comunicación verbal y no verbal.....   | 6  |
| 1.3. Comunicación Corporativa.....  | 7  |
| 1.3.1. Comunicación Interna y Externa .....   | 8  |
| 1.4. Identidad Corporativa .....  | 9  |
| 1.4.1. Gestión de identidad .....   | 11 |
| 1.5. Cultura Organizacional .....   | 12 |
| 1.6. Sostenibilidad.....  | 13 |
| 1.6.1. Sostenibilidad Organizacional .....  | 15 |
| 1.6.2. La importancia de una cultura de sostenibilidad desde la gestión de la identidad ..... | 16 |
| 1.6.3. Factores y acciones para estimular e integrar en una cultura de sostenibilidad .....   | 17 |
| 1.7. La imagen corporativa.....   | 19 |
| 1.8. Responsabilidad Social y Sostenibilidad .....  | 20 |
| 1.9. Definición de Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU).....                | 21 |
| 2. CAPÍTULO II. DESARROLLO DEL TEMA.....  | 25 |
| 2.1. La empresa “Camino del Sol” .....  | 25 |
| 2.1.1. Misión .....   | 26 |
| 2.1.2. Visión .....   | 27 |
| 2.1.3. Valores Corporativos .....   | 27 |
| 2.1.4. Identidad Gráfica.....   | 28 |
| 2.2. Metodología Utilizada.....   | 29 |
| 2.3. Interpretación de Resultados.....  | 30 |



|   |           |
|---|-----------|
| 2.3.1 Identidad Corporativa .....                       | 31        |
| 2.3.2. Comunicación Corporativa .....                   | 33        |
| 2.3.3. Responsabilidad Social .....                     | 36        |
| 2.3.3.1. Políticas de Sostenibilidad .....              | 38        |
| 2.3.3.2. Factor Ambiental.....                          | 39        |
| 2.3.3.3. Factor Social .....                            | 42        |
| 2.3.3.4. Factor Económico .....                         | 43        |
| 2.4. Causas y efectos .....                             | 43        |
| <b>CAPÍTULO III Conclusiones y Recomendaciones.....</b> | <b>45</b> |
| 3.1. Conclusiones.....                                  | 45        |
| 3.2. Recomendaciones .....                              | 47        |
| <b>PROPUESTA COMUNICACIONAL.....</b>                    | <b>49</b> |
| <b>MATRIZ ESTRATÉGICA.....</b>                          | <b>49</b> |
| <b>MATRIZ DE ACCIONES.....</b>                          | <b>51</b> |
| <b>CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....</b>                   | <b>54</b> |
| <b>PRESUPUESTO .....</b>                                | <b>55</b> |
| <b>MATRIZ DE EVALUACIÓN ESTRATÉGICA.....</b>            | <b>58</b> |
| <b>REFERENCIAS .....</b>                                | <b>59</b> |
| <b>ANEXOS .....</b>                                     | <b>62</b> |

## INTRODUCCIÓN

La Sostenibilidad ha surgido como una megatendencia fundamental para el desarrollo organizacional a largo plazo (Colegio de Ingenieros de Caminos, 2018, p.98). Al mismo tiempo, consta de tres pilares: económico, social y ambiental, logrando de manera equilibrada el desarrollo de estos, y así alcanzar una rentabilidad empresarial. "La sostenibilidad se trata de habilidades e información; También se trata de respetar la diversidad cultural, la igualdad de oportunidades y aprender a vivir juntos" (Bokova, 2014, p.16), por lo cual, se origina este interés por generar una Cultura de Sostenibilidad en la organización y entender los efectos que esta aporta como el conocimiento y habilidades para adoptar opciones sostenibles.

Camino del Sol es una empresa productora de cerveza artesanal. Dentro de sus valores corporativos promueven el desarrollo económico, la calidad de sus productos, precios competitivos y el crecimiento laboral de sus colaboradores (Camino del Sol, 2011). En la actualidad Camino del Sol es uno de los proveedores de cerveza artesanal más grande del Ecuador, tienen experiencia en la producción, logística y comercialización de sus productos. No obstante, de que sus valores corporativos mencionan el desarrollo Social y Económico, Camino del Sol no integra procesos comunicacionales que logren consolidar una Cultura de Sostenibilidad desde la gestión de la Identidad. Visto que "la inclusión de los impulsores psicológicos y de actitud de la sostenibilidad dentro de estos elementos aborda una brecha en los esfuerzos anteriores para articular las condiciones requeridas para construir una organización sostenible" (Cotter, 2014, p. 12). Según Pérez, en el siglo XXI la comunicación estratégica demanda la adopción de un paradigma sinérgico, relacional y de enfoque en la inteligencia emocional. El autor se enfoca en redefinir la interpretación del concepto estrategia más allá del punto de vista económico, en donde debe planearse desde lo cultural, la educación, político y obviamente lo comunicacional.

Incorporar al ser humano a la teoría estratégica, nos ofrece la oportunidad de repensar la estrategia en clave relacional. Para empezar, hablamos de una estrategia que se sabe enganchado en la trama de relaciones como los otros participantes y que es consciente de que ninguna solución le será ajena ni a él ni a los otros participantes. De ahí la importancia del diálogo. (Pérez y Massoni, 2009, p.113)

Actualmente, las organizaciones buscan proyectarse más allá de su entorno económico: en sus relaciones con las personas, con los grupos de interés y con el entorno. El enfoque estratégico debe convertirse en una herramienta clave en un marco complejo, dinámico e incierto, para que se genere una sinergia empresarial entre la organización y la sociedad y ambas se beneficien de los efectos positivos alcanzados por el cumplimiento de objetivos.

Por este motivo, el planteamiento y desarrollo del presente trabajo surge, y el mismo tiene el objetivo de integrar procesos comunicacionales que logren consolidar la Cultura de Sostenibilidad desde la gestión de la Identidad de la empresa Camino del Sol.

Con respecto al tema se detallarán las aproximaciones teóricas que definen varios conceptos que serán parte importante y de ayuda para el desarrollo del presente trabajo de titulación.



## 1. CAPÍTULO I. DESARROLLO CONCEPTUAL

### 1.1. Marco Teórico

En un mundo tan cambiante en la actualidad, las organizaciones deben realizar estrategias importantes, las cuales les permitan adaptarse a un entorno competitivo y lleno de empresas con ventajas competitivas. En este contexto los gerentes deben concientizar la importancia de crear políticas de sostenibilidad que se implemente en la Identidad de la organización para que sean expuestas a todo el público interno y que el mismo se capacite e informe sobre estas prácticas.

### 1.2. La Comunicación

Para abordar el tema de este trabajo de titulación se partirá por definir el concepto de comunicación y su importancia en las organizaciones al momento de cumplir con los objetivos. “La comunicación no es todo, pero está en todo” (Mascaray, J., 2000). De acuerdo con lo mencionado la comunicación es el motor de la organización, ya que depende mucho de los canales que se utilice, la importancia que se le dé para lograr cumplir los objetivos en común.

De esta manera

[...] para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso. Quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común, de significados compartidos. (Collado, 2002, p. 19).

Por lo tanto, al hablar de símbolo se entiende a la representación de una idea que debe ser compartida, debido a que los símbolos de un mensaje pueden tener distintos significados para cada individuo.

La comunicación debe ser considerada como una de las prioridades en la organización, porque se encarga de manejar la interacción entre los individuos. La manera en que sea planificada y ejecutada estratégicamente podrá cumplir con las necesidades del público interno y externo. “La comunicación no constituye una parte de la psicología, sino el principio mismo que rige las relaciones entre el hombre y el mundo, entre el individuo y la sociedad, determinando la fenomenología del comportamiento humano” (Costa, J., 1997, p. 68).

### **1.2.1. Teoría de Comunicación**

La comunicación implica por la tanto un proceso de reciprocidad, vinculación e interacción entre los individuos los cuales comparten, transmiten y se refieren sobre uno o varios significados para construir una convivencia social.

El Interaccionismo Simbólico [nombre acuñado por Herbert Blumer en 1938] y la Escuela de Palo Alto, también conocida como “Colegio Invisible”, son dos claras manifestaciones de este intento por considerar a la comunicación, antes que nada, como interacción social [...] las definiciones de las relaciones sociales son establecidas interactivamente por sus participantes, de modo que la comunicación puede ser entendida como base de toda relación. (Rizo, p. 2).

El self (“sí mismo”) se entiende a la capacidad de considerarse a uno mismo como objeto; el self tiene la peculiar capacidad de ser tanto sujeto como objeto, y presupone un proceso social: la comunicación entre los seres humanos. El mecanismo general para el desarrollo del self es la reflexión, o la capacidad de ponernos inconscientemente en el lugar de otros y actuar como hablarían ellos. (Rizo, p. 3).

### 1.2.2. Proceso de la Comunicación

(Chiavenato, 2009) El modelo del proceso de comunicación más utilizado proviene del trabajo de los investigadores Shannon y Weaver. Para (Chiavenato, 2009, p. 310) todo “proceso de comunicación comienza con un propósito que se convierte en un mensaje que será transmitido y sigue un flujo que va de una fuente (el emisor) hacia un receptor. Para ello, el mensaje es codificado (convertido a un formato de símbolo) y transmitido a través de un medio hasta el receptor quien traduce (decodifica) el mensaje. Teniendo como resultado la transferencia el mensaje de una persona a otra. Así el proceso de la comunicación tiene seis partes”:

**Fuente:** “Es el emisor o comunicador que inicia la comunicación al codificar un pensamiento. La fuente envía un mensaje” (Chiavenato, 2009, p. 310).

**Codificación:** “Para que el mensaje sea transmitido debe ser codificado, es decir sus símbolos debe ser traducidos a una forma que se pueda transmitir adecuadamente a través del canal escogido” (Chiavenato, 2009, p. 310).

**Canal:**

Es el vehículo por medio del cual se trasmite el mensaje. Es el portador del mensaje y el emisor lo selecciona. El canal es el medio que existe fuera del comunicador y puede ser percibido por todos, puede ser formal, cuando la organización lo selecciona para transmitir mensajes que ese refiere al trabajo de sus miembros y siguen la cadena de mando que existe dentro de la organización, o puede ser informal, como las redes sociales o personales, que son espontaneas y no tienen relación con la organización. (Chiavenato, 2009, p. 310).



**Decodificación:** “Para que el mensaje sea comprendido el receptor debe traducir sus símbolos, el receptor traduce el mensaje en su mente. Cuando la comunicación es correcta, la idea o la imagen mental resultante corresponderá a la del emisor” (Chiavenato, 2009, p. 311).

**Receptor:** “Es el sujeto al cual se dirige el mensaje. Es el destinatario final de la comunicación” (Chiavenato, 2009, p. 311).

**Realimentación:** “La línea final del proceso de comunicación es cuando la fuente de comunicación decodifica el mensaje y codifica una respuesta ahí surge la retroalimentación o feedback, esto indica si el mensaje fue comprendido” (Chiavenato, 2009, p. 311).

Por lo tanto, para que exista el proceso comunicativo requiere de una reinterpretación del mensaje, en el que indique que el mensaje fue comprendido por parte del receptor.

### **1.2.3. Formas de comunicación verbal y no verbal**

**La Comunicación Verbal:** Se entiende a utilizar palabras y lenguaje como código, puede ser oral y escrita. En este caso el uso de las palabras tiene significados inexactos que pueden dar lugar a varias interpretaciones.

**La Comunicación no Verbal:** Es la que utiliza lo corporal y gestual como código, incluye movimientos y gestos, tiempo y espacio cuando nos comunicamos verbalmente. Está ligada al aspecto cultural.

### 1.3. Comunicación Corporativa

Para Van Riel (1992) la comunicación corporativa es “un instrumento de gestión por medio del cual todas las formas de comunicación interna y externa usadas deliberadamente se armonizan de la forma más eficaz y eficiente posible” (p. 26).

La comunicación Corporativa, por otra parte, “el conjunto global de mensajes que una organización proyecta a un público determinado, con el propósito de dar a conocer su misión y visión; y lograr establecer una sincronizada empatía entre ambos” (Artículo publicado en Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo, 1999).

La percepción que tengan los públicos es uno de los aspectos más importantes, ya que de ello depende la comprensión y la actitud que tomarán, lo cual repercutirá en la respuesta al mensaje y la forma de retroalimentación que generen. La comunicación y la organización se encuentran estrechamente vinculadas, ya que los dos buscan obtener resultados positivos para satisfacer las necesidades sociales (Bartoli, 1992).

Las organizaciones son sistemas sociales de tipo propio, caracterizados por su capacidad de condicionar la pertenencia, es decir, de poner condiciones que deben ser cumplidas por quienes quieren ingresar y permanecer en ellas. Estos sistemas, además unen la alta especificidad de comportamientos requeridos a la generalización de la motivación. (Schein, 1982, p. 11).

Las organizaciones son construidas para lograr objetivos específicos en la cual se da prioridad a las funciones que desempeñan cada uno de los que conforman la organización a fin de cumplir con necesidades individuales y en grupo. Según (Collado, 2012) la comunicación corporativa se entiende de tres maneras distintas. La comunicación es un fenómeno porque se da naturalmente en toda organización de cualquier tipo o tamaño que intercambian mensajes entre los integrantes de la organización y los diferentes públicos.

Como lo planteó Watzlawick (1981), la comunicación empresarial es básica en toda organización, no hay duda. Sin embargo, aún la Comunicación, al igual como el Desarrollo Sostenible, no han logrado ser masivamente apreciados. Aún existiendo herramientas de gestión para la comunicación, aún hay organizaciones que no le dan la importancia que ella tiene la aplicación de esta para un manejo exitoso de toda organización y son dos conceptos importantes en la actualidad ya que determinar qué tan comprometida se encuentra en la empresa con el mundo.

### **1.3.1. Comunicación Interna y Externa**

En una organización se identifican dos tipos de formas de comunicación según a quien este destinado.

#### **1. Comunicación Interna**

La comunicación interna es aquella que se desarrolla en el interior de una determinada organización, siendo el mecanismo que permite que en una empresa o institución todo el personal sepa por qué hace su trabajo y como consecuencia de ello por qué lo hace de aquella manera y de otra. (Fernández, 1999, p. 109).

