



FACULTAD DE POSGRADOS

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL E
INSTITUCIONAL**

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

**GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA DE EL ORDEÑO Y SU
INCIDENCIA EN EL POSICIONAMIENTO DE LOS VALORES INTANGIBLES
EN SUS DIVERSOS *STAKEHOLDERS***

**Profesora
Francisca Luengo Baeza**

**Autora
Rommy Andrea España Salvador**

**Año
2022**

RESUMEN

El Ordeño es una empresa ecuatoriana que nació en 2002 y que pertenece a la industria de alimentos. Tiene como principal actividad el procesamiento de lácteos e industrialización de la leche. Su propósito es aportar a la alimentación y nutrición de los ecuatorianos a través de sus marcas: El Ordeño y TRÜ. Desde sus inicios, la empresa ha caracterizado por su gestión sostenible a favor de las personas y el medio ambiente, por lo cual es la primera empresa láctea en recibir la certificación B en Ecuador.

La presente investigación se ha centrado en conocer cómo funciona la gestión de la comunicación en El Ordeño para determinar qué falencias existen y que elementos o procesos se pueden mejorar. La metodología de investigación aplicada es cualitativa, puesto que se realizaron entrevistas semiestructuradas a líderes de la organización y se aplicó un *focus group* a consumidores de la marca.

Una vez aplicada la auditoría, se pudo percibir que El Ordeño tiene definida una estructura de comunicación, tanto al interno como al externo. Sin embargo, existen ciertos aspectos que requieren ser fortalecidos, como el posicionamiento de la filosofía corporativa con los colaboradores, el refuerzo de los canales internos y la definición de kpi's para medir la gestión. Asimismo, se requiere establecer acciones para dar a conocer la gestión de la empresa a la opinión pública y a los consumidores y sobre todo, la necesidad de aprovechar las redes sociales y las tendencias digitales para acercar la empresa a sus públicos.

Con este tipo de estudio, lo que se busca evidenciar es la necesidad de una estrategia sólida de comunicación integral para las empresas, con el objetivo de que conozcan de qué forma fortalecer su reputación, pero sobre todo, mantener un relacionamiento positivo con sus distintos *stakeholders*.

ABSTRACT

El Ordeño is an ecuadorian company that was established in 2002. El Ordeño focuses on dairy processing and milk production. The company's goal is to provide nutritious food for Ecuadorians through its brands: El Ordeño and TRÜ. Since its inception, the company has been characterized by its commitment to sustainability that emphasizes people and the environment. El Ordeño has been recognized for this commitment by being the first dairy company to receive B certification.

The following research focused on identifying how communication management works internally at El Ordeño and in its external communications to costumers' order to determine what shortcomings exist and what elements or processes can be improved to strengthen its reputation. The research methodology applied is qualitative since semi-structured interviews were conducted with leaders of the organization and a survey was applied to consumers of the brand.

Once the audit was carried out, it could be seen that El Ordeño has a defined communication structure, both internally and externally. However, there are certain aspects that need to be strengthened, such as the positioning of the corporate philosophy among collaborators, the reinforcement of internal channels and the definition of KPI's to measure management. It is also necessary to establish actions to make the company's management known to public opinion and consumers, and above all, the need to take advantage of social networks and digital trends to bring the company closer to its audiences.

With this type of study, the aim is to demonstrate the need for a solid strategy of comprehensive communication for companies, in order to know how to strengthen their reputation, but above all, to have a positive relationship with their various stakeholders.

ÍNDICE DEL CONTENIDO²

1. INTRODUCCIÓN	1
2. REVISIÓN DE LITERATURA.....	3
2.1. ESTADO DEL ARTE	
2.2. MARCO TEÓRICO	12
2.2.1.1 Comunicación estratégica y corporativa	12
2.2.1.2. Planificación de la comunicación.....	13
2.2.2.1 Valores intangibles	15
2.2.2.1. Imagen corporativa.....	16
2.2.2.2 Reputación corporativa.....	17
2.3. Ecosistema digital	19
2.3.1. Internet y la web 2.0	20
2.3.2. Nuevos usuarios y consumidores	21
2.4. <i>Stakeholders</i> y grupos de interés	22
3. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	23
4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	25
5. OBJETIVO GENERAL	27
6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	27
7. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA	28
8. RESULTADOS.....	30
9. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN	45
10. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN.....	48
10.1. Análisis de situación:.....	48
10.2. Objetivo general:.....	50
10.3. Objetivos específicos:	50
10.4. Cronograma	71
10.5. Presupuesto.....	76
CONCLUSIONES	79

RECOMENDACIONES	80
REFERENCIAS	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Técnicas de investigación aplicada	29
Tabla 2: Análisis FODA.....	48
Tabla 3: Plan Estratégico de Comunicación	51
Tabla 4: Plan Estratégico de Comunicación.....	57
Tabla 5: Plan Estratégico de Comunicación.....	60
Tabla 6: Plan Estratégico de Comunicación.....	68
Tabla 7: Presupuesto.....	76

ÍNDICE DE FIGURAS

Gráfico 1: Pilares de comunicación.....	33_Toc104383333
Gráfico 2: Mapa de públicos.....	34
Gráfico 3: Comunidad de cada red social de la empresa.....	36
Gráfico 4: Canales internos de comunicación	36
Gráfico 5: Pilares de comunicación y mensajes clave	37
Gráfico 6: Atributos relacionados con la imagen de El Ordeño.....	40
Gráfico 7: Conocimiento de la marca por parte de los consumidores.....	41
Gráfico 8: Razones por las que los consumidores eligieron la marca	41
Gráfico 9: Conocimiento de la filosofía empresarial y valores intangibles.....	42
Gráfico 10: Canales por los que los consumidores buscan acercarse a la marca.....	43
Gráfico 11: Redes sociales elegidas para conocer más sobre la marca.....	43
Gráfico 12: Temas sobre los que los consumidores quieren más información.....	44
Gráfico 13: Mapa de stakeholders.....	50

INTRODUCCIÓN

A raíz de los cambios tecnológicos y el apareamiento de nuevos instrumentos de comunicación han surgido nuevos retos para las empresas y las organizaciones, en cuanto a la gestión de la comunicación, el manejo de intangibles y el relacionamiento con *stakeholders*. Esto ha obligado a las empresas a enfocarse en estrategias integrales y adaptarse a nuevos procesos y dinámicas, de acuerdo a la evolución en el comportamiento de los consumidores. De esta forma, la comunicación corporativa y estratégica se ha convertido en una herramienta fundamental para que las empresas elaboren sus planes operativos y logren alcanzar sus objetivos.

El papel del Dircom ha tomado relevancia y se ha convertido en una figura necesaria para las organizaciones, por lo que es parte de su responsabilidad la gestión de intangibles que permitan que la empresa adquiera valor ante sus distintos *stakeholders*. Para ello, es necesario que las empresas y sus líderes estén conscientes de la necesidad de contar con estudios de comunicación, auditorías y estrategias que realmente respondan a las características y necesidades de comunicación de las organizaciones, como de sus distintos públicos.

De acuerdo a la investigación realizada, previo a la ejecución del presente estudio, se evidenció que por lo general las transnacionales y empresas internacionales posicionadas a escala mundial son quienes tienen un mayor entendimiento y gestión sobre la comunicación corporativa y el manejo de intangibles. Esto significa que, en Ecuador, todavía hay una gran oportunidad para fortalecer las dinámicas de comunicación corporativa y, sobre todo, a través de la investigación y la estrategia, conocer y determinar los mecanismos ideales para humanizar a las empresas y acercarlas a sus públicos.

Hoy en día, las empresas deben tomar a la comunicación como un aliado estratégico para escuchar constantemente a sus públicos, anticiparse a

situaciones y crisis, construir estrategias sólidas, medir el impacto de sus acciones e incluso, encontrar nuevas oportunidades de negocio. Por tal motivo, el presente estudio comprende una auditoría de comunicación a la empresa ecuatoriana de alimentos El Ordeño, misma que se destaca en el Ecuador por ser una empresa con propósito y que busca generar un impacto a nivel económico, social y ambiental.

A continuación se presenta el trabajo de investigación que comprende la conceptualización de contenidos a través del marco teórico y la auditoría de comunicación a la empresa, para conocer cómo se gestiona esta área tanto al interno como al externo. Como respuesta a los problemas identificados, se plantea un Plan Estratégico de Comunicación que busca fortalecer el área y mejorar el relacionamiento de la empresa con sus distintos *stakeholders* para, de esta manera, aportar a la reputación de la empresa.

REVISIÓN DE LITERATURA

Existen varios estudios sobre comunicación corporativa que evidencian la importancia de esta para el campo para el éxito empresarial. En el caso de los intangibles y su aporte a la construcción y posicionamiento de marca, la mayoría de investigaciones a profundidad se han encontrado en tesis de universidades de España, sin embargo, sí existen algunos casos de estudios, principalmente tesis de pregrado, enfocadas al tema de la reputación y la gestión de stakeholders. Además, también se ha indagado en estudios que se enfocan al área digital y la construcción de reputación en este entorno, considerando que, hoy en día la mayoría de marcas y organizaciones tiene presencia en internet. Sin olvidar que, la comunicación corporativa debe tener una base fuerte en cuanto a la planificación.

A continuación, se detallan algunos estudios que se enfocan en las áreas mencionadas anteriormente. Se mencionan los orígenes, estrategias y consecuencias de los análisis de cada una de estas investigaciones. No se han encontrado estudios especializados en empresas ganaderas; sin embargo, sí hay análisis sobre grandes organizaciones que pueden servir de referencia para la auditoría que se realizará a futuro.

La mayoría de investigaciones aborda la gestión de intangibles con máximo énfasis en el tema de la imagen; no obstante, para el problema que se busca solucionar con este estudio, es necesario ahondar en las necesidades de comunicación que tienen los nuevos consumidores, especialmente en la era digital, donde es necesario establecer mecanismos de comunicación bidireccional; para lo cual las estrategias de comunicación deben responder a las necesidades de cada uno de sus públicos.

De esta forma, se ha tomado como base el proyecto de titulación de pregrado de la estudiante Pamela Tejada, de la Udla, denominado *Procesos de Comunicación para la Gestión de la Imagen de la empresa Sertecpet* a partir del

atributo excelencia, elaborado en 2019. Esta investigación profundiza en la gestión de la imagen de las organizaciones centrándose en uno de sus atributos más fuertes que es la excelencia. A lo largo del estudio se muestran conceptos clave y se aplican técnicas de investigación como encuestas y entrevistas semiestructuradas para conocer la percepción que tienen los públicos sobre la empresa.

Dentro de este trabajo se menciona que “la comunicación corporativa se encarga del control de la imagen que refleja la empresa ante sus diferentes públicos (p. 11). Asimismo, se profundiza sobre conceptos de imagen corporativa, para lo cual la autora afirma que se trata del “significado mental que tiene un stakeholder sobre la empresa” (p.12). El resultado final de esta investigación fue el planteamiento de un plan de comunicación para la empresa Sertecpet, que promueve la importancia de definir mecanismos de comunicación para cultivar la imagen de las organizaciones.

Por otro lado, en el trabajo de titulación previo al título de Magíster en Comunicación Empresarial e Institucional de la Universidad de las Américas, *Gestión de Intangibles: Propuesta de Comunicación e Imagen para la empresa Mercanpaz S.A*, su autora, Evelyn Moreno, puso en evidencia la importancia de la comunicación corporativa para que las organizaciones puedan establecer mecanismos de relación con sus distintos públicos. Para su caso de estudio aplicó varias técnicas de investigación, entre las que están sondeos de opinión, entrevistas semiestructuradas y a profundidad aplicadas a colaboradores y clientes, para conocer la gestión de los intangibles al interno de las organizaciones. No obstante, menciona que “comunicar estratégicamente se convierte en una herramienta que tiene como propósito el posicionamiento de una empresa u organización” (Moreno, 2020, p.9). Además, como tema destacable, hace referencia a que la implementación de estrategias comunicacionales permite transmitir mensajes personalizados a cada uno de los públicos de interés acorde a los objetivos de la organización (p.9).

Continuando con este enfoque, el tema de los intangibles también se aborda en artículos académicos. Tal es el caso de *La gestión de intangibles y la marca corporativa: ¿ha cambiado algo en la relación entre las empresas y la sociedad?* de los docentes Villagra. López y Monfort, quienes en la revista *Latina de Comunicación Social* #70, abordan la importancia de la gestión de la comunicación para contribuir a diferenciar y fortalecer la marca e incrementar la reputación de las compañías (2015, p.793). Estos académicos realizaron entrevistas a expertos y teóricos en comunicación, para conocer cómo la gestión de intangibles responde a las nuevas necesidades de la comunicación. Dentro de las conclusiones más destacadas, los autores determinan que “los intangibles han adquirido un papel muy relevante en las empresas y en la actualidad representan el valor principal de las mismas” (p. 801). Asimismo, mencionan a los nuevos escenarios de la comunicación corporativa, en donde las redes sociales permiten reforzar la confianza y la reputación de las empresas.

En Ecuador, expresamente en la ciudad de Guayaquil, existe el artículo *La Comunicación Estratégica como factor determinante del valor de marca en empresas grandes de Guayaquil*, en el cual los autores Edgar Salas y Ana Cristina Lecaro realizan un análisis sobre la gestión de intangibles en empresas de esta zona. Para el proceso investigativo, realizaron la selección de las empresas más reconocidas de la ciudad e iniciaron aplicando técnicas de investigación descriptiva. Posteriormente, aplicaron encuestas y entrevistas a profundidad, dirigidas a habitantes de la ciudad de Guayaquil y a los Brand Managers de las empresas más grandes para que definan las marcas que tienen mayor recordación.

Dentro de su investigación reconocen que la comunicación estratégica tiene varios objetivos, entre ellos el posicionamiento y el fortalecimiento de la imagen corporativa. Y como parte de los resultados más destacados, concluyeron que las corporaciones que sí han implementado un plan estratégico de comunicación tienen resultados positivos en cuanto al posicionamiento y percepción de sus

marcas. A su vez, recalcan que los esfuerzos de comunicación no solo deben ir dirigidos a los consumidores, sino a todos los stakeholders de la organización.

A nivel internacional, existen recientes estudios que confirman lo que se ha mencionado anteriormente en el presente trabajo. Por ejemplo, *Gestión de intangibles como pilar fundamental en el desarrollo de las nuevas organizaciones*, publicado en mayo del 2020 por Myriam Pacheco y Margarita Cabrera, de la Universidad de Guayaquil y de la Universidad Politécnica de Valencia, respectivamente, muestran cómo la gestión de intangibles y la interacción entre ellos, aportan al desarrollo de las organizaciones. A través de una investigación cualitativa, se revisaron documentos, libros y artículos de revistas científicas de autores de relevancia, lo que permitió tener la suficiente información para el análisis. Las autoras han llegado a la conclusión de que: “La proyección de una imagen corporativa sólida a los diferentes grupos objetivos se logra a través de la consolidación del mensaje, que sea capaz de comunicar lo que la empresa realiza, como es y hacia donde se proyecta” (2020, p.405).

En el artículo *Percepción, activos intangibles y stakeholders: modelo para el análisis de imagen corporativa* realizado por Gabriela Pasquel, Valerie Báez, Lizeht Pauquer y Diego Apolo, proponen un modelo de análisis de la imagen corporativa de las organizaciones. Afirman que “para definir los objetivos de la imagen que deseamos proyectar se debe tomar como punto base para su planificación y diseño a los stakeholders reconociéndolos como receptores y emisores de ésta en un proceso multidireccional” (p.4). Para el análisis de este estudio los expertos tomaron como base investigaciones de teóricos para analizar sus definiciones y propuestas y de esta forma, a manera de resultado, plantear un modelo que las empresas, organizaciones o consultoras pueden aplicar para analizar la imagen corporativa. Uno de sus resultados afirma que es importante comprender que el éxito o la caída de una empresa recae en el manejo de sus intangibles. Por ello, contar con un modelo de análisis de imagen corporativa permitirá tener parámetros cuantificables para la toma de decisiones y definición de procesos.