La comunicación interna está determinada por la interrelación que se desarrolla entre el personal de la organización, es la encargada de mantener buenas relaciones entre los miembros a través del uso de diferentes medios de comunicación para mantenerles informados y motivados y que puedan aportar para cumplir los objetivos.



## **2. Comunicación Externa**

“Es el conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos encaminados a mantener o mejorar las relaciones entre ellos para proyectar una imagen favorable o promover sus productos y servicios” (Collado, 2012, p. 12).

La comunicación externa de una organización es una herramienta fundamental compuesta por un conjunto de acciones informativas las cuales ayudan a garantizar el éxito en el mercado. Al contar con una estrategia de comunicación externa, es espontáneo que se resalte los beneficios de los productos o servicios, promoviendo una imagen corporativa deseada, así como la interacción del consumidor con el producto o servicio.

Tanto la comunicación externa como la interna son parte esencial en las organizaciones y las dos son importantes para transmitir a sus públicos la filosofía de la organización, es decir, comunicar la personalidad de la empresa y la misma que es uno de los intangibles corporativos sustanciales denominada Identidad Corporativa.

### **1.4. Identidad Corporativa**

Primero debemos comprender que:

La identidad de una empresa, corporación, asociación o agrupación no es otra cosa que la razón de ser de la institución, sus rasgos o principios fundamentales diferenciadores que le lleva a interactuar con los públicos internos y externos, mediante cualquier acto de comunicación corporativa (Apolo, D., Murillo, H. y García, G., 2014, p. 29).

En la cual Tataki, M. y Martínez, E. (2014) señalan, “La identidad corporativa se comunica a través del comportamiento de la organización donde los grupos objetivo son capaces de juzgar por las acciones llevadas a cabo por la entidad”

(p. 28). Pero ¿Cómo llegar a que los colaboradores adquieran la identidad de la empresa? ¿Cuál es un elemento relevante de la identidad de la organización?

El componente relevante de la identidad es la marca, que más allá de ser un elemento netamente gráfico se convierte en un diferenciador entre las marcas en un escenario de figuras gráficas y acústicas que nos invaden en el diario vivir (Apolo, D., Murillo, H. y García, G., 2014, p. 29).

Por lo que es importante que al realizar un cambio de actitud de nuestros colaboradores es que ellos lo vean visualmente, esto se lo obtiene en primera instancia por la marca de la organización.

En un mundo cambiante, diverso y de avance tecnológico aparecen nuevas herramientas para hacer comunicación y una de ellas son las redes sociales que actualmente han remplazado a los medios convencionales. Manejar un sistema de imagen visual en redes sociales amerita un conocimiento nuevo de gerencia de comunicación de redes, mayor impacto, número de impactos y respuesta inmediata. (Apolo, D., Murillo, H. y García, G., 2014, p. 34).

Otro elemento interno fundamental es la estructura. Gil, R., y Vallejo, J. (2017) señalan, “En esta dimensión el objetivo es proporcionar una estructura interna y de marcas que facilite la transmisión de la identidad deseada, y que dote a la organización de agilidad y control a nivel interno” (p. 56). Tomando en cuenta las anteriores definiciones, al realizar una gestión desde la identidad se debe tener claro la estructura interna y el atributo al que se lo quiera consolidar en la organización.

La marca corporativa es la identidad visual de la empresa y su gestión es parte del proceso de gestionar la Identidad. Por tanto, “La gestión de la marca implica no solo analizar la imagen, entendida como la percepción del servicio final en su

conjunto, sino también estudiar la percepción sobre la gestión de la identidad corporativa” (Tataki, M. y Martínez, E., 2014, p. 26).

#### **1.4.1. Gestión de identidad**

La categoría de identidad de una organización tiene una atribución concluyente en todos los aspectos de la gestión de una organización, en el cual se utiliza para citar el autor Capriotti (2009) menciona a Collins y Porras (1995), “quienes señalan que la identidad Corporativa orienta las decisiones, políticas, estrategias y acciones de la organización, y refleja los principios, valores y creencias fundamentales de la organización” (citado en Capriotti, 2009, p. 19).

De igual manera, indica el autor Hhalla (2007, citado por, Gil y Vallejo ,2017, p. 51) que "los motivos que determinan la gestión de la identidad corporativa pueden ser muy heterogéneos, aunque, en la mayoría de los casos, responden a cambios internos y externos a la organización”.

La categorización de la gestión de identidad, también se pueda fundamentar sobre la base de la imagen intencional, el cual se entiende que la organización tiene la voluntad de dar de sí misma a través de sus códigos de identidad visual y de la comunicación corporativa. La configuración de la personalidad corporativa de una empresa u organización activa es la puesta en marcha de otros tantos programas de actuación en los ámbitos del autor referido. La identidad visual, la intervención cultural y el manual de gestión comunicativa.

Estos elementos permiten visualizar que efectivamente la visión corporativa es un componente esencial de cualquier organización que espere el éxito en la sociedad. Los administradores de las organizaciones deben manejarla como nunca entre otras cosas por la dinámica competitiva y por el posicionamiento al público receptor.



No obstante, uno de los conceptos mencionados anteriormente, sobre los que se fundamenta la creación de una base positiva para la empresa, es la identidad corporativa definida por Van Riel y Wierenga (1991) como "El autorretrato de una organización; consiste en la información de las señales que ofrece una organización sobre sí misma por medio del comportamiento, la comunicación y el simbolismo, que son sus formas de expresión" (p. 37). Es decir, esta denota la suma total de todas las formas de expresión que una empresa u organización utiliza para ofrecer una perspectiva de su naturaleza (Van Riel, 2000, p. 29).

Para Ventura (2001), el concepto se entiende a que la identidad corporativa abarca todos aquellos aspectos que completan la realidad objetiva de la organización, incluyendo el historial de la organización, sus creencias y filosofías, el tipo de tecnología que utiliza sus colaboradores, la personalidad de sus dirigentes, sus valores éticos y culturales y finalmente sus estrategias.

En concordancia con Ventura el cual cita a Margulies (1977) citado en Van Riel (ob.cit.), la identidad corporativa "significa la suma de todas las formas que una empresa elige para darse a conocer a todos sus públicos" (p. 31). Se puede concluir que una organización que posea una identidad corporativa fuerte y convincente puede con sus públicos objetivos cumplir con las metas propuestas por la organización de mejor forma.

## **1.5. Cultura Organizacional**

Con respecto a la Cultura Organizacional según los autores:

La cultura, actividad humana, es un proceso dinámico, que se construye y manifiesta a través de diversos factores, como los de tipo cognitivo, afectivo, comportamental, social y estructural, los que en forma conjunta determinan una percepción o forma de ver la realidad, sea esta institucional, laboral, empresarial, etc. a la cual el hombre debe adaptarse para poder existir y subsistir (Lino, L., 2017, p. 14).

“Las culturas organizacionales, que son inimitables, son una fuente de ventaja competitiva sostenible para las empresas” (Flamholtz, E.G. y Randle, Y., 2012, p.77), convirtiéndoles en únicas en un mercado competitivo. También Bokova, I. (2014) señala, “La cultura es un sector económico dinámico, que representa oportunidades de comercio e ingresos, pero también es una fuerza para la cohesión social y la inclusión” (p. 26). No podemos dejar atrás lo que Flamholtz, E.G. y Randle, Y. (2012) señalan, “Es La cultura corporativa es, entonces, no solo una fuente de ventaja competitiva; En realidad, parece ser la fuente última de una verdadera ventaja competitiva sostenible” (p. 76).

Por otro lado,

La cultura [...] es un proceso dinámico, que se construye y manifiesta a través de diversos factores, como los de tipo cognitivo, afectivo, comportamental, social y estructural, los que en forma conjunta determinan una percepción [...], sea esta institucional, laboral, empresarial, etc. a la cual el hombre debe adaptarse para poder existir y subsistir. (Liliana, 2017, p. 14).

Tomando en cuenta la referencia, la sostenibilidad no solo es un tema ambiental como muchos lo perciben, sino que es un factor clave que permite impulsar al progreso organizacional y sus efectos que se plasmarán a largo plazo, la aplicación de este atributo a una cultura organizacional no es algo sencillo, conlleva varios factores, tiempo y desarrollo de estrategias. Por eso, en relación con la importancia de la gestión de los intangibles, la Cultura de Sostenibilidad debe ser parte de la filosofía corporativa de las organizaciones.

## **1.6. Sostenibilidad**

“La sostenibilidad también puede verse como el bienestar continuo de la economía, la sociedad y los recursos naturales” (Winnard, J., Adcroft, A., Lee, J. y Skipp, D., 2014, p. 306), Los escritores sobre sostenibilidad organizacional:

Han clasificado a las organizaciones como sistemas sociales adaptativos complejos, a medida que el cambio y el aprendizaje ocurren dentro de ellos ( Polacek, G. A., Gianetto, D. A., Khashanah, K. y Verma, D., 2012, p. 433).

La transición a la sostenibilidad no puede verse como una apuesta de futuro, sino como una estrategia a aplicar en el presente para construir un futuro viable para la organización Los esfuerzos de sostenibilidad cultural pueden servir tanto para el desarrollo de la comunidad cultural como para el crecimiento económico (Aznar, P. y Barrón, A., 2017, p. 40).

La sostenibilidad desde esta perspectiva permite una retórica según la cual la humanidad tiene la oportunidad de mantener el control sobre su futuro (Busch, D., 2016, p. 64). La sostenibilidad evolucionaría de un concepto voluntario a algo completamente normal y evidente por sí mismo y, por lo tanto, una parte inherente de nuestra cultura (Wagner, F., y Andreas, M., 2012, p. 62). Una vez que nos informamos sobre la sostenibilidad, la segunda etapa es transmitir a los colaboradores de la empresa por medio de canales o estrategias informativas, una de ellas la educación, la creación de políticas que fomente la práctica sostenible en la mayoría de sus actividades.

Bokova, I. (2014) señala, “La educación proporciona habilidades y conocimientos para el mundo del trabajo, pero, fundamentalmente, también es una fuerza para capacitar a las personas y mejorar su dignidad inherente” (p. 16). Al mismo tiempo, “La educación tiene que encontrar los medios de responder a estos desafíos para reorientar los modelos curriculares, tomando en consideración las diversas cosmovisiones y los sistemas de conocimiento alternativos e integrando el concepto de sostenibilidad en todas las disciplinas posibles” (Aznar y Barrón, 2017, p. 43)

Las políticas de sostenibilidad son la clave para asegurar que haya aceptación de todos (Smith, E. y Muller, R., 2015, p. 83). Smith, E. y Muller, R. (2015) señala, “Los impulsores clave de la sostenibilidad son las políticas que exigen e insisten

en que la organización sea sostenible” (p. 83). Una organización debe establecer políticas para que no exista una incertidumbre sobre las actividades y los atributos que hacen a la organización. También hay que tener en cuenta que una cultura de sostenibilidad trae consigo un sesgo normativo. En este sentido, el concepto de sostenibilidad es la "cultura guía", que establece el objetivo y la base de la existencia y la acción sociales (Wagner, F., y Andreas, M., 2012, p. 61).

Si bien la formalización de los principios de sostenibilidad en políticas es un punto de partida, tales transiciones requieren que las organizaciones desarrollen una cultura que abarque tanto el cambio como la apertura al desafío (David R. Marlow, Magnus Moglia, David J. Beale, y Anna Stenstromer, 2012, p. 125).

### **1.6.1. Sostenibilidad Organizacional**

Los escritores sobre sostenibilidad organizacional han clasificado a las organizaciones como sistemas sociales adaptativos complejos, a medida que el cambio y el aprendizaje ocurren dentro de ellos (Polacek, Gianetto, Khashanah, y Verma, 2012). Además, el proceso de mejorar la sostenibilidad ocurre en un entorno dinámico complejo, que requiere un ajuste constante a los límites, metas y funciones (Haanaes, Reeves, Von Streng Velken, Audretsch, Kiron y Kruschwitz, 2012), por lo tanto, “la transición a la sostenibilidad no puede verse como una apuesta de futuro, sino como una estrategia a aplicar en el presente para construir un futuro organizacional viable” (Aznar y Barrón, 2017, p. 40).

Para el desarrollo del presente trabajo de titulación se tomó en cuenta fuentes relacionadas con la Gestión de la Identidad Corporativa y la Cultura de Sostenibilidad, en total fueron quince papers clasificándolos de la siguiente manera: Artículos de Revisión Científica y Artículos de Investigación.

A partir de la clasificación se obtuvo tres categorizaciones entre los intangibles y el atributo, las cuales fueron: la importancia de una cultura de sostenibilidad desde la gestión de la Identidad, en este apartado se explica sobre los beneficios

que la Sostenibilidad conlleva; factores para estimular a una cultura de sostenibilidad, se detalla los impulsores claves para construir una organización sostenible; y acciones para integrar en una cultura de sostenibilidad, o medidas que se deben ser parte de la estratégica comunicacional. Estas relaciones antes mencionadas permitirán al lector dar conocimientos más relevantes y generales de nuestro tema de investigación.

### **1.6.2. La importancia de una cultura de sostenibilidad desde la gestión de la identidad**

De acuerdo con la revisión de la literatura de los artículos de revisión científica se refieren a la importancia de la Sostenibilidad en las organizaciones y los efectos que esta produce. En este sentido Winnard, Adcroft, Lee y Skipp (2014) concluyen que la sostenibilidad puede verse como el bienestar continuo de la economía, la sociedad y los recursos naturales. Por tanto, las empresas deben tener en cuenta los beneficios que la Sostenibilidad conlleva.

En artículos de investigación según Haanaes et al. (2012) nos explican que la sostenibilidad es cada vez más un problema estratégico para las empresas que buscan una ventaja competitiva. Ha sido impulsado por cambios de partes interesadas, legislativos y de costos, incluidas las limitaciones de recursos naturales. Por tanto, las empresas deben invertir en estrategias para generar ventajas competitivas ya que estamos en un mundo globalizado. Al mismo tiempo Flamholtz y Randle (2012) nos aclaran que la gestión de la cultura corporativa es compleja, pero los procesos que crean y sostienen este constructo invisible pueden convertirlo potencialmente en el activo estratégico final.

Por otra parte, "Así, la cultura, la estructura y la estrategia seguida por la organización sentarán las bases del comportamiento de los empleados, de la comunicación entre los diferentes Stakeholders internos y externos a ella " (Gil y Vallejo, 2017, p. 58). Finalmente, para Busch (2016) nos dice que los esfuerzos

de sostenibilidad cultural pueden servir tanto para el desarrollo de la comunidad cultural como para el crecimiento económico organizacional.

### **1.6.3. Factores y acciones para estimular e integrar en una cultura de sostenibilidad**

Un factor llega a ser un elemento, una circunstancia o una influencia, que contribuye a llegar a un resultado, en nuestro caso hay factores que llegan a estimular a una cultura de Sostenibilidad.

Desde la exploración de artículos de revisión científica obtuvimos varios puntos de vista. Empezando por cultura, Lino (2017) define la cultura como:

La actividad humana, un proceso dinámico, que se construye y manifiesta a través de diversos factores, como los de tipo cognitivo, afectivo, comportamental, social y estructural, los que en forma conjunta determinan una percepción o forma de ver la realidad, sea esta institucional, laboral, empresarial, etc. a la cual el hombre debe adaptarse para poder existir y subsistir. (Lino, 2017, p. 14).

De modo que, para construir una Cultura de Sostenibilidad se debe incluir los factores claves dentro de la filosofía corporativa.

De esta forma, para Cotter (2014) resalta que la inclusión de los impulsores psicológicos y de actitud de la sostenibilidad dentro de estos elementos aborda una brecha en los esfuerzos anteriores para articular las condiciones requeridas para construir una organización sostenible.

En artículos de Investigación podemos encontrar a Smith y Muller (2015) que nos explican que los impulsores clave de la sostenibilidad son las presiones sociales y políticas que exigen e insisten en que la organización sea sostenible. Por otro lado, Tataki y Martínez (2014) nos explican que los aspectos como la



identificación y la actitud hacia el trabajo pueden influir en los comportamientos del colaborador

Una vez explicado según autores la importancia y los factores que estimulan a llegar a consolidar una Cultura de Sostenibilidad es de suma importancia conocer qué acciones integrar en una cultura de sostenibilidad.

Según artículos de revisión científica Aznar y Barrón (2017) nos exponen que el “desarrollo sostenible no se logra únicamente con soluciones tecnológicas, medidas políticas y recursos económicos, también debemos cambiar nuestra forma de pensar y actuar” (p. 38). Por lo tanto, para conseguir este desarrollo sostenible se necesita integrar la acción de educar. Esta acción debe incluir “una educación para el desarrollo sostenible de calidad a todos los niveles y en todos los contextos sociales” (Aznar y Barrón, 2017, p. 38). Además, Bokova (2014) nos dice que la educación proporciona habilidades y conocimientos para el mundo del trabajo, pero fundamentalmente, también es una fuerza para capacitar a las personas y mejorar su dignidad inherente.

Entonces es importante la educación para que la sostenibilidad se integre en la estrategia de una organización, ya que los empleados deben creer en la importancia de la sostenibilidad (Smith y Muller, 2015). Y para lograr esto se debe empoderar a los colaboradores con información relevante y precisa sobre sostenibilidad, siendo esta una tarea importante y continua. Como resultado, si las personas sienten que tienen conocimientos y habilidades para adoptar opciones sostenibles, es más probable que las incorporen en sus acciones diarias (Cotter, 2014).

Una vez que nos informamos sobre la sostenibilidad, otra etapa es transmitir a los colaboradores de la empresa por medio de canales o estrategias informativas de políticas que fomenten la práctica sostenible en la mayoría de sus actividades. Una acción importante es crear políticas basadas en la Sostenibilidad. Smith y Muller (2015) señalan que las políticas de sostenibilidad son la clave para

asegurar que haya aceptación de todos. Por tanto, una cultura de sostenibilidad trae consigo un sesgo normativo. En este sentido, Wagner y Andreas (2012) dicen que el concepto de sostenibilidad es la "cultura guía", que establece el objetivo y la base de la existencia y la acción social.

Finalmente, con la recolección de fuentes y los diferentes puntos de vista de los autores se puede concluir que la cultura de Sostenibilidad trae consigo efectos positivos como equilibrio de tres pilares como el económico, social y ambiental, y es una de las estrategias comunicacionales utilizadas hoy en día por las organizaciones para lograr ventajas competitivas, también es importante entender qué factores son los que la estimulan, por otra parte la creación de políticas y la educación se deben integrar en las estrategias de la organización para llegar consolidar esta Cultura de Sostenibilidad. Por lo cual, la estrategia corporativa permite reflejar la cultura en la dirección de la organización (Gil, Vallejo, 2017).

### **1.7. La imagen corporativa**

Villafañe (2004, p. 30) define a la imagen corporativa como “la integración en la mente de sus públicos de todos los inputs emitidos por una empresa en su relación ordinaria con ellos”, es decir, la misma es formada por la percepción de sus públicos, lo que les da el mayor control a estos que la organización misma. El comportamiento corporativo comprende las actuaciones de la empresa en el plano funcional y operativo de sus procesos productivos. Es el resultado de sus políticas y procesos internos.

Según Villafañe, la personalidad corporativa es el “conjunto de manifestaciones voluntarias que la empresa emite con el fin de proyectar una imagen intencional entre sus públicos” (citado en Orjuela, 2011, p. 152). Analizando lo propuesto por el autor, la imagen corporativa se convertiría en el resultado de la suma de las variables como: el comportamiento, la cultura y la personalidad corporativa.

Las organizaciones deberían tener una responsabilidad muy fuerte, con una identidad o filosofía corporativa basada en la correcta gestión económica, social y ambiental, la eficiencia de recursos, el reciclaje y una gran preocupación por todos los públicos de interés de la organización. Todo ello, con el objetivo de desarrollar su actividad empresarial y conseguir beneficios como valor agregado, sin provocar ningún perjuicio al planeta ni al medio en el que desarrolla su actividad y ser proyectado en su imagen corporativa.

### **1.8. Responsabilidad Social y Sostenibilidad**

Según las investigaciones realizadas el término desarrollo sostenible fue formalizado por primera vez en el documento “Informe Brundtland” en el año de 1987, gracias al trabajo en conjunto de la Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo de Naciones Unidas.

La Organización de las Naciones Unidas (1987) institucionalizó su definición: Se define el desarrollo sostenible como la satisfacción de “las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades” (Brundtland, 1987, p. 23).

En la actualidad, se puede decir que el concepto tradicional de organización ya no es suficiente en un mundo globalizado, donde la innovación está en auge y la tecnología crece descomunalmente, esto ha hecho que las empresas reformulen sus objetivos corporativos para interactuar con el entorno, creando así mecanismos que le permitirá a la empresa permanecer en el tiempo. Paralelo a esto, las empresas buscan ser conformadas por colaboradores que tengan una misma visión compartida, la cual los vincula y les brinda un sentido de pertenencia, logrando potencializarse en tres escenarios: social, económico y ambiental.

Otro argumento que nos expone Viteri es que la responsabilidad Social y sostenibilidad se convierten en dos procesos mutuamente ganadores, esto quiere decir que:

Si gana la organización gana el entorno y viceversa. Cuando una organización en general siente el compromiso de obligarse moralmente con la comunidad, esta última percibe y la acepta socialmente. Sin embargo, cualquier compañía tiene la posibilidad de, voluntariamente, obtener una licencia social y esto lo puede hacer siguiendo determinadas pautas y referencias que orienten y validen la responsabilidad social de manera oficial. (Viteri, 2011, p. 102).

Por tanto, según autores como Viteri se puede concluir a la responsabilidad social empresarial como:

Compromiso voluntario de las organizaciones para dar respuesta a los problemas que comparte con su entorno, identificando las necesidades sociales, económicas y ambientales, a través de la definición de estrategias comunicacionales y políticas, así como procesos operativos con sus grupos relacionados, logrando el reconocimiento y aceptación social y generando impacto y sostenibilidad en el tiempo. (Viteri, 2011, p. 104)

### **1.9. Definición de Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU)**

Clasificación Internacional Industrial Uniforme es la clasificación sistemática de todas las acciones económicas cuyo propósito es la de establecer su categorización armonizada a nivel mundial.

De acuerdo con la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), las actividades relacionadas con la producción de cerveza se encuentran clasificadas dentro de la categorización C-1103 " Elaboración de bebidas malteadas y de malta"

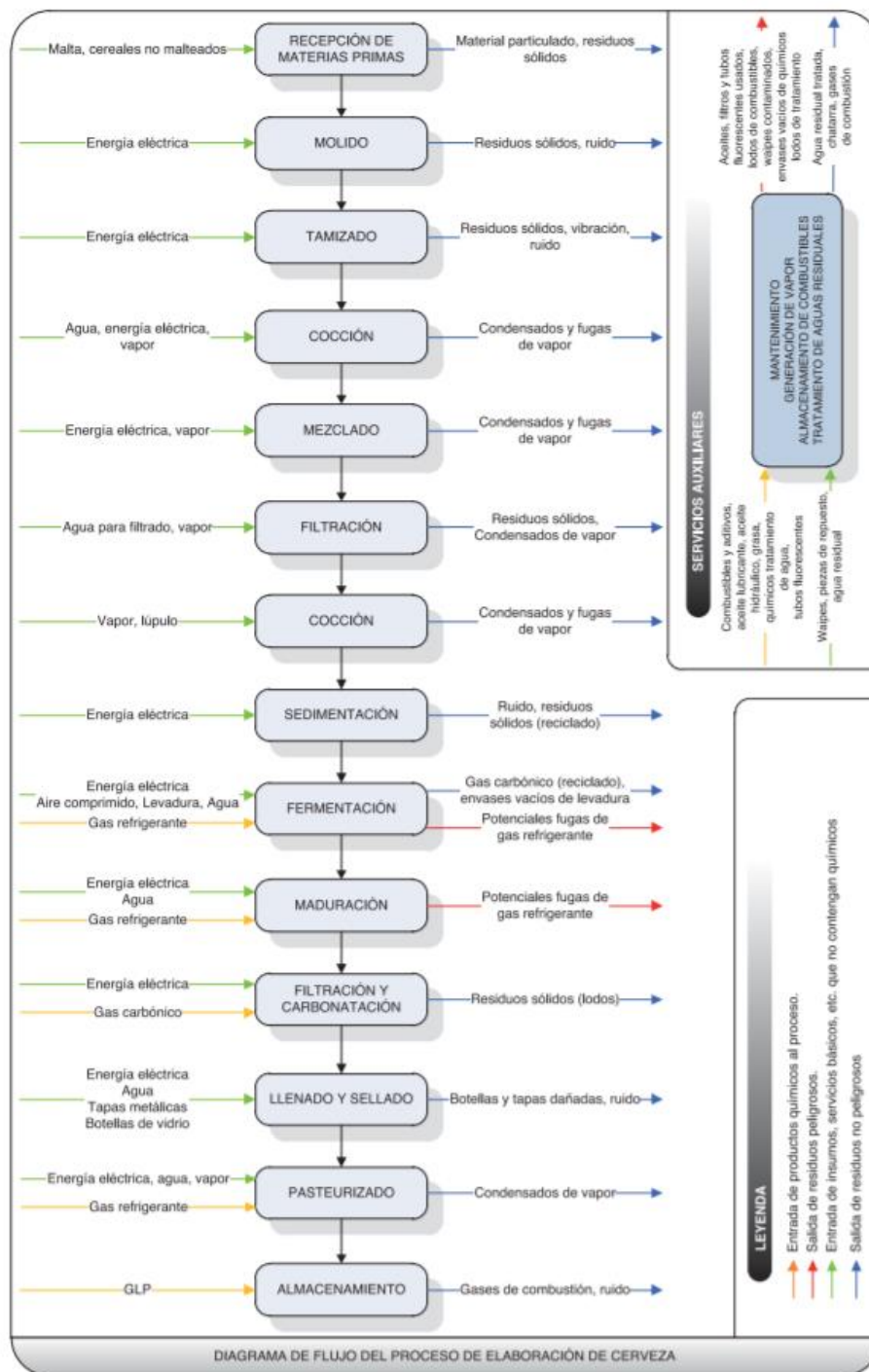


Figura 1. Diagrama del Flujo del proceso de la Cerveza. Tomado de (Página Oficial del Ministerio del Ambiente).