Los académicos Mira, Peña, y Parra (2016) en su publicación *La imagen del CEO: estrategia de comunicación corporativa* presentan un análisis del papel del CEO dentro de las estrategias de comunicación de empresas españolas exitosas. Se ha tomado este estudio a consideración puesto que las autoridades de las organizaciones se convierten en elementos clave para visibilizar intangibles como la imagen y la reputación. Para su estudio aplicaron una metodología de estudio de caso múltiple descriptivo-analítico desde una perspectiva cualitativa, para lo que consultaron fuentes internas como páginas web, redes sociales, foros de opinión. Además, solicitaron información directamente a los departamentos de comunicación para obtener lo necesario para su investigación y análisis.

Una vez levantada, procesada y analizada la información, en el estudio se reconoce el nuevo valor de la comunicación estratégica en la era digital, en donde las plataformas virtuales y las redes sociales se convierten en los principales canales de conexión entre las marcas y los usuarios. Haciendo relación al papel del CEO, esta toma mayor protagonismo, ya que debe ser la representación de los valores y atributos de la empresa, o mejor dicho una extensión de la imagen corporativa (p.264).

No obstante, es necesario enfocarse también en el análisis de grupos de interés; por ello, el estudio *Stakeholders, actores estratégicos en la construcción de marca* de los autores Jaime Alzate y Jaime Orozco de la Universidad de Medellín, “muestra la necesidad prioritaria de conocer los grupos de interés para la creación de estrategias de construcción de marca” (2017, p.95). Dentro de este trabajo de investigación se evidencia la relevancia que tienen los stakeholders en la construcción de la imagen y la reputación corporativa.

Para su estudio, realizaron una investigación teórica de autores reconocidos en el área de marca y comunicación corporativa para lo cual recabaron información de textos académicos, investigaciones y artículos científicos. Además, tomaron como base el estudio “Branding corporativo en empresas de Manizales”, por

medio del cual examinaron la conexión de las marcas con sus stakeholders, específicamente en la ciudad de Manizales. Su conclusión principal es que el manejo estratégico de los intangibles es clave para el éxito empresarial

En la era digital es necesario comprender la transformación que ha tenido la comunicación corporativa. Hoy los nuevos consumidores y los usuarios de redes sociales esperan respuestas por parte de las marcas, tal como se afirma en la investigación para la obtención del título de Doctora en Ciencias de la Comunicación, de la Universitat Jaume I, *La gestión de las relaciones en redes sociales. Análisis de las cinco marcas con mejor reputación corporativa en España* de la autora Yolanda Miralles. Este estudio analiza tres ejes principales que son marketing de relaciones, la reputación corporativa digital y las redes sociales. Este estudio aplicó tres técnicas metodológicas que son análisis de contenidos, entrevistas en profundidad y focus group, lo que arrojó como resultados que los usuarios demandan inmediatez de las marcas y que, generar conversaciones y compartir contenidos positivos permite que las marcas mejoren su *engagement*. Es necesario mencionar también que, las técnicas de investigación se aplicaron a muestras de usuarios de redes sociales y a los responsables de comunicación de las empresas seleccionadas para el estudio.

Continuando con la línea de los nuevos modelos de comunicación y la construcción de reputación en un mundo online, el autor Carlos Víctor Costa, en su tesis de Doctorado *Comunicación de crisis, redes sociales y reputación corporativa. Un estudio sobre el uso de las redes sociales como un discurso contrario a la campaña publicitaria* (2015) afirma que uno de los objetivos de la comunicación corporativa es facilitar las relaciones con los grupos de interés de las empresas. Al igual que en el apartado anterior, el autor también menciona que el apareamiento de las redes sociales marca un nuevo tipo de consumidor atento a lo que hacen y dicen las empresas, por tanto, las organizaciones deben saber gestionar un intangible tan importante como es la reputación digital.

Esta investigación se realizó a partir del análisis de 2276 tuits para identificar los elementos centrales de los mensajes que se emitieron en twitter; la principal técnica aplicada es la del análisis de contenido que permite estudiar dichos mensajes y sus contextos y, posteriormente, cada uno de los mensajes fueron ordenados por categorías. Como resultado de un estudio tan exhaustivo, se determinó que, si bien el entorno digital presenta múltiples oportunidades para las organizaciones, también existen ciertos riesgos para la reputación de las mismas, por lo cual es necesario que, desde la gestión de la comunicación se debe evitar este tipo de crisis. Asimismo, concluyen que la comunicación corporativa es quien tiene la responsabilidad de cultivar la imagen de la empresa y transmitir su narrativa, valores e identidad.

Hoy en día no se puede pensar en gestión de la comunicación sin tomar en cuenta el mundo online y la gestión de intangibles enfocados hacia esta área. En el artículo *Redes sociales, mecanismos generadores de reputación organizacional para las PyMEs*, elaborado por Milagros Pérez. Este estudio surgió con el propósito de evaluar si las redes sociales realmente aportan a la construcción de identidad y reputación. Para ello, se tomó como muestra a una empresa de bebidas y alimentos de Xalapa para conocer cómo las redes sociales impactan positivamente a su gestión.

Dentro de su investigación reconoce que las redes sociales se han convertido en un espacio que acerca a las personas con las empresas. Hace énfasis en que las organizaciones deben conocer los medios ideales para lograr una comunicación precisa con cada uno de sus públicos objetivos. Tal como lo define “pueden funcionar dentro de las empresas como una herramienta sustancial en la gestión de comunicación empresarial” (p.135). A manera de conclusión, la autora establece que el uso de redes sociales y su respectivo análisis permitirá determinar el impacto de las empresas en las comunidades, por ello, las redes sociales deben estar apalancadas en el plan estratégicos de las empresas, y su función debe ser la de crear reputación y construir comunidad.

En la tesis doctoral de David López, en la Universidad Internacional de Cataluña, denominada *Reputación corporativa y visibilidad estratégica. Modelo de gestión de la reputación online y su aplicación en las empresas de Barcelona* (2015) profundiza en la reputación como el intangible más importante de gestionar en la era digital. Dentro de sus conclusiones más destacadas menciona que “las empresas que desean gestionar su visibilidad y proyección exterior en internet, deben monitorizar, gestionar e interactuar con las nuevas audiencias” (p. 369).

Para este estudio se tomó como base de investigación técnicas cuantitativas, específicamente encuestas que se aplicaron a una muestra de equipos de comunicación de empresas de la ciudad de Barcelona, lugar en donde se realizó la investigación. Como resultados destacados de este análisis la autora concluye que la reputación se ha convertido en uno de los puntos clave en lo que ahora se centran las empresas desde la gestión de la comunicación. También define que la reputación es una de las variables que los consumidores toman en cuenta a la hora de elegir una marca o comprar sus productos. Finalmente, menciona que para construir reputación en el entorno digital es necesario conocer cómo se comportan las personas en este entorno.

Para terminar con el presente estudio del arte, se ha investigado la planificación de la comunicación como instrumento clave para las organizaciones. Los autores Jesús Segarra, Alba María Martínez y Juan Monserrat, en su artículo *Planificación estratégica de la comunicación integrada*, mencionan la necesidad que actualmente existe de que las empresas tengan canales bidireccionales para mantener una conexión con sus públicos, lo que concuerda con lo mencionado en apartados anteriores de que la comunicación empresarial debe escuchar cada uno de sus stakeholders. Esta investigación, realizada a partir de la indagación de recursos bibliográficos, destaca que, el hecho de que las organizaciones cuenten con una planificación de su comunicación les permite ser menos vulnerables y responder a las necesidades de sus públicos (2018, p.173). Finalmente, como producto de dicho estudio, los autores presentan una propuesta y un modelo para la construcción de un plan integral de comunicación.

Para ello, muestran cómo se debe concebir, sistematizar y concretar la planificación estratégica de la comunicación integrada.

Para finalizar el presente apartado, sobre las indagaciones que existen frente al tema que se plantea investigar, es evidente que la mayoría de investigaciones profundas y casos de estudio sobre empresas reales se han realizado en tesis de doctorado, generalmente en España. Si bien, en Ecuador también existen este tipo de estudios, de cierta forma están planteados a manera de planes de comunicación. Es así que, existe una oportunidad para la investigación que se llevará a cabo, de profundizar sobre los intangibles de la comunicación y su gestión en una empresa grande y sólida. En cuanto a las técnicas de investigación, tomando como referencia a los estudios presentados anteriormente, será necesario que se defina la muestra y se apliquen técnicas tanto cuantitativas como cualitativas, para obtener la información necesaria y plantear posibles soluciones que realmente respondan a los problemas de comunicación identificados en la organización.

MARCO TEÓRICO

1. Comunicación estratégica y corporativa

Antes de abordar los conceptos de comunicación estratégica y corporativa, es necesario entender qué significa el concepto de comunicación. Para la autora Adalid Contreras (2003, p. 18), la comunicación debe ser comprendida como un proceso de construcción, decodificación, reconstrucción y resignificación hacia los sentidos que tiene la sociedad. No solo se trata de difundir mensajes, sino que desde una perspectiva de la planificación, la comunicación tiene que partir del otro y se deben construir mensajes tomando en cuenta a los públicos. La autora recomienda que la comunicación debe ser vista desde una perspectiva relacional, en donde se consideren las prácticas sociales, la cotidianidad de los individuos, sus necesidades y capacidades de comunicación, para -sobre estas características- construir mensajes y contenidos, elaborar discursos, expresiones y actos, en relación a los sujetos y su relación con el entorno.

En el ámbito corporativo, al igual que en el interpersonal, las empresas necesitan establecer mecanismos para conectarse con sus públicos objetivo, generar interacción y crear una comunidad en torno a lo que hacen. De esta forma, como lo define el autor Paul Capriotti (1999, p. 29), la comunicación corporativa es una de las herramientas estratégicas que permite que las organizaciones puedan cumplir sus objetivos. Es así que el concepto más alineado para el presente estudio es que la comunicación corporativa es “la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos” (Capriotti, 1999, p. 30).

En este sentido, la comunicación corporativa se comprende como un proceso en el que se integran personas, procesos y una estructura organizacional, a través de varios elementos como son la cultura, la identidad y la imagen. No está demás traer a consideración la propuesta de Fernández Collado, quien define a la comunicación corporativa como:

Conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre

la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos (1999, p.22).

Enfocándose en el ámbito de la comunicación estratégica, tal como lo explican los autores Pintado y Sánchez (2014, p. 21), comunicación y estrategia van de la mano puesto que la estrategia de comunicación de una empresa tiene como objetivo construir y reforzar actitudes en los públicos mediante herramientas que les acerquen a la organización. Es así que, las estrategias de comunicación se deben construir sobre la base de la identidad, los valores y los atributos de cada empresa para generar una relación directa con los públicos internos y externos.

1.1 Comunicación estratégica y reputación

Como lo define Paul A. Argenti (2014, p. 55), la comunicación es una función estratégica que debe responder a la gestión estratégica global de las organizaciones. Para ello es necesario tomar en cuenta que las empresas funcionan como sistemas, por ello cada una de sus partes necesita mantener una comunicación coherente y consistente, que se transmita en confianza y credibilidad; lo que apunta a la construcción de reputación. El autor señala la necesidad de tener presente que la comunicación dentro de las organizaciones tiene como una de sus principales funciones alinear lo que se hace con lo que se dice. Ese es el camino para lograr que los distintos *stakeholders* puedan creer y confiar en las organizaciones. Como lo explica Argenti, “Hay que comunicar desde nuestra propia realidad como empresa, basándonos en lo que nos hace únicos, y eso es nuestra identidad” (2014, p.17).

1.2 Planificación estratégica de la comunicación

Por su parte, la autora Adalid Contreras (2006, p. 12) manifiesta que antes de hablar de planificación, es necesario comprender y destacar tres conceptos clave que son:

Políticas de comunicación: son un conjunto integrado de principios, normas y aspiraciones. La autora indica que en varias ocasiones se habla de las normas al interno de las organizaciones, pero también es necesario que se hable de aspiraciones, puesto que detrás de la comunicación se encuentran seres humanos. Y eso se convierte en un factor distintivo cuando se habla de planificación de la comunicación (Contreras, 2006).

Estrategias de comunicación: este término se define como el conjunto de procedimientos para organizar las acciones. En sí, la estrategia de comunicación se convierte en un puente entre las formulaciones, ideas y políticas hacia la puesta en práctica y gestión de resultados. Tal como la autora lo define, la estrategia de comunicación no es más que la “combinación de métodos, mensajes y planes para lograr objetivos de comunicación” (Contreras, 2006, p. 14).

Planes de comunicación: es la herramienta en donde se alojan todas las acciones propuestas que, posteriormente, regirán las operaciones y actividades de comunicación (Contreras, 2006).

De esta forma, y a manera de resumen, se podría decir que las políticas comprenden las doctrinas, las estrategias son la metodología y los planes de comunicación son la parte de ejecución. Sin embargo, hay otros temas que se deben abordar para comprender el rol e impacto de la planificación de la comunicación para las organizaciones y que se relaciona con ocho doctrinas o desafíos que propone Contreras (2006, p. 16) y que se detallan a continuación.

En primer lugar, la planificación de la comunicación se debe realizar desde las mediaciones, lo que significa que se debe tomar en cuenta a los sujetos sociales como elementos que se relacionan entre sí y con el entorno, la naturaleza y la sociedad. Es decir que, la planificación de la comunicación responde a una perspectiva relacional, en donde los procesos comunicativos deben estar alineados a la demanda de los sujetos sociales (Contreras, 2006).

En segundo lugar, se habla de que la planificación de la comunicación debe enfocarse en construir organizaciones comunicadoras, dialogantes y sobre todo

transparentes. En tercer lugar, al planificar la comunicación se deben considerar las prácticas sociales, es decir entender al sujeto como un ser social y cultural (Contreras, 2006).

Mientras tanto, en cuarto lugar, la planificación de la comunicación debe acercarse a la construcción social de los seres humanos. Es decir que, para posicionar mensajes se debe tomar en cuenta sus conocimientos, actitudes y prácticas. Para ello, las estrategias deben tener el enfoque adecuado para impactar realmente en las audiencias. Como quinto desafío, se encuentra el hecho de que las organizaciones deben diseñarse a través de modelos comunicadores, dando a conocer no solo sus productos o servicios, sino transmitiendo lo que hacen en coherencia con lo que dicen para demostrar transparencia y responsabilidad (Contreras, 2006).

En sexto lugar se encuentra la doctrina de que la planificación de la comunicación debe aportar al diálogo, es decir se debe fomentar los encuentros y la cercanía social entre organizaciones y sociedad. Luego se encuentra el hecho de que planificar la comunicación es igual a trabajar en estrategias dirigidas a las personas considerando tres espacios que son los sujetos sociales, las organizaciones y la sociedad en general. Finalmente y como último factor, está el hecho de que la planificación de la comunicación debe relacionarse con el futuro que se quiere construir (Contreras, 2006).

Para terminar con este apartado, se concluye que la planificación de la comunicación debe considerar una estructura y tres procesos que son la elaboración del diagnóstico de comunicación, la estrategia y el plan táctico.

2. Valores intangibles

Tal como los autores Carreras, Alloza y Carreras mencionan en su estudio sobre reputación (2013, p. 27), los activos intangibles nunca han sido tan importantes como ahora, tomando en cuenta que en los últimos años han surgido expresiones como «la economía de los intangibles y de la reputación». Estos representan cada vez más el valor de las empresas en relación a resultados financieros y de rentabilidad que responden a la gestión de información, ideas,

conocimiento y servicios, y ha disminuido el valor sobre los recursos físicos y tangibles. Si bien los activos intangibles son aquellos elementos como patentes, alianzas estratégicas y conocimiento de sus colaboradores, el valor de una marca puede llegar a representar el 70% de su capital bursátil (Carreras, Alloza y Carreras, 2013, p. 27).

Esta nueva visión ha cambiado las perspectivas de trabajo de las empresas y organizaciones, pues actualmente el éxito empresarial consiste en estar al servicio de sus grupos de interés y contar con la capacidad de identificar y fortalecer la relación con cada uno de ellos (Carreras, Alloza y Carreras, 201, p. 30).