Tabla 1

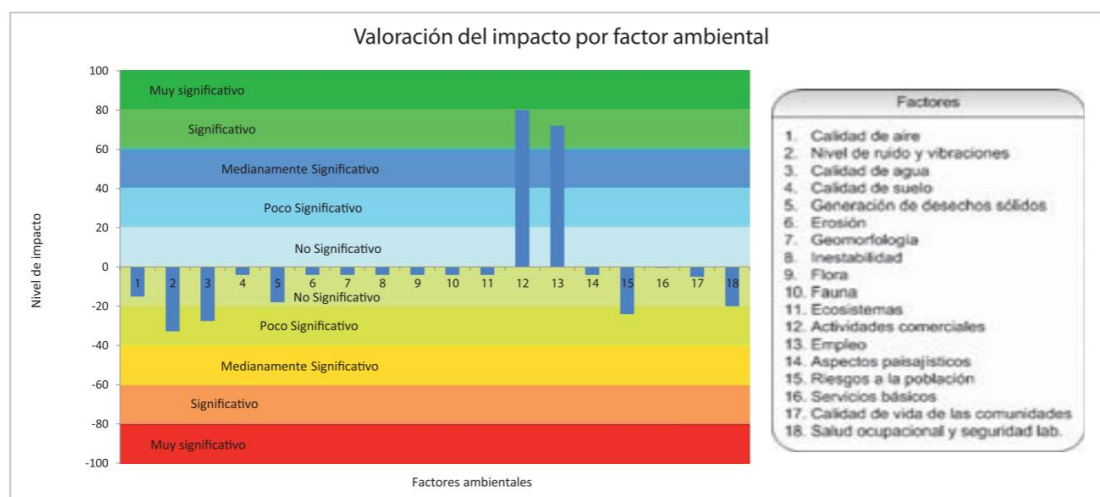
*Evaluación de impactos ambientales producidos por el proceso de producción de cerveza*

| Componentes              | Factores  | Valor de impacto | Porcentaje de afectación |
|--------------------------|---|------------------|--------------------------|
| Recurso aire             | Calidad de aire (gases de combustión, MP, olores) | -15,00           | -4,6%                    |
|                          | Nivel de ruido y vibraciones                      | -32,81           | -10,0%                   |
| Recurso agua             | Calidad de agua (generación de efluentes)         | -27,56           | -8,4%                    |
| Recurso suelo            | Calidad de suelo                                  | -4,00            | -1,2%                    |
| Desechos                 | Generación de desechos sólidos                    | -18,00           | -5,5%                    |
| Proceso geomorfodinámico | Erosión   | -4,00            | -1,2%                    |
|                          | Geomorfología                                     | -4,00            | -1,2%                    |
|                          | Inestabilidad                                     | -4,00            | -1,2%                    |
| Medio biótico            | Flora   | -4,00            | -1,2%                    |
|                          | Fauna   | -4,00            | -1,2%                    |
|                          | Ecosistemas                                       | -4,00            | -1,2%                    |
| Socioeconómico           | Actividades comerciales                           | 80,00            | 24,5%                    |
|                          | Empleo  | 72,00            | 22,0%                    |
|                          | Aspectos Paisajísticos                            | -4,00            | -1,2%                    |
|                          | Riesgos a la población                            | -24,00           | -7,3%                    |
|                          | Servicios básicos                                 | -0,40            | -0,1%                    |
|                          | Calidad de vida de las comunidades                | -5,00            | -1,5%                    |
|                          | Salud Ocupacional y seguridad laboral             | -20,00           | -6,1%                    |
| Impacto total            |   | -22,78           | -7,0%                    |
| Porcentaje del impacto   |   |                  |                          |

Tomado de (Página Oficial del Ministerio del Ambiente).

Gracias a este reporte la empresa puede identificar que componentes se los debe trabajar con prioridad para disminuir el impacto negativo que tienen estos con el entorno.





*Figura 2.* Representación gráfica del impacto ambiental producido por el proceso. Tomado de (Página Oficial del Ministerio del Ambiente).

Como se observa en la Figura 3, el desarrollo del proceso causa impactos negativos en los factores ruido y vibraciones (poco significativo), calidad de agua (poco significativo), y riesgos a la población (poco significativo). los impactos positivos están asociados a las actividades comerciales (significativo) y empleo (significativo).

## **2. CAPÍTULO II. DESARROLLO DEL TEMA**

En este capítulo se expondrá los resultados de la investigación realizada a la empresa “Camino de Sol” sobre la gestión desde la Identidad Corporativa para generar una Cultura de Sostenibilidad mediante la aplicación de instrumentos de investigación. En primer lugar, se mencionan las causas y efectos que serán parte del desarrollo del tema. Asimismo, la presentación de los resultados obtenidos gracias al aporte de los colaboradores de la organización, las entrevistas realizadas a altos mandos, para finalmente obtener el Estado del problema.

### **2.1. La empresa “Camino del Sol”**

Camino del Sol es una empresa productora de cerveza artesanal. Dentro de sus valores corporativos promueven el desarrollo económico, la calidad de sus productos, precios competitivos y el crecimiento laboral de sus colaboradores (Camino del Sol, 2011).

Cervecería Camino del Sol, desde el 2011 busca crear en Ecuador la cultura de consumir cerveza de calidad superior, teniendo siempre como prioridad el sabor de la cerveza y no la eficiencia en costos y procesos. Hacen cerveza con una pasión que solo las personas acostumbradas a tomar buena cerveza lo pueden entender, utilizando ingredientes y procesos de la más alta calidad y generando trabajo para crecer junto con nuestra comunidad (Camino del Sol, 2011).

En Camino del Sol, quieren que los ecuatorianos aprendan a tomar cerveza de verdad. Además, tienen un portafolio de cinco tipos de sabores (Llama, Lagarto, Condor, Tortuga e Iguana) y 2 presentaciones (Latas y Botellas) para satisfacer la necesidad de los amantes de la cerveza artesanal. La empresa cuenta con

una planta en el sur de Quito y 6 sucursales tanto en: Quito, Cumbayá, Otavalo, Samborondón, Machala e Ibarra. Cuenta con 35 personas en total (Área Gerencial, Financiera, Ventas, Producción, Logística y Operarios). La producción de su cerveza es para el 80% a los distribuidores (Supermaxi, Oki Doki, Restaurantes, Tiendas) y el 20% para sus sucursales.

En la actualidad Camino del Sol es uno de los proveedores de cerveza artesanal más grande del Ecuador, tienen experiencia en la producción, logística y comercialización de sus productos. No obstante, de que sus valores corporativos mencionan el desarrollo Social y Económico.

Camino del Sol posee una estructura vertical donde la Gerenta se encarga de aprobar las decisiones de la organización y está conformada por las siguientes áreas de trabajo: Área financiera, planta, ventas, distribución y operativos. Todas ellas son importantes y dentro de las administrativas toca aclarar que hay entre uno y tres colaboradores (Entrevista, Najera, 2019).

La empresa está trabajando conjuntamente en la obtención de certificaciones de buenas prácticas de manufactura en las plantas de la empresa. Este año sus cervezas son ganadoras de medalla en la Copa Cervecera. Pero estiman que en corto plazo obtener una calificación como una empresa socialmente responsable.

### **2.1.1. Misión**

Camino del Sol a través del tiempo y la experiencia que ha adquirido dentro de la producción y comercialización de la cerveza artesanal ha demostrado que un producto debe contener muchos factores importantes que mantengan el producto a flote y encaminen a la cima del mercado, por tal razón la Gerenta de Camino del Sol define su misión en:

“Ser la mejor opción en cerveza artesanal, estableciendo una relación permanente y duradera con cada uno de nuestros clientes a nivel nacional

ofreciendo garantía y calidad en nuestra cerveza, con un crecimiento del valor de nuestra participación del mercado a través de nuestro portafolio de marcas y con una política de precios competitiva en el mercado” (Entrevista, Najera, 2019).

### **2.1.2. Visión**

“Hay que entender que metas pretendemos conseguir en el futuro. Estas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión debe ser inspirador y motivador.” (Entrevista, Najera, 2019).

Camino del Sol ha luchado contra varias adversidades comerciales manteniéndose en el mercado y creándose visiones de su futuro en el mercado como:

“Trabajar para en mediano plazo ser una empresa líder en el mercado de cerveza artesanal elaborada con los más altos estándares de calidad, que satisfagan los exigentes gustos de nuestros clientes para crecer en un mercado de constante competencia y evolución.”

### **2.1.3. Valores Corporativos**

Tomando en cuenta como referencia a Ogalla (2005) y Green (2008), quienes señalan que los valores corporativos se convierten en una guía que direcciona las acciones y comportamientos de los colaboradores en el cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización, además de situar o establecer las pautas en las decisiones (Citado en Rodríguez, 2011, p. 2).

Camino del Sol con la intención de practicar su misión y visión ha establecido principios y valores los cuales se detallan a continuación:

- **Integridad y Confiabilidad con el cliente:** en el cual este se sienta a

gusto con la marca y con esto lograr una mayor fidelización del consumidor.

- **Respeto y desarrollo integral de personal interno y externo:** mediante la capacitación y el adiestramiento adecuado del personal.
- **Manejo de principios éticos y morales:** de esa manera reflejamos una imagen intachable ante los demás.
- Excelencia en la calidad.
- Creación del valor social
- Respeto y lealtad.

#### 2.1.4. Identidad Gráfica

Amarillo de cromo y azul oscuro son los dos colores corporativos que predominan en la marca de “Camino del Sol”. En el logotipo está conformado por un Sol, el cual representa la deidad de las culturas precolombinas más importante del sector Andino. El diseño del Sol está inspirado en base a piezas arqueológicas con una personalidad moderna y llamativa (Najera, 2019, entrevista).

Los logos de cada tipo de cerveza tienen la temática de asignar animales representativos del Ecuador con un toque estético amigable y divertido. La Gerenta asegura que estos diseños tienen una gran aceptación tanto extranjeros como propios ecuatorianos.



Figura 6. Logo Empresa. Tomado de (Página Oficial del Camino del Sol).

## 2.2. Metodología Utilizada

El estudio se realizará en la empresa Camino del Sol, ubicada en Ecuador, en el Distrito Metropolitano de Quito, El Tablón OE1-277 y Manglar Alto. El tipo de estudio es dirigido a público Interno. El enfoque que se utilizará es el Mixto y es entendido como “un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de la investigación e implican la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos” (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010, p. 588). En este sentido, los autores manifiestan que el enfoque mixto o multimodal es la combinación de varios métodos cuantitativos y cualitativos que permiten al investigador obtener una visión más completa y holística de los resultados que fueron obtenidos por la investigación.

Al mismo tiempo, el alcance de este estudio es de tipo exploratorio, donde se realizado un marco teórico sobre la Sostenibilidad y entrevista a un experto del tema para poder familiarizarnos con el atributo y de diagnóstico donde se ha aplicado los censos y entrevistas semiestructuradas. El primero se enfoca en estudiar temas pocos conocidos y analizados, es decir, fenómenos novedosos los cuales se necesitan ser estudiados con más profundidad y desde otro punto perspectiva (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010). El segundo “supone el análisis de situaciones como un momento complejo que nos desafía a conocer lo que está sucediendo en una determinada representación de la realidad que denominamos situación, incluyendo lo que está sucediendo a quienes están actuando sobre y dentro de los límites de esa realidad” (Escalada, 2004, p. 76).

Otro proceso de investigación optado fue la recolección de información sobre la bibliografía, filosofía corporativa, contenido de sus productos, etc. lo que permite ampliar y comparar en la investigación realizada. Se ha realizado la investigación a los siguientes públicos con su respectivo enfoque:

- **Gerente General:** Entrevista a profundidad
- **Asistente financiero de Gerencia General:** Entrevista semi estructurada



- **Jefe de Planta:** Entrevista semi estructurada
- **Jefe de Área de Ventas:** Entrevista semi estructurada
- **Jefe de Área de Distribución:** Entrevista semi estructurada
- **Operativos:** Censo realizado a 25 colaboradores

### **2.3. Interpretación de Resultados**

Después de la realización de los censos y encuestas semiestructuradas se ha obtenido la siguiente información importante que guiará al investigador a proponer una estrategia de comunicación acorde al manejo adecuado y consolidación del atributo de la Sostenibilidad dentro de la Identidad de la empresa “Camino del Sol”.

El primer elemento por analizar para determinar la recordación de los públicos internos es la identidad visual corporativa de la empresa. Por lo que, Según Mínguez (2016) este elemento visual de la identidad de empresa es el conjunto de signos gráficos que representan o traducen la identidad de la organización, por tanto, la importancia de su diseño y como este es percibido y recordado por sus públicos.

Según las encuestas realizadas el 80% de los colaboradores reconocen estos colores corporativos y como está conformado el logotipo, esto nos dice que la mayor parte de los colaboradores ya se encuentran familiarizados con la identidad visual de la empresa. Se puede determinar que el diseño y el manejo de la identidad visual ha permitido la recordación de sus públicos internos.

El Logotipo de Camino del Sol está conformado por un

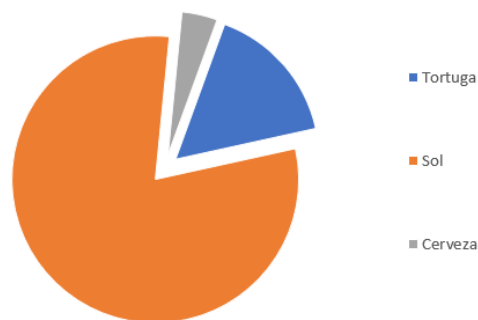


Figura 4. El logotipo de Camino del Sol está conformado por un, 2019.

Qué colores predominan en el logo

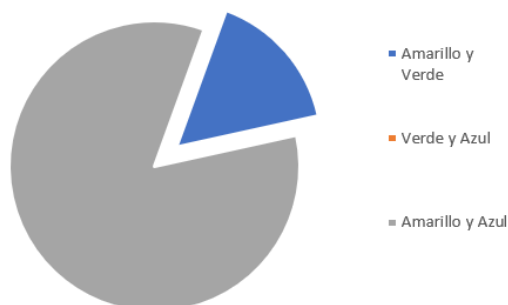


Figura 5. Qué colores predominan en el logo, 2019.

### 2.3.1 Identidad Corporativa

Tataki, M. y Martínez, E. (2014) señalan, “La identidad corporativa se comunica a través del comportamiento de la organización donde los grupos objetivo son capaces de juzgar por las acciones llevadas a cabo por la entidad” (p. 28).

Se realizaron preguntas sobre el manejo de su identidad, Camino del Sol tiene su filosofía corporativa definida, pero esta no está manifestada en su página oficial y existe un poco de diferencias entre lo que nos dijo la Gerenta en la entrevista con lo que está público en el portal. Se determina que el manejo de filosofía no es el correcto, esto produce que existan supuestos objetivos que la empresa quiere alcanzar y no haya un direccionamiento base para los públicos de la empresa. Acorde a lo que Cabanillas (2011) nos resume: La filosofía corporativa

anima a la iniciativa y la creatividad para garantizar la calidad laboral. También, la misma establece el ámbito de negocio de la empresa, señala los objetivos globales de la empresa, facilita la evaluación de la actuación de la entidad en conjunto con sus públicos. Por tanto, una filosofía bien definida facilita al aplicar estrategias de comunicación corporativa.

El problema también se debe a que no hay un responsable que gestione la identidad corporativa y realice el rol de un comunicador corporativo. Para recopilar el conocimiento de los colaboradores sobre la misión de la organización se aplicó una encuesta con tres opciones, el resultado arrojó que más de mitad conoce o acertó sobre la respuesta correcta, esto se interpretaría como el conocimiento de los objetivos empresariales por parte de los colaboradores.