2.1. Imagen corporativa

Para abordar el concepto de imagen corporativa se debe partir inicialmente de término imagen. Esta se concibe como la representación de la realidad en la mente de las personas. Es decir que la imagen corporativa se refiere a “la representación mental en el imaginario colectivo de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad” (Costa, 2009, p. 53). Por su parte, el autor Capriotti (2013, p. 30) define a la imagen corporativa como “la estructura mental de la organización que se forma en los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización”. Señala que la representación que se produzca en cada público depende de la construcción y del envío de mensajes por parte de las organizaciones, que además se evidencia en su accionar diario; es decir no solo se trata de lo que se dice, sino también de lo que hace la empresa.

La imagen corporativa es el efecto de diversas causas en los públicos objetivo, ya sean percepciones, deducciones, experiencias, emociones y vivencias de los individuos –lo que se defina como la imagen- a partir de un elemento inductor, emisor y capitalizador que son las empresas y las organizaciones (Costa, 2009, p. 55). Sin embargo, al considerar el rol de las audiencias y los públicos en la actualidad, en donde se habla de una comunicación de doble vía entre marcas y

personas, la imagen corporativa también se construye a partir de relaciones e interacciones. Por tal motivo, la imagen corporativa debe ser gestionada como un instrumento estratégico y generador de valor.

De esta forma, Paul Capriotti (2013, p. 10) plantea las oportunidades de las organizaciones al gestionar estratégicamente su imagen y crear un valor diferenciador:

- **Un espacio en la mente de los públicos:** hoy en día comunicar ya no es una opción, al contrario las empresas deben estar atentas a las exigencias de los públicos para construir estrategias que permita posicionar las marcas en su mente. Como Capriotti menciona, “este espacio gando en la mente de las personas es la imagen de la empresa, de sus marcas o de sus productos” (Capriotti, 2013, p. 10). Es necesario recordar que hoy las personas toman decisiones de compra o eligen una marca por su cercanía con ella o por recomendaciones; así que antes de ser elegidos, el reto está en existir en la mente de las personas (Capriotti, 2013).
- **Diferenciación de las organizaciones competidoras, creando un valor para los públicos:** el reto de las organizaciones ya no se trata de saber qué o cómo comunicar, sino que el desafío, de acuerdo a lo que menciona Capriotti (2013) es poder ofrecerles algo de valor, que sea un verdadero diferenciador de la competencia. “El primer paso es existir para ls públicos y, el segundo, consiste en ser una opción diferente o única” (Capriotti, 2013, p. 11)
- **Diminución de la influencia de factores situacionales que afecten a las decisiones de compra:** trabajar en la imagen corporativa es fundamental para que las personas tengan un previo acercamiento con la marca y, al momento de tomar decisiones conozcan el valor diferenciador. De esta forma, “la decisión de compra o elección de una marca se verá influenciada por varios factores, entre los que se encuentran información,

imagen, situación coyuntural, a los cuales una imagen posicionada podría ser transversal” (Capriotti, 2013, p.12).

Una vez que se ha determinado el impacto de la imagen corporativa para las organizaciones, es necesario establecer cómo se gestiona ésta desde el interno de las empresas. Las organizaciones no pueden esperar a que sus públicos elaboren una imagen de ellas, sino que deben actuar para influenciar positivamente en la construcción de la imagen de la organización, y con ello, se establezcan estrategias de acción y comunicación. Cabe mencionar que, para los públicos, la comunicación de una empresa comprende todo tipo de mensajes efectivamente recibidos por ellos. Estos mensajes pueden ser enviados voluntaria o involuntariamente por las empresas; por lo tanto, deben ser conscientes de que todas sus acciones emiten un mensaje (Capriotti, 2013,p.12).

Es así que, hoy en día las empresas tienen la necesidad de gestionar su imagen a través de una comunicación transparente, auténtica y estableciendo acciones y tácticas que les permita acercarse a sus públicos. Los mensajes que construyan deben ser articulados, planificados y deben responder a la identidad, valores y atributos de cada marca, y deben tomar en cuenta las características de cada público, entre los que se encuentran elementos sociológicos, demográficos, tipo de lenguaje, para evitar generar ruido y transmitir una imagen distorsionada.

2.2. Reputación corporativa

La reputación corporativa es uno de los términos que ha tenido mayor énfasis en lo que corresponde a la gestión de comunicación e intangibles y que, poco a poco, se ha ido incorporando en las agendas de las empresas. Existen múltiples casos relacionados con el riesgo reputacional que han permitido poner en evidencia a los empresarios de que una reputación mal gestionada puede afectar a la continuidad de sus marcas. De acuerdo a la definición de los autores Carreras, Alloza y Carreras (2013, p. 30), “la reputación es un sentimiento positivo hacia una persona o institución que integra tres vectores: admiración, buena estima y confianza”. Mientras que, por su parte la autora Kathy Mantilla

define a la reputación como “la combinación entre lo que proyecta una organización y lo que perciben sus públicos” (2009, p. 33).

Una buena reputación consiste en la capacidad que tienen las empresas y las organizaciones de responder adecuadamente a las necesidades de sus grupos de interés (Carreras, Alloza y Carreras, 2013, p. 30). De esta forma, se puede determinar que la base para construir reputación es ganarse la confianza de los públicos, para lo cual las empresas “deben adquirir compromisos sobre los temas y asuntos que son relevantes para los ciudadanos (como respuesta a lo que esperan los grupos de interés), y después, cumplirlos” (Carreras, Alloza y Carreras, 2013, p.29). Es así que, la gestión de este intangible permite ganar y mantener la confianza de los grupos de interés y se convierte en la herramienta ideal para conectar con ellos. Además, también es un argumento clave para las empresas y marcas que buscan una diferenciación sostenible. Hoy en día las empresas deben desarrollar nuevas capacidades, en donde se centran la escucha y la relación estable, equilibrada y constante con sus grupos de interés; para ello, deben surgir nuevos modelos de negocios que integren la gestión reputativa en la estrategia organizacional, para generar confianza (Mantilla, 2009, p. 34).

Cabe destacar que, para gestionar la reputación en primer lugar hay que saber cómo medirla. Se hace énfasis en esta acción, puesto que la medición es la herramienta que permitirá la toma de decisiones adecuadas que realmente favorezcan a la empresa. En segundo lugar, las métricas de reputación son importantes puesto que permiten mejorarla y gestionarla a través de un plan de acción, identificando pilares que permitan fortalecerla. Finalmente, las métricas e indicadores también son importantes ya que permiten monitorear la evolución global de la reputación de la marca.

3. Ecosistema digital

La importancia de las nuevas tecnologías de la información en la actualidad ha generado un cambio en los modelos de negocio; por lo tanto, las empresas han tenido que recurrir a nuevas herramientas comunicacionales que respondan a

las nuevas tendencias. Como lo menciona la investigadora Milagros Pérez las organizaciones han tenido que adaptarse al uso de redes sociales, puesto que se han convertido en el canal ideal para acercarse a los diferentes públicos de forma especializada, aunque este acercamiento sea en varias ocasiones de manera virtual (2012, p. 134).

“Las redes sociales se convierten en un nuevo y atractivo canal para que cualquier organización pueda mostrar masivamente sus ideas, y conocer a sus públicos de una manera menos formal y sin problemas de estructuras organizativas” (Pérez, 2012, p. 135). De esta forma, las redes sociales, actualmente, son parte fundamental de los sistemas de información de las empresas, por lo cual, son un a herramienta que no solo permiten crear comunidades en torno a gustos e intereses, sino que para las empresas son la oportunidad para gestionar su comunicación y acercar las marcas hacia las personas.

3.1. Internet y la web 2.0

Al hablar de nuevas formas de comunicación, es necesario abordar el concepto de Internet y la web2.0 que, desde su aparecimiento, han revolucionado las formas de comunicarse de las personas. La web 2.0 facilita la interacción de los usuarios de manera instantánea y permite la transferencia de comunicación e información, a través del uso de aplicaciones (Pérez, 2012, p.136). Este modelo de comunicación cambia los paradigmas tradicionales de comunicación, en donde, en décadas pasadas, eran los medios de comunicación los únicos que podían emitir mensajes. Mientras que, desde el aparecimiento de Internet y las redes sociales, los usuarios son el centro y además toman una parte activa porque tienen la capacidad y las herramientas para emitir mensajes y generar conversaciones con las organizaciones.