#### ¿Cuál es la misión de Camino del Sol?

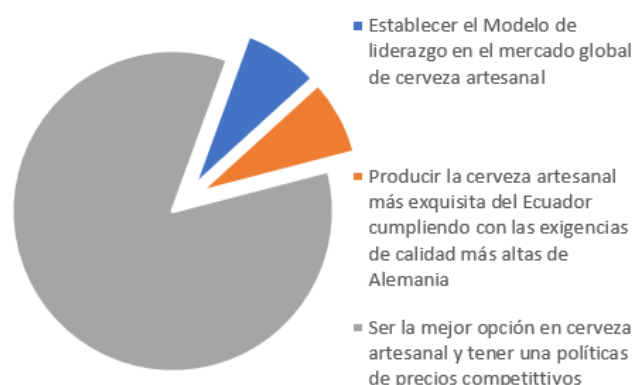


Figura 7. ¿Cuál es la misión de Camino del Sol?, 2019

Es necesario resaltar que el 85% de los colaboradores encuestados respondieron que no fueron capacitados al ingresar a la organización. En efecto, desconocen sobre la filosofía y poco sobre sus objetivos. Los colaboradores recomendaron que debiesen existir una inducción sobre la empresa, pues con el tiempo van conociendo toda la información, pero eso retrasa sus actividades por el desconocimiento de funciones. Esto resulta que no hay un área o responsable de transmitir a los nuevos colaboradores sobre los objetivos que se encamina la empresa Camino del Sol.

El personal ha sido capacitado sobre la filosofía de la empresa

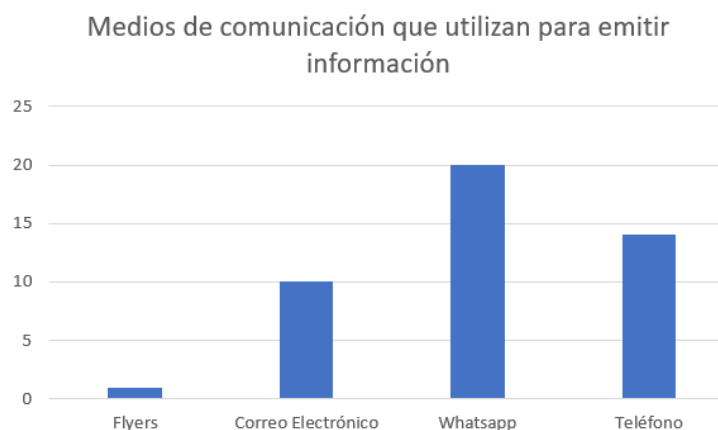


Figura 8. El personal ha sido capacitado sobre la filosofía de la empresa, 2019

### 2.3.2. Comunicación Corporativa

La Gerenta de Camino del Sol menciona que no tiene un departamento o responsable de la comunicación interna de la empresa, solamente el área de Recursos Humanos el cual tiene funciones específicas sobre la contratación y capacitación del nuevo personal. Por tanto, no hay un canal oficial que capacite a los colaboradores sobre los objetivos que sigue la empresa y hacia dónde quieren llegar. Uno de los medios de comunicación más votados por los colaboradores es el Whatsapp, por el cual envían sugerencias, reuniones y eventos corporativos.

El censo reveló que la mayor parte de los colaboradores prefirieron una herramienta tecnológica en donde exista la comunicación de la empresa, como el uso de correo electrónico, ya que les parece que uso del Whatsapp es un tema más personal, al mismo tiempo es una herramienta de gran necesidad en el diario de la empresa, ya que con la misma hacen reuniones, gestiones financieras, recordatorios y toma de decisiones.



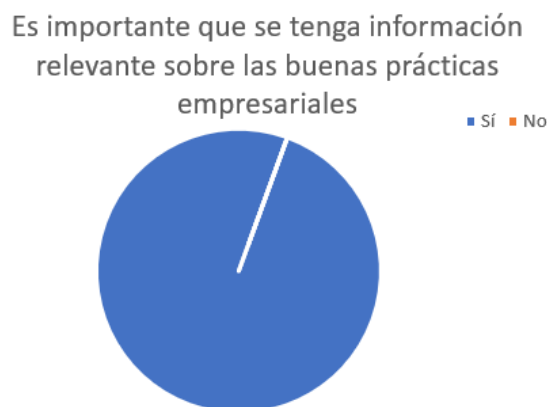
*Figura 9.* Medios de comunicación que utilizan para emitir información, 2019.

Los diálogos y feedback se evidencia que son realizados mayoritariamente por reuniones in situ, también en las entrevistas los colaboradores prefieren esa forma ya que no se genera malentendidos ya que ha existido casos que el uso de herramientas tecnológicas ha generado que no se informe completamente sobre eventos o acciones de la empresa en base a un proceso y ha hecho retrasar en la entrega oportuna de productos a los clientes. Siendo importante reformular el canal, el medio y el contenido que debería corresponderle a cada herramienta tecnológica.

En la entrevista realizada al asistente financiero nos dice que al momento ellos no generan reportes o informes semestrales sobre las actividades de la empresa con relación a procesos sostenibles con el medio ambiente, seguridad social o rentabilidad. Sugiere que para llegar eso debería generar una cultura de buenas prácticas, una causa puede ser la limitada información y por giro del negocio no alcanza el tiempo ya que el personal está ocupado en producción, ventas y distribución de los productos a sus clientes.

Tampoco hay un responsable directo que realice estrategias comunicacionales para fomentar un clima laboral y un ambiente organizacional de conciencia hacia la conservación del medioambiente. En la encuesta realizada sobre la importancia que se tenga información relevante sobre las buenas prácticas

empresariales el 100% respondió Sí, eso revela que los colaboradores están abiertos a aprender sobre las buenas prácticas empresariales, pero al momento no hay una motivación sobre la realización de las mismas.



*Figura 10.* Es importante que se tenga información relevante sobre las buenas prácticas empresariales, 2019.

### **Entrevista a María Belén Monteverde**

María Belén Monteverde, Magíster en Comunicación y docente en la Universidad de Internacional del Ecuador, no da una charla sobre la comunicación estratégica y la importancia de la aplicación de esta en las empresas. María Belén nos señala que la comunicación estratégica se puede definir simplemente como una comunicación que está alineada con la estrategia general de una empresa para mejorar su posicionamiento estratégico.

La planificación al desarrollo de una comunicación estratégica ante toma de decisiones le permite proporcionar a su organización las herramientas necesarias para adaptarse eficazmente al cambio. Para hacerlo bien, debe tener una sólida comprensión de por qué estas iniciativas de cambio están fallando en primer lugar.

Muchas decisiones de cambio organizacional fracasan, lo hacen por un problema interno y no por la presión externa que impulsa el cambio. María Belén

no dice que estas son buenas noticias para una organización a punto de implementar una iniciativa estratégica. No siempre puede controlar como las decisiones afectarán a su organización. Sin embargo, puede tomar el control de cómo su organización gestiona internamente el proceso.

La Comunicación Estratégica es importante, primeramente, prepara a una empresa para responder y gestionar los problemas comunicacionales haciendo que la empresa piense mucho, mucho antes de una crisis, sobre sus objetivos y filosofía corporativa y deje que eso guíe su respuesta a los desafíos futuros. Esto significa que la empresa siempre está escaneando el entorno, monitoreando y analizando los problemas que puedan afectarla, y esto resulta que esté lista para cualquier amenaza. En segundo lugar, la comunicación estratégica construye relaciones, vínculos con las partes interesadas porque parte de lo que impulsa el proceso son sus propios valores y preocupación por su reputación. Buscará formas de fomentar esas relaciones, vínculos a corto, mediano y largo plazo. Finalmente, las comunicaciones estratégicas involucran a toda la organización. No se trata de emitir comunicados de prensa. Está pensando en quién es la organización y cómo uno la representa.

### **2.3.3. Responsabilidad Social**

En la encuesta realizada en el concepto de desarrollo sostenible se aprecia un significativo desconocimiento en relación con su implicación en la empresa, el 70% respondieron incorrectamente, es decir, no está familiarizados con el término de sostenibilidad. Esto nos da más indicios que no hay una comunicación eficaz sobre políticas de sostenibilidad alguna. Se puede detectar que el atributo existe en la Identidad Corporativa de la Empresa "Camino del Sol", pero el mismo se encuentra en un estado pasivo, por tanto, no es percibo por el público interno.



Qué se le viene a la mente el término "sostenibilidad"

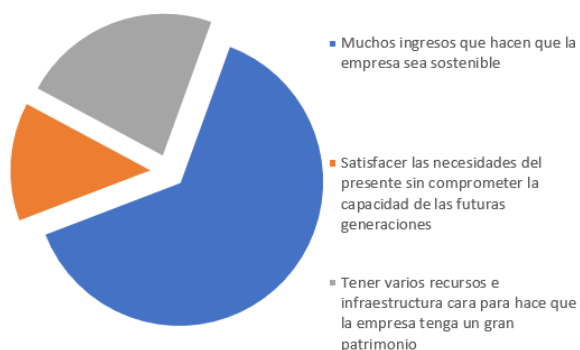


Figura 11. Qué se le viene a la mente el término "sostenibilidad", 2019.

El 12% respondió en que su área aplica la acción de reciclaje o procesos amigable con el medio ambiente, como el buen uso de hojas de reciclaje para disminuir el gasto del papel. Esto resulta que son pocos los que aplican medidas de reciclaje. Lo que se puede también validar es que el área de producción no tiene proceso alguno para el control de desperdicios. Se encuentra que en cada área no hay un líder que dirija a su equipo, por tanto, las acciones no son realizadas o no hay quien motive a realizarlas.

Aplica en su área acciones de reciclaje o procesos amigables con el medio ambiente

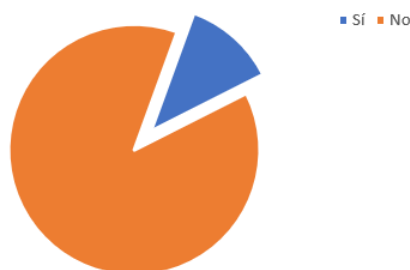


Figura 12. Aplica en su área acciones de reciclaje o procesos amigables con el medio ambiente, 2019.

### **2.3.3.1. Políticas de Sostenibilidad**

Según la Gerenta la empresa quiere aplicar a una certificación de buenas prácticas, pero actualmente no existe un manual de políticas de buenas prácticas, se manejan manuales destinados a la Producción de Cerveza, PosVenta, Venta y Distribución de sus productos. Pero no mantienen directrices que motiven las normas generales de actuación de la empresa en el tema ambiental. Najera nos explica que tiene presente los beneficios que obtienen las empresas al implementar políticas de sostenibilidad en sus diferentes actividades y está consciente el cambio significativo que tendrá la organización en su imagen como una empresa socialmente responsable, nos describe un poco de sus debilidades al ser un Pyme ya que al tener un modelo de negocio en base a la producción de cerveza hay limitantes para poder realizar una inversión. También reconoce los beneficios de estas políticas como aumentar la eficiencia de los recursos y la gestión de residuos.

#### **Entrevista a Irma Suarez**

Para obtener un punto de vista desde el sector público se realizó una entrevista semiestructurada a Irma Suarez (Ingeniera Especialista en PML), quien es coordinadora de la Dirección Nacional de Prevención de la Contaminación Ambiental. Ella trabaja en el proyecto PUNTO VERDE. Nos menciona que PV fue creado por el Ministerio del Ambiente con el objetivo de incentivar a las organizaciones a emplear prácticas responsables con el medio ambiente. Las empresas pueden solicitar La Certificación “Punto Verde”, la cual está avalada por el Organismo de Acreditación Ecuatoriano (OAE). También nos explica que el Ministerio del Ambiente está constantemente realizando estudios en el sector productivo del Ecuador, para encontrar los posibles impactos ambientales y los peligrosos de malograr las sustancias químicas y el adecuado tratamiento de desechos peligrosos.

Irma nos expone la ventaja de ser una empresa socialmente responsable, primeramente, es el reconocimiento de una empresa amigable con el medio ambiente por parte de sus clientes. Crea una imagen positiva tanto para los clientes como sus empleados. Al tener el certificado de "Punto Verde" la empresa tiene un valor agregado y la hace más competitiva en un entorno cambiante.



*Figura 13.* Logo de Proyecto PUNTO VERDE. Tomado de (página oficial del Ministerio del Ambiente).

También facilitó con un link público donde se pueden ver resultados obtenidos por el MAE, así como el impacto que genera la industria cerveza en relación con el Ambiente.

Según lo que nos explica Irma, a la sostenibilidad se puede explorar y gestionar en varias referencias de tiempo y espacio y dentro de diferentes contextos de orden ambiental, social y económico. Estos contextos incluyen la capacidad de carga del planeta Tierra, la sostenibilidad de los sectores económicos, ecosistemas, países, municipios, estilos de vida, patrones de comportamiento, etc. No solamente decae en las empresas ser Sostenibles, sino en cambiar nuestra mentalidad y aplicarlo en el diario de nuestra vida

### **2.3.3.2. Factor Ambiental**

El Jefe de Producción explicó que actualmente los desperdicios como las cajas de cartón, el aluminio y los plásticos son vendidos a empresas recicladoras. El vidrio de las botellas devueltas por los clientes va directo a la basura ya que no pueden ser reusadas por temas de calidad, también al no ser una empresa

grande no existe recursos suficientes para invertir en una tecnología de reciclaje. La ventaja de aplicar el reciclaje de vidrio, en este caso porque la empresa vende botellas y algunas no las utiliza, esto permitiría reutilizar estos desechos o convertirlos en algunos productos que se pueden volver a usar, ya sea por medio un procedimiento de lavado, el problema de este procedimiento es por la calidad que se pierde del producto o las necesidades estrictas del cliente. (Entrevista, Freddy Muñoz, 2019).

Explica que apresto es un residuo que se lo obtiene al cocinar la levadura, este apresto sirve como alimento para el ganado porcino, si la empresa generará más cantidades de este residuo se lo podría vender a ganaderos, pero el volumen con el que producen es menor, por lo cual, esos residuos van directo a la basura. Nos encontramos con un dato curioso y relevante, ya que existe en el área de producción la motivación de realizar prácticas de sostenibilidad, pero la limitante es el poco residuo que generan al producir la cerveza y esto no poder aprovecharlo para generar una retribución económica a la empresa.

En cuanto al consumo de agua y energía eléctrica no existen procesos para reusar o aprovechar de mejor forma, es decir, no existen iniciativas para proporcionar productos y servicios eficientes a partir del consumo de energía o basados en energías renovables. Esto también se debe que la organización está limita por su tamaño y los recursos económicos. La materia prima de la industria cervecera es el agua y hay procesos en la elaboración de la bebida que representan gran consumo del líquido y en los que también se pueden lograr ahorros significativos en términos de energía y otros insumos. La producción de cerveza se encuentra con un problema de desechos importante durante el malteado y la filtración de mosto. Sin embargo, con una máquina de procesamiento de agua se puede tratar y reusar el agua para las operaciones no potables, tales como la limpieza.

Lograr la reducción en el consumo de agua y energía requiere innovación tecnológica y soluciones adecuadas para cada etapa de la producción, por

ejemplo, “para mantener sus equipos en funcionamiento óptimo, se requería la dosificación de productos de tratamiento dentro de la caldera, por lo que no era posible verificar las concentraciones o ajustarlas de acuerdo con las variantes del proceso”, dijo el Jefe de Planta.

### **Entrevista a Erick Vega**

Según Erick Vega, Ingeniero Ambiental, graduado de la Escuela Politécnica Nacional, en las empresas que ha trabajado ha notado que estas en vez de generar una cultura de sostenibilidad real, lo que hacen es hacer campañas de RSE con el objetivo que sus clientes las perciban como responsables, pero lo que realmente deberían es trabajar en sus propósitos y ser fieles a su filosofía y fomentar la cultura. Una ventaja de trabajar en la cultura de sostenibilidad es que esta se convierte en un intangible esencial de la estrategia de negocios. (Erick Vega, 2019).

Como profesional en Ingeniería Ambiental, no solo realiza los trámites a los que la empresa está obligado con las entidades públicas de control, sino que, diseña procesos para prevenir y minimizar el impacto de la actividad del ser humano sobre el medio ambiente, proponiendo y desarrollando soluciones sostenibles a los problemas de contaminación ambiental y contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de la población. Erick considera que es un tema cultural que las empresas no apliquen en su identidad la parte sostenible como algo prioritario.

En los últimos años se ha expresado una creciente preocupación de que, a menos que se detenga el consumo excesivo de recursos, la civilización moderna tal como la conocemos puede colapsar. El objetivo en el desarrollo de prácticas sostenibles empresariales es crear estrategias que preserven la viabilidad a largo plazo de las personas, el planeta y los recursos. La sostenibilidad requiere que veamos el mundo como un sistema integrado que conecta a las organizaciones con la sociedad y el medio ambiente.

### **2.3.3.3. Factor Social**

Camino del Sol, es una empresa pyme por lo que tiene que aplicar la legislación vigente en el país. Al tener su actividad relacionada con licorerías o venta de bebidas alcohólicas, debe obtener un certificado de la agencia nacional de regulación, control y vigilancia sanitaria (ARCSA). La cerveza artesanal con sus características propias, no se acopla a la Norma INEN 2262:2003 que pertenece a la Cerveza, por su turbidez y/o sedimento que pueda presentar, con la cual ARCSA se guía en los métodos de ensayo y en definir las características físicas y químicas para expedir el registro sanitario. Arcsa ayuda a la empresa a facilitar aún más la obtención de los registros sanitarios.

La asistente financiera expone la importancia que es tener un registro sanitario en sus productos, ya que no solo es cumplir con las obligaciones que le imponen a la empresa, sino, el compromiso de la empresa a producir productos que no tengan un impacto negativo en la salud individual y colectiva de la población. Son conscientes que sus productos son a base de alcohol, pero es un reto de la empresa.

La producción de Cerveza artesanal también ha ido creciendo en estos últimos años, lo que ha permitido la creación de nuevas plazas de trabajo. La empresa inició con un número menor a 10 personas. Igualmente cumple con las obligaciones de afiliación de los trabajadores. Tal como lo propusieron al inicio de las actividades de la empresa sobre el desarrollo económico de las comunidades, actualmente abarcan todas las regiones del país y este año abrieron un nuevo local en Galápagos, dando más oportunidades laborables.

Las comunidades de restaurante optan por la contratación de los servicios de la empresa Camino del Sol para la producción de sus propias marcas de cerveza, esto ha hecho que muchos lugares diversifiquen con este tipo de productos.

#### **2.3.3.4. Factor Económico**

Sobre si eligen cuidadosamente sus adquisiciones, es decir, invertir estratégicamente en bienes sostenibles nos respondió el jefe de planta, que la última máquina como los fermentadores de cerveza y la embotelladora son importados fijándose que sean amigables con el ambiente, pero no hay una selección minuciosa de proveedores o características para un escoger la máquina que tenga menos impacto ambiental. Están prestos a que los nuevos equipos importados apliquen con la ecoinnovación, ya que no solo es bueno para el medio ambiente, sino que existe una reducción de costos de producción y menos desperdicio y buena utilización de los residuos. Por ecoinnovación, nos explica, que es parte de la generación de desarrollo sostenible mediante cualquier forma de innovación y a su vez esta represente significativamente un avance en toda organización. Freddy, considera que la ecoinnovación constituye asimismo una oportunidad para las empresas que producen cerveza, pues contribuye a reducir costos, lo que produce la atracción a nuevas oportunidades empresariales y también esto puede ser importante en la imagen de las empresas ante sus clientes.

#### **2.4. Causas y efectos**

De acuerdo con análisis realizado en los resultados de las encuestas y entrevistas, la causa principal de esta situación es que la gestión la comunicación interna no es la adecuada, por lo que “la planificación de la comunicación interna consiste en implementar, según la estrategia, una serie de variables de comunicación como elementos comunes que intervienen en todo el proceso comunicacional a través de un conjunto de programas coherentes e integrados” (Sánchez, 2015, p.1), por lo cual, es importante gestionar la comunicación interna ejecutando acciones alineadas con la estrategia comunicacional organizacional. Otro de las causas es que los colaboradores no reconocen el atributo de su cultura o como arrojo los datos, ellos no tienen claro la definición de sostenible, por tanto, si las personas sienten que tienen conocimientos y

habilidades para adoptar opciones sostenibles, es más probable que las incorporen en sus acciones diarias (Cotter, 2014).

Esto nos da el primer efecto que es el desconocimiento y la falta de habilidades para adoptar opciones sostenibles. Otro efecto también es que la sostenibilidad no se integre en la cultura organizacional, y para ello el rol de los colaboradores es importante para hacerlo, para que la sostenibilidad se integre en la estrategia de una organización, los empleados deben creer en la importancia de la sostenibilidad (Smith y Muller, 2015). Un efecto importante es la ausencia de políticas de sostenibilidad, según con Smith y Muller nos explican que las políticas de sostenibilidad son la clave para asegurar que haya aceptación de todos. Como resultado no existe algo que dirija a los colaboradores hacia acciones de sostenibilidad en la organización.

En consecuencia, se puede evidenciar que los procesos comunicacionales de la empresa Camino del Sol no están integrados en su identidad, por tanto, es importante generar estrategias que logren consolidar la Cultura de Sostenibilidad.



## **CAPÍTULO III Conclusiones y Recomendaciones**

Como resultado de la investigación de campo realizado al público interno de la empresa “Camino del Sol”, se ha logrado obtener las siguientes conclusiones y recomendaciones, las cuales serán importantes para encaminar a la realización de una propuesta comunicacional basada en la generación de una cultura de Sostenibilidad a partir de la gestión de la Identidad Corporativa.

### **3.1. Conclusiones**

Primera conclusión es, que no existe objetivos específicos a los cuales la empresa quiere llegar en cierto tiempo. La Gerencia nos explicó que empresa está trabajando conjuntamente en la obtención de certificaciones de buenas prácticas de manufactura en las plantas de la empresa, pero el resultado de la investigación arroja datos opuesto, y al momento no han logrado obtener un certificado de buenas prácticas, se concluye que no ha motivación o impulso alguno para alcanzar este primero objetivo.

Se concluye que el atributo Sostenibilidad existe en la identidad de la empresa “Camino del Sol”, pero de forma pasiva, por lo tanto, no se puede consolidar algo que no tiene fuerza o no es reconocido por sus públicos internos. Este atributo no está implementado en sus en los contenidos difundidos en los medios comunicacionales de la empresa. Actualmente, los mensajes que emite la empresa no incluyen el atributo Sostenibilidad a sus públicos. También, existe una confusión sobre la filosofía corporativa, los públicos desconocen o no han sido informados oportunamente sobre los objetivos empresariales de la organización. Ya que los elementos de la identidad como la misión, visión y valores corporativos no son comunicados en la inducción de la empresa y tampoco se encuentran en carteleras ni en pasillos de esta. La Gerencia es la responsable en tener esta filosofía corporativa, pero no la difunden de la manera

esperada. Esto ha provocado que la mayoría de los colaboradores no conozcan todos los elementos de la identidad.

Otro hallazgo es que la empresa no tiene asignado a un responsable para el manejo de la comunicación corporativa, por tanto, no existe una gestión de mensajes, no existen estrategias y políticas de comunicación. Todo es manejado de forma desordenadas en cuanto la comunicación, por tanto, existe muchos problemas que podrían afectar al clima laboral. Según la entrevista realizada a la Gerenta, no tener alguien que trabaje a tiempo completo en el área de la comunicación corporativa se debe al costo que representa por el momento en su proyección económica.

Se concluye que no existe la asignación de líderes por áreas para designar tareas que impulsen una cultura sostenible. Esto a provocado que cada área no tenga el impulso necesario sobre la toma de decisiones en temas de sostenibilidad y optimización de recursos.

Es indispensable, concluir la importancia de la comunicación que a veces se pasa por alto o se subestima durante la creación e implementación de un plan de comunicación estratégico. Si bien la Gerencia está involucrada en el esfuerzo de planificación puede estar muy conscientes de lo que está sucediendo, los que están fuera del equipo, es decir, los colaboradores, a menudo no están informados ni están involucrados. La comunicación efectiva asegura que todos los miembros de la organización conozcan el plan, su importancia y cómo podrían verse afectados. Después de todo, para lograr el éxito, los planes estratégicos dependen de las actividades de muchas personas en la organización, no solo del equipo de planificación.

### 3.2. Recomendaciones

Tomando en cuenta toda la información, tanto la revisión bibliográfica, como los resultados obtenidos de los censos y entrevistas semiestructuradas, se enlistará las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda primero en fortalecer el atributo que actualmente se encuentra en la identidad de forma pasiva, no es necesario cambiar la identidad ya que esto provocaría un colapso en la misma.
- Es necesario reestructurar algunos elementos de la identidad corporativa acorde al atributo Sostenibilidad, como es la filosofía corporativa, es importante que estos elementos sean visibles para todos los públicos tanto internos como externos de la organización, en un futuro este atributo logre proyectarse en la imagen corporativa de la empresa.
- Es necesario la creación de políticas de comunicación donde los colaboradores reconozcan la identidad que la empresa quiere transmitirles.
- Es importante la socialización de la filosofía corporativa para que los colaboradores la conozcan. Hay que tener en cuenta que socializar la estrategia no es suficiente para lograr que las personas se comprometan plenamente con esta, sino el genuino de las personas, el propósito empresarial es pieza clave.
- La creación de un manual de inducción donde el nuevo personal tenga la mano la filosofía corporativa, como manual de proceso y derechos que tiene el colaborador en la empresa, es un de la recomendación más importante ya que un colaborador al conocer los objetivos empresariales puede adquirir un sentido de pertenencia y esto favorece al crecimiento empresarial.

- Implementar el atributo de la identidad en los mensajes difundidos en la empresa, con la finalidad que el atributo en un futuro sea parte indispensable de los mensajes transmitidos en la organización.
- Se recomienda desarrollar y llevar a la práctica programas de entrenamiento en comunicación, ya que una vez implementado se debe dar seguimiento esto es necesario para poder llegar a reforzar la identidad.
- Se recomienda que tanto la Gerencia como los Colaboradores sean impulsados en este proceso de fortalecer su Cultura de Sostenibilidad, gracias a Talleres de Charlas con expertos en el tema de Sostenibilidad Empresarial y reforzados con la realización de talleres interactivos.
- Es importante corregir de manera oportuna todas las falencias detectadas en la empresa “Camino del Sol” y estas sean monitoreadas en un lapso semestral. Ya que al no tener un monitoreo constante lo que provocaría es separar la filosofía corporativa con las percepciones de sus públicos, también es importante a futuro pensar en implementar un área de comunicación ya que obtendrán varios beneficios y su comunicación será gestionada de mejor forma. Es importante tomar en cuenta que la ubicación un departamento de comunicación no debería estar bajo otras dependencias, esto es un error frecuente de las organizaciones, esto limita a la correcta gestión en la elaboración de mensajes coherentes y la acción comunicativa.

## PROPUESTA COMUNICACIONAL

La siguiente propuesta comunicacional es el resultado de los datos obtenidos en la empresa Camino del Sol. A Continuación, se detallarán la Matriz estratégica, matriz de acciones, el cronograma de actividades, el presupuesto y la matriz de evaluación estratégica.

### MATRIZ ESTRATÉGICA

Tabla 2.