La comunicación en Internet ha marcado nuevos desafíos para las empresas, pues es necesario mencionar que las redes sociales corporativas o de marcas no son un canal únicamente de marketing, por lo cual, las compañías deben ser

cuidadosas en la forma en como interactúan con los usuarios. No obstante, ha surgido también el concepto de reputación online, que de acuerdo a Pérez esta “se construye mayormente por la participación de la comunidad” (2012, p. 139).

De esta forma, es evidente que al hablar de reputación no se puede dejar de lado el ámbito digital y el uso de nuevos canales, tomando en cuenta que una organización por el simple hecho de existir ya está comunicando. Si embargo, la existencia de una organización sin la posibilidad de generar interacción digital, limita su capacidad para transmitir mensajes a sus públicos.

3.1.2. Nuevos usuarios y consumidores

Al hablar de entorno digital es necesario mencionar que las nuevas tecnologías de información también han generado cambios en los usuarios y consumidores. Actualmente, los usuarios de Internet y de redes sociales están expuestos a una sobreinformación, lo que evidentemente genera un cambio en su forma de actuar. En Internet se han conformado grandes comunidades que comparten intereses y estilos de vida, y que han dado una voz y un rol participativo a las audiencias. Esta interactividad ha cambiado el modelo de comunicación tradicional y “los usuarios no únicamente consumen el contenido que ponen a su disposición los distintos medios, sino que también estos se encargan de compartir el contenido con otras personas” (Lalaleo, Bonilla y Robles, 2021, p. 159).

Los consumidores actuales se encuentran conectados todo el tiempo y tienen nuevos comportamientos. Por ejemplo, tienen un alto poder de decisión, tienen mayores alternativas de elección y requieren una gran cantidad de información. Estas características obligan a las empresas a adaptarse a las nuevas tecnologías y al nuevo modelo de comunicación, estableciendo estrategias y acciones dirigidas al entorno digital y que permitan acercar las empresas a las comunidades, tomando en cuenta que los usuarios y consumidores son cada vez más exigentes (Lalaleo, Bonilla y Robles, 2021, p. 22).

4. *Stakeholders* y grupos de interés

Para la autora Elsa Gonzáles “un *stakeholder* es cualquier individuo o grupo que es afectado o puede ser afectado por la consecución de los objetivos de la organización y que posee expectativas, donde algunas de ellas son universales” (2007, p. 207). De esta forma, los *stakeholders*, también denominados públicos de interés, tienen gran importancia para las compañías, ya que no es posible la proyección empresarial sin el capital humano. Estos públicos de interés están conformados por accionistas, ejecutivos, colaboradores, proveedores, consumidores, competencia, autoridades de gobierno, periodistas. Es decir, son todas las personas que pueden ser afectadas o afectan al desarrollo de la empresa (Alzate y Orozco, 2017, p. 101).

Es necesario mencionar que existen diferentes tipologías de *stakeholders*, las mismas que deben ser construidas acorde al funcionamiento de cada empresa, de su mercado, contexto y productos. Además, la relación de la empresa con cada grupo objetivo variará dependiendo del tipo de organización y de las implicaciones legales, financieras, económicas y políticas (Alzate y Orozco, 2017, 106). Por ello, es necesario el esfuerzo de cada empresa de construir su mapa de públicos, de manera clara y estructurada.

La relación con los *stakeholders* permite conocer de qué forma las organizaciones deben actuar, bajo un contexto y situación determinada. No obstante, no solo se trata de conocer las características de cada grupo de interés, sino que, a raíz del nuevo paradigma de comunicación, las empresas deben asumir un rol que fomente la participación e interacción colectiva. Esto significa que, la empresa -dentro de su estrategia de negocio y de comunicación, así como en la toma de decisiones- debe considerar a sus *stakeholders*. El diálogo y el acercamiento a los grupos de interés debe realizarse de manera continua, identificando las necesidades y capacidades de comunicación de cada uno, para construir estrategias que tengan las suficientes bases y que generen el impacto deseado (Alzate y Orozco, 2017).

IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

De acuerdo a lo que se indica en su Memoria de Sostenibilidad 2019:

El Ordeño es una compañía anónima ecuatoriana que nació en 2002, pertenece a la industria de alimentos y tiene como principal actividad el procesamiento de lácteos e industrialización de la leche. Desde el punto de vista societario está conformada por la Sociedad Industrial Ganadera El Ordeño S.A. y la Corporación Ecuatoriana de Alimentos y Bebidas Corpabe S.A. (p. 14)

El compromiso de la empresa es aportar a la correcta alimentación y nutrición de los ecuatorianos, ofreciendo productos de calidad. Sus marcas representativas son El Ordeño, con su línea de leche en polvo y leche en funda y su nueva marca, TRÜ, consolidada desde 2019 como la nueva generación de alimentos sostenibles en empaques Tetra Pak® (Memoria de Sostenibilidad 2019, p. 14).

Desde sus inicios, la organización marcó su propósito y visión d hacia dónde ir, lo que le ha permitido tener un crecimiento sosteible durante sus primeros 20 años. En este tiempo ha construido una relación de mutuo beneficio con todos los grupos con quienes de relaciona, especialmente con sus aliados del campo (Memoria de Sostenibilidad 2019, p. 14).

Según se relata en su informe de sostenibilidad (2019, p. 28) sus oficinas administrativas están ubicadas en Quito y la planta de procesamiento se encuentra en el cantón Mejía, provincia de Pichincha. Adicionalmente existe una red de 72 centros de acopio, ubicados a nivel nacional, en 7 provincias.

A través de sus actividades, El Ordeño mejora la calidad de vida de miles de productores y sus familias, garantiza un comercio justo, promueve el desarrollo del sector rural, y aporta a la buena alimentación de los

ecuatorianos al entregar productos nutritivos, de calidad y responsables con el medio ambiente (El Ordeño, 2019, p. 34).

En su Memoria de Sostenibilidad 2019 (p.38) se especifica que, El Ordeño cuenta con un Gobierno Corporativo, quienes son los responsables de la toma de decisiones en temas económicos, ambientales y sociales. El Gerente General, Juan Pablo Grijalva, es la máxima autoridad ejecutiva de la empresa y, el segundo cargo ejecutivo es el Chief Operational Officer. Luego de esto, está conformado por varios departamentos que son: ventas, administrativo financiero, marketing, gerencia de plantas, operaciones, desarrollo y estrategia y proyectos.

Para El Ordeño sus colaboradores son una pieza fundamental para alcanzar los objetivos planteados y desarrollar las estrategias planificadas. Su Modelo de Gestión de Desarrollo Humano tiene como principal objetivo el bienestar de las personas (El Ordeño, 2019, página web). Actualmente cuenta con 241 colaboradores.

Tiene presencia en plataformas digitales, su página web es <https://elordeno.com/> y en redes sociales tiene presencia en *Facebook*, *Instagram*, *Twitter* y *Linkedin*. En cada una de ellas se comparte contenido, acorde a los públicos de cada red social. Además, su marca destacada TRÜ tiene sus propia página de Instagram.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El tema de la presente investigación se centra en analizar la gestión de la comunicación corporativa de El Ordeño y su incidencia en el posicionamiento de los valores intangibles en sus diversos stakeholders. Al indagar en la empresa, conocer su funcionamiento, analizar su sistema de comunicación y sus narrativas en distintos canales y herramientas de comunicación, es evidente que se trata de una empresa grande y consolidada en el sector industrial y de alimentos, pero que de cierta forma todavía no ha logrado posicionar su propósito empresarial en todos sus públicos objetivo.

La pregunta que se responderá a lo largo de este trabajo académico es ¿De qué forma se gestiona la comunicación corporativa de El Ordeño y cuál es su incidencia en el posicionamiento de sus valores intangibles con sus diversos stakeholders en entornos digitales? La interrogante surgió al determinar tres problemas de comunicación que son: escaso relacionamiento de la marca con la comunidad digital, escasa comunicación y difusión de acciones que pueden aportar a la construir reputación para la empresa y escasas campañas de socialización e integración con los aliados del campo. Estas problemáticas desembocan en el problema central de comunicación que se ha definido como escaso posicionamiento de contenidos en medios *online* y *offline* que aporten a la construcción de reputación para la marca.

En este estudio se hará énfasis en la construcción de reputación, ya que actualmente es una de las variables que los consumidores toman en cuenta a la hora de elegir una marca o comprar sus productos. Tal como lo definen Carreras, Alloza y Carreras (2013), la reputación corporativa es la capacidad que tienen las empresas y las organizaciones de responder adecuadamente a las necesidades de sus grupos de interés.

También se ha tomado como base a los valores intangibles puesto que la gestión de estos y la interacción entre ellos aportan al desarrollo de las empresas y,

dependiendo de cómo se manejan y se proyecten hacia los distintos públicos se define el éxito o fracaso de las organizaciones.

Por otro lado, es menester destacar que actualmente no se puede hablar de comunicación corporativa y empresarial sin pensar en el ecosistema digital; por lo que las redes sociales de la empresa estudiada también serán un elemento de investigación para conocer cómo se proyecta la imagen de la organización y cómo se construye su reputación a través de este espacio. Como lo menciona Milagros Pérez (2012), las redes sociales se han convertido en una oportunidad para acercar las empresas a sus públicos objetivo y construir relaciones que vayan más allá de lo netamente comercial. Es así que, las redes sociales corporativas también deben contar con planes estratégicos que proyecten la identidad de la empresa, pero que sobre todo, respondan a los objetivos corporativos y comunicacionales.

OBJETIVO GENERAL

Conocer de qué forma se gestiona la comunicación corporativa de El Ordeño y su incidencia en el posicionamiento de sus valores intangibles con sus diversos *stakeholders* en entornos digitales.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Indagar sobre las principales características, dinámicas, estrategias y herramientas que son parte de la gestión de la comunicación que realiza El Ordeño, en entornos *offline* y *online*.
2. Determinar las principales problemáticas que enfrenta la gestión de la comunicación de la organización con los diversos grupos de interés, internos y externos.
3. Conocer la percepción que tienen los *stakeholders* sobre la gestión de la comunicación y los valores intangibles.

JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

La presente auditoría de comunicación ha tomado como base para su metodología un enfoque mixto. Para ello, se consideraron criterios probabilísticos y no probabilísticos para la selección de la muestra de informantes. A través del método probabilístico se definió una muestra exacta de a quiénes aplicar distintas técnicas para la obtención de información; mientras que el criterio no probabilístico se usó para elegir personas clave dentro de la organización, que conocen a fondo sobre la gestión de comunicación que la empresa aplica.

Para cumplir el primer objetivo de esta auditoría se realizó un diagnóstico para conocer la situación de la empresa a nivel general y determinar cómo funciona la gestión de su comunicación. Para ello, se llevó a cabo una revisión documental sobre informes de la empresa como su Memoria de Sostenibilidad, y a su vez se aplicaron técnicas cualitativas como entrevistas a profundidad, con el Gerente de Desarrollo Organizacional y Estrategia y la Coordinadora de Comunicación, para conocer cómo funciona esta área, específicamente su identidad, valores corporativos, relacionamiento con públicos internos y externos, así como fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la actualidad.

Para dar cumplimiento al segundo objetivo de esta auditoría, que propone determinar las principales problemáticas que enfrenta la gestión de la comunicación de la organización con los diversos grupos de interés, internos y externos, se llevó a cabo una entrevista estructurada al líder del departamento de comunicación a fin de obtener su visión sobre la problemática, así como una perspectiva amplia de lo que la empresa requiere a nivel de comunicación y que aún no se ha puesto en marcha. Además se analizaron los canales digitales de la organización para identificar el tipo de contenidos que se comparten en cada espacio, los flujos y tipos de interacción que se genera.

Para finalizar este apartado y con el objetivo de cumplir con el tercer objetivo que busca conocer la percepción que tienen los stakeholders, especialmente los consumidores de la marca, se aplicó un *focus group* con ocho personas para conocer qué piensan y opinan sobre El Ordeño. A continuación se presenta una tabla de resumen con las técnicas de investigación aplicadas:

Tabla 1.

Técnicas de investigación aplicadas

Enfoque de investigación	Técnica de investigación	Instrumento de investigación	Método de contacto	Público
Cualitativa	Revisión de fuentes documentales			
	Entrevistas semiestructuradas	Cuestionario	Entrevista por zoom	Encargados de la gestión de comunicación de la empresa
	Focus group	Guía de temas	Encuentro por zoom	Consumidores y personas que conocen a El Ordeño

Fuente: elaboración de la autora

RESULTADOS

Para conocer a detalle cómo funciona la empresa y cómo se ha constituido el área de comunicación, se realizó una auditoría que responde a los tres objetivos planteados al inicio de esta investigación. De forma que, a continuación se plantean los principales hallazgos encontrados, una vez que se aplicó una metodología de investigación mixta, que contempla la revisión de fuentes documentales, aplicación de entrevistas semiestructuradas y un *focus group*.

1. Características de la gestión de comunicación de El Ordeño:

El primer objetivo de la presente investigación busca determinar las principales características, dinámicas, estrategias y herramientas de comunicación que son parte de la gestión de comunicación *online* y *offline*, que la empresa realiza. A continuación se presentan algunas variables que surgieron una vez aplicadas las técnicas de investigación, lo cual a su vez, se plantea como un diagnóstico de comunicación:

1.1 Filosofía y propósito empresarial:

A través de la indagación de fuentes documentales, como es el caso de la Memoria de Sostenibilidad 2020 que se encuentra en su página web, se ha determinado que la filosofía y su propósito empresarial son la base para la construcción de estrategias corporativas y comunicacionales. Tal como se indica en este documento “los valores y principios son la base fundamental del desarrollo y manejo íntegro de todos los procesos de la compañía” (Memoria de Sostenibilidad, 2020) y, a través de la gestión de la comunicación se establecen estrategias que posicionan la promesa de valor de la empresa, se agilitan la toma de decisiones con sectores estratégicos y se impulsa el uso de tecnología y canales para facilitar el flujo de información con sus distintos stakeholders.

Es necesario mencionar que, desde el 2018 la empresa elabora este informe de sostenibilidad con el objetivo de presentar la gestión integral de la empresa en

un periodo determinado de tiempo. Este documento también se convierte en una herramienta clave de comunicación, puesto que contiene a detalle cifras y datos relevantes en distintas áreas como negocios, personas y medio ambiente.

Según lo descrito en la Memoria de Sostenibilidad 2019, la filosofía empresarial de El Ordeño comprende tre ejes que son:

- **Misión:** “Somos el futuro que nace en el campo. Nuestros valores y principios son la base fundamental del desarrollo y manejo íntegro de todos los procesos de la compañía” (Memoria de Sostenibilidad 2019, p. 16).
- **Visión:** “Ser el grupo agroindustrial líder en la región, innovando la producción de acuerdo a nuestro modelo de desarrollo empresarial asociativo incluyente” (Memoria de Sostenibilidad 2019, p. 16).
 - **Propósito:** En El Ordeño generamos bienestar de manera responsable, producimos alimentos con propósito que impactan positivamente a las personas y protegen al planeta, a través de un modelo de gestión que promueve el desarrollo de una sociedad más justa, consciente y colaborativa (Memoria de Sostenibilidad 2019, p. 16).

Una vez aplicada la primera entrevista semiestructurada a la Coordinadora de la Comunicación de la organización, se determinó que efectivamente para esta área, la filosofía y el propósito empresarial marcan la pauta para la consecución de estrategias y acciones de comunicación. Con esto concuerda también el Gerente de Desarrollo Organizacional y Estrategia Corporativa, quien mencionó que la empresa ha definido cinco valores importantes que se buscan transmitir a los *stakeholders* a través de cada acción que la empresa realiza y que son: confianza, solidaridad, unión, respeto e innovación. Sin embargo, se debe mencionar que, los dos representantes de El Ordeño coincidieron en que todavía falta que el público interno y los colaboradores se apropien de la filosofía

empresarial. Tal como lo menciona el gerente de área, “en el tema interno uno de los aspectos que no se han explotado es el propósito de la compañía como un catalizador del compromiso de la gente, el objetivo está claro, tenemos que ganarnos el compromiso de la personas, comunicando lo que estamos haciendo”.