*Matriz Estratégica*

| OBJETIVO GENERAL  | OBJETIVOS ESPECÍFICOS | ESTRATEGIA  |   | PÚBLICO  | MENSAJE  |   |
|---|-----------------------|---|---|--|--|---|
| Fortalecer la cultura de sostenibilidad desde la gestión de la identidad en la empresa "Camino del Sol" | 1                     | Reestructurar la identidad Corporativa en base al atributo de sostenibilidad      | 1.1.  | Establecer coherencia en la filosofía corporativa con el atributo Sostenibilidad | Gerencia   | "Generar una Cultura de Sostenibilidad será parte de nuestra misión empresarial"<br><br>Estilo: Informativo<br>Tono: Formal |
|   |                       |   | Realizar modificaciones en la misión, visión y valores de la empresa para que los públicos los identifiquen |  |  |   |
|   | 2                     | Impulsar la participación de los públicos internos en el proceso de fortalecer la | 1.2.  | Política de Comunicación   | Gerencia   | "Generar una Cultura de Sostenibilidad será parte de nuestra misión empresarial"<br><br>Estilo: Informativo<br>Tono: Formal |
|   |                       |   | Se establecerán lineamientos y políticas para mejorar la comunicación interna                               |  |  |   |
|   |                       | 2.1.  | Comprometer a Gerencia  | Gerencia   | "Generar una Cultura de Sostenibilidad será parte de nuestra misión empresarial" |   |

|                           |  |   |                          |  |
|---------------------------|--|---|--------------------------|--|
| cultura de Sostenibilidad | Gerencia a ser parte importante para el cambio a la Cultura de Sostenibilidad mediante talleres realizados conjuntamente con un especialista en el tema de la sostenibilidad empresarial |   |                          | Estilo:<br>Informativo<br>Tono: Formal   |
|                           | 2.2.   | Motivar al público interno para integrarse en el proceso de fortalecimiento de la Cultura de Sostenibilidad | Gerencia / Colaboradores | "Generar una Cultura de Sostenibilidad será parte de nuestra misión empresarial" |
|                           | Mediante talleres de socialización se quiere lograr a motivar al público interno en el proceso de integración  |   |                          | Estilo:<br>Informativo<br>Tono: Formal   |
|                           | 2.3.   | Campaña Corporativa Interna "Ser Sostenibles es ser parte del cambio"                                       | Gerencia / Colaboradores | "Generar una Cultura de Sostenibilidad será parte de nuestra misión empresarial" |
|                           | Realización de la campaña Interna "Ser Sostenibles es ser parte del cambio", será parte del posicionamiento del atributo   |   |                          | Estilo:<br>Informativo<br>Tono: Formal   |
|                           | 2.4.   | Comprometer a los Colaboradores   | Colaboradores            | "Generar una Cultura de Sostenibilidad será parte de nuestra misión empresarial" |

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
|  |  | Comprometer a los colaboradores a ser parte importante para el cambio a la Cultura de Sostenibilidad mediante talleres realizados conjuntamente con un especialista en el tema de la sostenibilidad empresarial | Estilo:<br>Informativo<br>Tono: Formal |
|--|--|---|--|

### MATRIZ DE ACCIONES

Tabla 3.

*Matriz de acciones*

| OBJETIVO 1. |  | Reestructurar la identidad Corporativa en base al atributo de sostenibilidad |          |   |   |
|-------------|--|--|----------|---|---|
| ESTRATEGIA  |  | PÚBLICO  | ACCIONES |   | RESPONSABLE                               |
| 1.1.        | Establecer coherencia en la filosofía corporativa con el atributo Sostenibilidad   | Gerencia   | 1.1.1.   | Modificar la filosofía corporativa actual de la empresa utilizando el atributo de Sostenibilidad                            | Gerenta General / Comunicador Corporativo |
|             |  |  | D:       | Trabajar conjuntamente con la Gerenta General para modificar la filosofía corporativa utilizando el atributo sostenibilidad |   |
|             |  |  | R:       | Diseño de la nueva filosofía  |   |
|             |  | Gerencia   | 1.1.2    | Colocar la nueva filosofía corporativa en los diferentes medios de difusión de la empresa                                   | Gerenta General / Comunicador Corporativo |
| D:          | Diseñada la nueva filosofía corporativa, esta será colocada en los distintos medios donde tanto los colaboradores como público externo podrán informarse |  |          |   |   |

|                    |                             |  |                 |   |  |
|--------------------|-----------------------------|--|-----------------|---|--|
|                    |                             |  | R:              | Sitio Web, Cuadros,<br>Fondos de Pantallas  |  |
| 1.2.               | Política de<br>Comunicación | Gerencia   | 1.2.1.          | Rediseño de<br>comunicados  | Gerenta General /<br>Comunicador<br>Corporativo    |
|                    |                             |  | D:              | Se rediseñaran los<br>comunicados internos<br>desde un diseño que<br>sea captado de forma<br>llamativa por los<br>colaboradores   |  |
|                    |                             |  | R:              | Computadora, Internet,<br>Copias  |  |
|                    |                             | Gerencia   | 1.2.2           | Manual de Inducción   | Gerenta General /<br>Comunicador<br>Corporativo    |
|                    |                             |  | D:              | Se diseñará un manual<br>destinado para nuevo<br>personal. El mismo<br>contendrá un mensaje<br>de bienvenida, parte de<br>la filosofía empresarial,<br>la estructura<br>organizacional,<br>obligaciones y<br>derechos de los<br>colaboradores |  |
|                    |                             |  | R:              | Manual  |  |
| <b>OBJETIVO 2.</b> |                             | <b>Impulsar la participación de los públicos internos en el proceso de fortalecer la cultura de Sostenibilidad</b> |                 |   |  |
| <b>ESTRATEGIA</b>  |                             | <b>PÚBLICO</b>   | <b>ACCIONES</b> |   | <b>RESPONSABLE</b>                                 |
| 2.1.               | Comprometer a<br>Gerencia   | Gerencia /<br>Colaboradores  | 2.1.1.          | Charlas a Gerencia  | Comunicador<br>Corporativo /Ingeniero<br>Ambiental |
|                    |                             |  | D:              | Realización de una<br>charla con un experto<br>en temas de<br>sostenibilidad<br>empresarial   |  |
|                    |                             |  | R:              | Reuniones en matriz,<br>folletos  |  |
| 2.2.               | Campaña<br>Corporativa      | Gerencia   | 2.2.1.          | Realización de Talleres<br>de Socialización   | Comunicador<br>Corporativo                         |



|      |   |                          |        |  |  |
|------|---|--------------------------|--------|--|--|
|      | Interna "Ser Sostenibles es ser parte del cambio"   |                          | D:     | Realización de taller de socialización en varios segmentos para especificar sobre el atributo de la identidad. |  |
|      |   |                          | R:     | Invitación formal, Restaurante ubicado en la Foch, Oficinas de la Fábrica, reuniones                           |  |
|      |   | Gerencia                 | 2.2.2. | Informar el calendario sobre la Campaña Corporativa Interna  | Comunicador Corporativo                      |
|      |   |                          | D:     | Dar una fecha tentativa para la realización de la campaña Corporativa Interna                                  |  |
| R:   | Emails, Afiches   |                          |        |  |  |
| 2.3. | Motivar al público interno para integrarse en el proceso de fortalecimiento de la Cultura de Sostenibilidad | Gerencia / Colaboradores | 2.3.1. | Ejecución de Campaña Corporativa Interna "Ser Sostenibles es hacer el cambio"                                  | Comunicador Corporativo                      |
|      |   |                          | D:     | Integrar a todos los públicos internos mediante una campaña corporativa  |  |
|      |   |                          | R:     | Vídeo, Afiches, Reservación de Local   |  |
|      |   | Gerencia / Colaboradores | 2.3.2. | Entrega de productos comunicacionales  | Comunicador Corporativo                      |
|      |   |                          | D:     | Entrega de un kit de oficina el cual contenga información y sea parte del atributo Sostenibilidad              |  |
|      |   |                          | R:     | Kit de Oficina con productos reciclados  |  |
| 2.4. | Comprometer a los Colaboradores   | Colaboradores            | 2.4.1. | Charlas a los Colaboradores  | Comunicador Corporativo /Ingeniero Ambiental |
|      |   |                          | D:     | Realización de una charla con un experto en temas de sostenibilidad empresarial                                |  |
|      |   |                          | R:     | Reuniones en matriz, folletos  |  |
|      |   | Colaboradores            | 2.4.2. | Talleres interactivos  |  |

|  |  |  |    |  |                         |
|--|--|--|----|--|-------------------------|
|  |  |  | D: | Realización del Taller Interactivo para los públicos internos con el fin de fortalecer el compromiso con ser parte de la nueva cultura de Sostenibilidad | Comunicador Corporativo |
|  |  |  | R: | Sitio de realización del Taller, folletos  |                         |

### CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla 4.

*Cronograma de actividades*

| ACCIONES  | MES 1 |   |   |   | MES 2 |   |   |   | MES 3 |   |   |   | MES 4 |   |   |   | MES 5 |   |   |   | MES 6 |   |   |   |  |
|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|--|
|   | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 |  |
| 1.1.1. Modificar la filosofía corporativa actual de la empresa utilizando el atributo de Sostenibilidad |       |   | X | X |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |  |
| 1.1.1. Colocar la nueva filosofía corporativa en los diferentes medios de difusión de la empresa        |       |   |   | X | X     |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |  |
| 1.2.1. Rediseño de comunicados  |       |   |   | X | X     | X | X |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |  |
| 1.2.2. Manual de Inducción  |       |   |   | X | X     | X | X |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |  |
| 2.1.1. Charlas a Gerencia   | X     | X |   |   | X     |   |   |   | X     |   |   |   | X     |   |   |   | X     |   |   |   | X     |   |   |   |  |
| 2.2.1. Realización de Talleres de Socialización   |       |   |   |   |       |   | X |   |       |   | X |   |       | X |   |   |       | X |   |   |       |   | X |   |  |
| 2.2.2. Informar el calendario sobre la Campaña Corporativa Interna                                      |       |   |   |   |       |   | X |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |  |
| 2.3.1. Ejecución de Campaña Corporativa Interna "Ser Sostenibles es hacer el cambio"                    |       |   |   |   |       |   |   | X | X     | X | X | X | X     | X | X | X | X     | X | X | X | X     | X | X |   |  |
| 2.3.2. Entrega de productos comunicacionales  |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |  |
| 2.4.1. Charlas a los Colaboradores  |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |  |
| 2.4.2. Talleres interactivos  |       |   |   |   |       |   |   |   |       | X |   |   |       | X |   |   | X     |   |   |   | X     |   |   |   |  |

## PRESUPUESTO

Tabla 5.

## Presupuesto

| ACCIONES |  | ITEM  | CANTIDAD                    | COSTO UNITARIO (USD) | COSTO TOTAL (USD) | MÉTODO DE FINANCIAMIENTO            |
|----------|--|---|-----------------------------|----------------------|-------------------|-------------------------------------|
| 1.1.1.   | Modificar la filosofía corporativa actual de la empresa utilizando el atributo de Sostenibilidad | Contratación de servicios profesionales Comunicador Corporativo 3 meses | 1 profesional por 3 (meses) | \$1,500.00           | \$ 4,500.00       | Presupuesto Camino del Sol          |
|          |  | Diseño de la nueva filosofía corporativa                                | 1                           | \$ -                 | \$ -              | Presupuesto Comunicador Corporativo |
|          |  | Uso de las instalaciones para reuniones con la Gerencia                 | 1                           | \$ -                 | \$ -              | Presupuesto Camino del Sol          |
| 1.1.2    | Colocar la nueva filosofía corporativa en los diferentes medios de difusión de la empresa        | Imprimir y Enmarcar Filosofía Corporativa para las sucursales y matriz  | 8                           | \$ 15.00             | \$ 120.00         | Presupuesto Camino del Sol          |
|          |  | Implementación de la nueva filosofía en el portal web caminodelsol.ec   | 1                           | \$ -                 | \$ -              | Presupuesto Camino del Sol          |
|          |  | Diseño y colocación de la nueva filosofía en los fondos de pantallas    | 23                          | \$ -                 | \$ -              | Presupuesto Comunicador Corporativo |
| 1.2.1.   | Rediseño de comunicados  | Rediseño de comunicados   | 1                           | \$ -                 | \$ -              | Presupuesto Comunicador Corporativo |
|          |  | Reuniones con la Gerencia   | 1                           | \$ -                 | \$ -              | Presupuesto Camino del Sol          |
| 1.2.2    | Manual de Inducción  | Diseño del manual de Inducción  | 1                           | \$ -                 | \$ -              | Presupuesto Comunicador Corporativo |
|          |  | Impresión del manual  | 45                          | \$ 2.50              | \$ 112.50         | Presupuesto Camino del Sol          |

|        |   |   |               |           |           |                                     |
|--------|---|---|---------------|-----------|-----------|-------------------------------------|
|        |   | Entrega y explicación de su uso                                       | 1             | \$ -      | \$ -      | Presupuesto Comunicador Corporativo |
| 2.1.1. | Charlas a Gerencia  | Contratación de servicios profesionales Ingeniero Ambiental 2 charlas | 1 (2 Charlas) | \$ 450.00 | \$ 900.00 | Presupuesto Camino del Sol          |
|        |   | Realización e impresión de Invitaciones                               | 2             | \$ 0.10   | \$ 0.20   | Presupuesto Camino del Sol          |
|        |   | Folletos para entregar  | 2             | \$ 0.15   | \$ 0.30   | Presupuesto Camino del Sol          |
| 2.2.1  | Realización de Talleres de Socialización                                      | Invitaciones para el taller   | 45X4          | \$ 0.10   | \$ 18.00  | Presupuesto Comunicador Corporativo |
|        |   | Uso de las Instalación de la Fábrica/Matriz                           | 1             | \$ -      | \$ -      | Presupuesto Camino del Sol          |
|        |   | Uso de las Instalación del Restaurante Foch                           | 1             | \$ -      | \$ -      | Presupuesto Camino del Sol          |
| 2.2.2. | Informar el calendario sobre la Campaña Corporativa Interna                   | Diseño de la Invitación   | 1             | \$ -      | \$ -      | Presupuesto Comunicador Corporativo |
|        |   | Impresión de Invitaciones   | 40            | \$ 0.10   | \$ 4.00   | Presupuesto Camino del Sol          |
|        |   | Folletos para entregar en campaña                                     | 40            | \$ 0.50   | \$ 20.00  | Presupuesto Camino del Sol          |
| 2.3.1  | Ejecución de Campaña Corporativa Interna "Ser Sostenibles es hacer el cambio" | Diseño de Vídeo acerca de la nueva filosofía empresarial              | 1             | \$ -      | \$ -      | Presupuesto Comunicador Corporativo |
|        |   | Diseño, impresión y colocación de afiches                             | 8             | \$ 0.50   | \$ 4.00   | Presupuesto Camino del Sol          |
|        |   | Elaboración de Campaña  | 1             | \$ -      | \$ -      | Presupuesto Comunicador Corporativo |
|        |   | Uso de las Instalaciones del Restaurante                              | 1             | \$ -      | \$ -      | Presupuesto Camino del Sol          |

|                                |                                       |  |    |           |                 |                            |
|--------------------------------|---------------------------------------|--|----|-----------|-----------------|----------------------------|
|                                |                                       | propio ubicado en la Foch  |    |           |                 |                            |
|                                |                                       | Servicio de alimentación institucional para 50 personas            | 1  | \$ -      | \$ -            | Presupuesto Camino del Sol |
| 2.3.2.                         | Entrega de productos comunicacionales | Press kit con productos reciclados (esfero, usb, libreta, lápiz)   | 40 | \$ 12.50  | \$ 500.00       | Presupuesto Camino del Sol |
| 2.4.1.                         | Charlas a los Colaboradores           | Realización e impresión de Invitaciones                            | 30 | \$ 0.10   | \$ 3.00         | Presupuesto Camino del Sol |
|                                |                                       | Uso de las Instalaciones del Restaurante propio ubicado en la Foch | 1  | \$ -      | \$ -            | Presupuesto Camino del Sol |
|                                |                                       | 1 servicio de Catering para 30 personas                            | 1  | \$ 110.00 | \$ 110.00       | Presupuesto Camino del Sol |
|                                |                                       | Folletos para entregar   | 30 | \$ 0.15   | \$ 4.50         | Presupuesto Camino del Sol |
| 2.4.2.                         | Talleres interactivos                 | Realización e impresión de Invitaciones                            | 30 | \$ 0.10   | \$ 3.00         | Presupuesto Camino del Sol |
|                                |                                       | Folletos para entregar   | 30 | \$ 0.15   | \$ 4.50         | Presupuesto Camino del Sol |
|                                |                                       | Uso de las Instalaciones del Restaurante propio ubicado en la Foch | 1  | \$ -      | \$ -            | Presupuesto Camino del Sol |
|                                |                                       | Servicio de alimentación institucional para 30 personas            | 4  | \$ -      | \$ -            | Presupuesto Camino del Sol |
|                                |                                       |  |    |           | \$              |                            |
| <b>SUBTOTAL</b>                |                                       |  |    |           | 6,304.00        |                            |
|                                |                                       |  |    |           | \$              |                            |
| <b>5% IMPREVISTOS</b>          |                                       |  |    |           | 315.20          |                            |
|                                |                                       |  |    |           | \$              |                            |
| <b>PRESUPUESTO TOTAL (USD)</b> |                                       |  |    |           | <b>6,619.20</b> |                            |

## MATRIZ DE EVALUACIÓN ESTRATÉGICA

Table 6.

*Matriz de evaluación estratégica*

| OBJETIVO ESPECÍFICO |   | ESTRATEGIA |   | INDICADOR DE RESULTADOS  | INSTRUMENTO |
|---------------------|---|------------|---|--|-------------|
| 1                   | Reestructurar la identidad Corporativa en base al atributo de sostenibilidad                                  | 1.1.       | Establecer coherencia en la filosofía corporativa con el atributo Sostenibilidad                            | # de acciones cumplidas / # total de acciones                          | Checklist   |
|                     |   | 1.2.       | Política de Comunicación  | # de acciones cumplidas / # total de acciones                          | Checklist   |
| 2                   | Posicionar el atributo de sostenibilidad en la identidad Corporativa para que el público interno lo reconozca | 2.1.       | Motivar al público interno para integrarse en el proceso de fortalecimiento de la Cultura de Sostenibilidad | # de colaboradores que asistieron / # total de colaboradores invitados | Conteo      |
|                     |   | 2.2.       | Campaña Corporativa Interna "Ser Sostenibles es ser parte del cambio"                                       | # de colaboradores que asistieron / # total de colaboradores invitados | Conteo      |
| 3                   | Impulsar la participación de los públicos internos en el proceso de fortalecer la cultura de Sostenibilidad   | 3.1.       | Comprometer a Gerencia  | # de personas que asistieron / # total de personas invitadas           | Conteo      |
|                     |   | 3.2.       | Comprometer a los Colaboradores   | # de colaboradores que asistieron / # total de colaboradores invitados | Conteo      |

## REFERENCIAS

- Apolo, D., Murillo, H. y García, G. (2014). *Comunicación 360: herramientas para la gestión de comunicación interna e identidad*. Quito: Editorial Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación. Universidad Tecnológica Equinoccial.
- AZNAR, P. y BARRÓN, A. (2017). *EL DESARROLLO HUMANO SOSTENIBLE: UN COMPROMISO EDUCATIVO*.
- Bokova, I. (2014). *Knowledge for Sustainability*.
- Busch, D. (2016). What Is Intercultural Sustainability? *A First Exploration of Linkages Between Culture and Sustainability in Intercultural Research*.
- Camino del Sol (s.f.). Logo de la empresa. Recuperada de <http://www.caminodelsol.ec/index.hyperresources/Logo-CDS.png>
- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago de Chile: Colección de Libros de la Empresa.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. *La dinámica del éxito en las organizaciones*.
- Colegio de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos (2018). *Sostenibilidad y Resiliencia de las Infraestructuras*.
- Collins, J. y Porras, J. (1995). *Empresas que perduran*, Norma, Bogotá
- Cotter, T. (2014). *The Sustainability Culture Model*.
- David R. Marlow, Magnus Moglia, David J. Beale, y Anna Stenstromer. (2012). Embedding sustainability into a utility's business culture. *Journal (American Water Works Association)*.
- Flamholtz, E.G. y Randle, Y. (2012). Corporate culture, business models, competitive advantage, strategic assets and the bottom line: *Theoretical and measurement issues*. *Journal of Human Resource Costing y Accounting*.
- Gil, R., y Vallejo, J. (2017). Gestión de la identidad corporativa: Evidencias en el sector bancario. *Revista de Ciencias Sociales*, 22(2).
- Green, D. (2008). Value transformation in 21st century organizations. *Journal of*

- HAANAES, K., REEVES, M., VON STRENG VELKEN, I., AUDRETSCH, M., KIRON, D. y KRUSCHWITZ, N. (2012). Sustainability Reaches a Tipping Point. *MIT Sloan Management Review Research Reports*. North Hollywood, California.
- Lino, L. (2017). *Cultura organizacional y satisfacción laboral del personal*
- Mínguez, R. (2016). Un marco conceptual para la imagen corporativa. *ZER Revista de Estudios de Comunicación*.
- Ogalla, F. (2005). Sistema de gestión. *Díaz de Santos*. España.
- Organizational Culture, *Communication and Conflict*, 12(2), 95.
- Orjuela, S. (2011). *La Comunicación en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial*
- Pérez, R. y Massoni, S. (2009). Hacia una teoría general de la estrategia. *El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones*. Barcelona: Editorial Ariel S.A.
- POLACEK, G. A., GIANETTO, D. A., KHASHANAH, K. y VERMA, D. (2012). On principles and rules in complex adaptive systems: A financial system case study. *Systems Engineering, Early View*.
- Rizo, Marta (2004). Interacción y comunicación. *Apuntes para una reflexión sobre la presencia de la Interacción en el campo académico de la comunicología*.
- Rodríguez, Carlos (2011). *Aproximación de los valores organizacionales como elementos potenciadores del éxito en las organizaciones*.
- Smith, E. y Muller, R. (2015). *Creating a culture of sustainability in organisations in Nelson Mandela Bay*.
- Tataki, M. y Martínez, E. (2014). La gestión de la identidad corporativa en la Universidad: análisis y consecuencias desde la perspectiva del profesorado. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*.
- Van Riel, C. B.M. (2000). *Comunicación corporativa*. Madrid: Ed: Prentice Hall Pearson Educación.
- Viteri, Jorge (2011). Responsabilidad social. *Revista de SABER, CIENCIA y Libertad*, 6(1), 99-117.
- Wagner, F., y Andreas, M. (2012). A Culture of Sustainability. RCC Perspectives.



Winnard, J., Adcroft, A., Lee, J. y Skipp, D. (2014). Surviving or flourishing? *Integrating business resilience and sustainability. Journal of Strategy and Management.*

World Commission on Environment and Development (WCED) (1987). *Our common future. The Brundtland Report.* Oxford: Oxford University Press.

## **ANEXOS**

## Productos Comunicacionales

### 1.1 Establecer coherencia en la filosofía corporativa con el atributo Sostenibilidad



#### nuestra MISIÓN

"Ser la mejor opción en cerveza artesanal, estableciendo una relación permanente y duradera con cada uno de nuestros clientes a nivel nacional ofreciendo garantía y calidad en nuestra cerveza, con un crecimiento del valor de nuestra participación del mercado a través de nuestro portafolio de marcas y con una política de precios competitiva en el mercado"

#### nuestra VISIÓN

"Trabajar para en mediano plazo ser una empresa líder en el mercado de cerveza artesanal elaborada con los más altos estándares de calidad, que satisfagan los exigentes gustos de nuestros clientes para crecer en un mercado de constante competencia y evolución."

#### nuestros VALORES

- Integridad y Confiabilidad con el cliente
- Respeto y desarrollo integral de personal interno y externo
- Manejo de principios éticos y morales
- Excelencia en la calidad
- Creación del valor social
- Respeto y lealtad



## 1.1 Establecer coherencia en la filosofía corporativa con el atributo Sostenibilidad



The infographic is presented on a grey, metallic-looking background with a grid pattern. It features four silver corner fasteners. The top right corner is decorated with a yellow geometric shape, and the bottom left corner with a blue geometric shape. The Camino del Sol logo, a golden sun with a banner, is positioned in the upper left. The text is organized into three sections: 'nuestra MISIÓN', 'nuestra VISIÓN', and 'nuestros VALORES'.

**CAMINO del SOL**

**nuestra MISIÓN**

"Ser la mejor opción en cerveza artesanal, estableciendo una relación permanente y duradera con cada uno de nuestros clientes a nivel nacional ofreciendo garantía y calidad en nuestra cerveza, con un crecimiento del valor de nuestra participación del mercado a través de nuestro portafolio de marcas y con una política de precios competitiva en el mercado."

**nuestra VISIÓN**

"Trabajar para en mediano plazo ser una empresa líder en el mercado de cerveza artesanal elaborada con los más altos estándares de calidad, que satisfagan los exigentes gustos de nuestros clientes para crecer en un mercado de constante competencia y evolución."

**nuestros VALORES**

- Integridad y Confabilidad con el cliente
- Respeto y desarrollo integral de personal interno y externo
- Manejo de principios éticos y morales
- Excelencia en la calidad
- Creación del valor social
- Respeto y lealtad

## 1.1 Establecer coherencia en la filosofía corporativa con el atributo Sostenibilidad

The image shows a presentation slide for Camino del Sol beer, displayed on a Windows 10 desktop. The slide features a background image of a person running on a beach at sunset. The slide content is as follows:

**CAMINO DEL SOL**

**nuestra MISIÓN**  
"Ser la mejor opción en cerveza artesanal, estableciendo una relación permanente y duradera con cada uno de nuestros clientes a nivel nacional ofreciendo garantía y calidad en nuestra cerveza, con un crecimiento del valor de nuestra participación del mercado a través de nuestro portafolio de marcas y con una política de precios competitiva en el mercado"

**nuestra VISION**  
"Deseamos construir un futuro sólido ser una empresa líder en el mercado de cerveza artesanal latinoamericana con los más altos estándares de calidad, que compartamos con nuestros clientes los mejores gustos de nuestros clientes para crecer en un mercado de consumo competente y evolucionar"

**nuestros VALORES**

- Integridad y Confiabilidad con el cliente
- Respeto y desarrollo integral de personal interno y externo
- Morales de principios éticos y legales
- Excelesencia en la calidad
- Creación de valor social
- Respeto y lealtad

At the bottom of the slide, there are five circular icons representing different aspects of the brand or values. The desktop taskbar shows the Windows logo, search bar, and several application icons. The system tray shows the date and time: 2:23 AM 6/27/2015.

## 1.2 Política de Comunicación



### MANUAL DE INDUCCIÓN BIENVENIDO/A

EL SIGUIENTE MANUAL TIENE COMO OBJETIVO DAR A CONOCER LA FILOSOFÍA DE LA EMPRESA, PROCESOS, DERECHOS DE TRABAJADOR

## 3. Comprometer a Gerencia y Colaboradores



## INVITACIÓN

La Gerenta de Camino del Sol tiene el agrado de invitar a Usted al Taller:

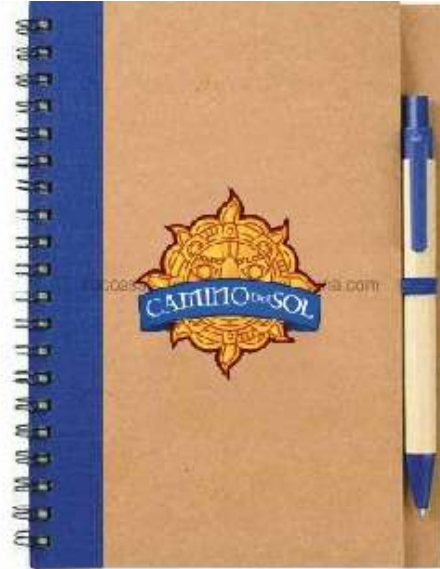
“Generar una Cultura de Sostenibilidad será parte  
nuestra misión empresarial”

**Fecha:**

**Hora:**

**Lugar:** Oficinas Matriz / Restaurante Foch

## 2.2. Campaña Corporativa Interna "Ser Sostenibles es ser parte del cambio"



### INVITACIÓN

La Gerenta de Camino del Sol tiene el agrado de invitar a Usted al Evento:

"Ser Sostenibles es parte del cambio"

**Fecha:**

**Hora:**

**Lugar:** Oficinas Matriz / Restaurante Foch