1.2 Procesos de comunicación:

De acuerdo a los datos obtenidos por parte de los dos entrevistados, El Ordeño cuenta con una estructura sólida para el manejo de su comunicación. En primer lugar, un equipo conformado por tres personas, de las cuales una se encarga únicamente de la gestión de comunicación interna. Además, cuenta con el apoyo de dos agencias de comunicación que son responsables del apoyo estratégico y del soporte para redes sociales. Según lo que explica el gerente de Desarrollo Organizacional y Estrategia Corporativa, la comunicación se planifica a través de reuniones y por medio de una matriz que recoge las necesidades de todas las áreas de la empresa. Sin embargo, hizo énfasis en que en varias ocasiones la comunicación de El Ordeño es reactiva y no responde a una planificación previa que contemple varios ejes tácticos.

Es importante poder dar continuidad a los proyectos que se tiene, a veces somos reactivos cuando tenemos un proyecto y ese rato hay que comunicarlo, y hacemos un excelente trabajo comunicándolo, pero después no lo regresamos a ver. También es necesario mencionar que salen cosas que no estaban planificadas, entonces en un mes tenemos temas que son relevantes y entre ellos se quitan importancia (Grijalva, comunicación personal, 9 de febrero de 2022).

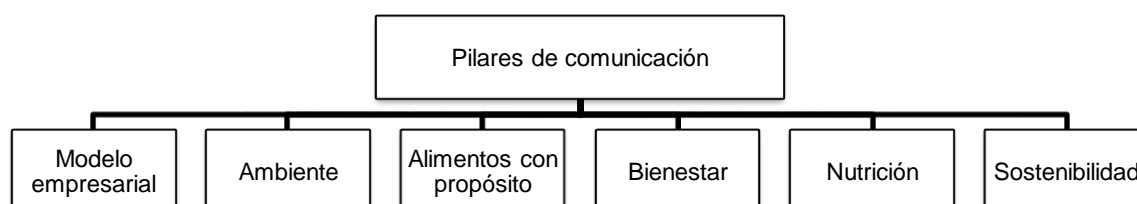
También dio a conocer en que la empresa no cuenta con un Manual de Comunicación, aunque cada año se construye una estrategia de comunicación que responde a los resultados de gestión. En cuanto a un protocolos de manejo de crisis, ha mencionado que tampoco existe un documento oficial para estas situaciones, pese a que sí se ha intentado construir dicho material.

1.3 Contenido:

El contenido que elabora la empresa se realiza a partir del levantamiento de necesidades de comunicación de cada área. Posteriormente, el equipo interno de comunicación se encarga de establecer campañas internas para socializar los proyectos de cada área a los públicos internos. En cuanto a la comunicación externa, en la estrategia de comunicación anual, que busca fortalecer la reputación de la empresa, se han establecido pilares de comunicación, que marcan la pauta para la elaboración de contenidos tanto internos como externos, y que son: modelo empresarial, ambiente, alimentos con propósito, bienestar, nutrición y sostenibilidad. Sin embargo, una vez que se han revisado las redes sociales corporativas, se evidencia que no todos los pilares mencionados anteriormente se posicionan.

Gráfico 1:

Pilares de comunicación



Fuente: Estrategia de comunicación, 2022.

Relacionamiento con *stakeholders*:

Considerando que El Ordeño es una empresa con visión social, el relacionamiento con las personas es parte fundamental de su estrategia corporativa y comunicacional. De acuerdo a lo conversado con los entrevistados, el objetivo actual de la empresa es mejorar la comunicación con los productores de leche. Tal como lo indica el gerente de Desarrollo Organización y Estrategia Corporativa,

lo más importante es la comunicación con los productores del campo, por lo que necesitamos estar en constante relación con los más de 6.000 productores. La relación con ganadores también es relevante, para brindarles información sobre lo que hacemos como compañía y agregarles valor.

1. 4 Públicos:

Al indagar en la estrategia de comunicación del 2022, se evidencia que la empresa cuenta con un mapeo de públicos que se los categoriza por internos, relacionados y externos. Los encargados del departamento de comunicación conocen a perfección sus públicos y han hecho énfasis en que buscan fortalecer la relación con uno de sus públicos prioritarios que son los productores de leche. Cabe mencionar que, los públicos mencionados durante las entrevistas son los productores de leche, los colaboradores y el consumidor final. Sin embargo, es necesario que dentro de la estrategia empresarial se contemplen acciones con todos los públicos objetivos.

Gráfico 2:

Mapa de públicos



Fuente: Estrategia de comunicación, 2022.

1. 5 Alianzas estratégicas:

Para fortalecer la reputación de la empresa con sus públicos objetivos, de acuerdo a lo que se indica en su Memoria de Sostenibilidad, El Ordeño ha realizado varias alianzas con otras organizaciones para aportar e impactar positivamente en distintas áreas. Por ejemplo, de acuerdo a la información obtenida de las entrevista realizada al Gerente de Desarrollo Organizacional y Estrategia, en los últimos años se ha trabajado en un Programa de Ganadería Climáticamente Inteligente con la FAO, el programa Se Puede con la AEI para la producción de cebolla blanca en el campo, la empresa ha liderado la mesa del ODS 12: producción y consumo responsables y ha elaborado una Guía de Buenas Prácticas de Producción Sostenible. Tal como se menciona en la Memoria de Sostenibilidad, a través de estos espacios se busca consolidar la filosofía de la empresa, de impactar positivamente y generar bienestar.

1. 6 Redes sociales:

Al hablar de los insumos con los que cuenta El Ordeño para la gestión de su comunicación, los dos entrevistados han coincidido en que a nivel externo, las redes sociales son fundamentales para dar a conocer lo que hace la empresa y mantener una relación directa con el consumidor final. Sin embargo, al analizar reportes de gestión e indagar en cada red social, se evidencia que la red que tiene mayor alcance y crecimiento es *Linkedin*, mientras que *Instagram* y *Facebook* no cuentan con el mismo alcance. A manera de análisis, se puede destacar que el contenido que se comparte en estas dos redes no responde a las nuevas necesidades de los usuarios de Internet, quienes buscan contenido dinámico, breve y consiso. El gerente de Desarrollo Organizacional y Estrategia Corporativa ha mencionado que en años anteriores, la estrategia en redes sociales se ha centrado en generar alcance, pero que actualmente lo que se busca es aumentar el *engagement* o compromiso por parte del público objetivo.

Gráfico 3:

Comunidad de cada red social de la empresa

Facebook	Linkedin	Instagram	Twitter
64.935 seguidores	14.294 seguidores	<ul style="list-style-type: none"> • 1.482 seguidores 	<ul style="list-style-type: none"> • 288 seguidores

Fuente: Elaboración de la autora.

2. Dinámicas y problemáticas de la gestión de la comunicación

2.1 Filosofía y propósito empresarial

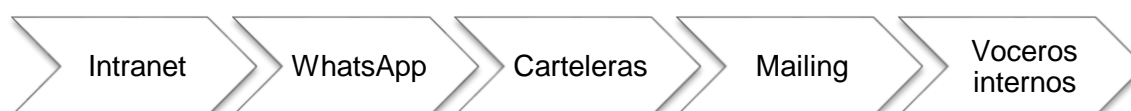
Conforme a la entrevista realizada al Gerente de Desarrollo Organizacional y Estrategia y a los documentos sobre los cuales se investigó a la empresa, su filosofía y propósito empresarial está claramente definido y está presente en varios de sus canales de comunicación. Sin embargo, es necesario mencionar que de acuerdo a la información de las entrevistas, los colaboradores aún no se han apropiado totalmente de este ámbito.

2.2 Canales de comunicación

Los resultados de la entrevista realizada a la Coordinadora de Comunicación muestra que la empresa cuenta con canales de comunicación internos definidos y que han sido oficializados con el cliente interno. Según lo mencionado por la encargada del área, los canales internos son:

Gráfico 4:

Canales internos de comunicación



Fuente: Elaboración de la autora

Durante la entrevista, la coordinadora de comunicación hizo énfasis en que el canal que tiene mayor impacto y acogida por parte de los colaboradores es *WhastApp*, con un 80% de efectividad. No obstante, aunque el canal oficial para los colaboradores es el Intranet, la Coordinadora de Comunicación menciona que esta plataforma no tiene mucho tráfico, por lo que afirma que es necesario fortalecer el canal, estableciendo un mecanismo que motive a los colaboradores a entrar y conocer a detalle cada una de las acciones que realiza la empresa; considerado que Ser El Ordeño funciona como un repositorio de información de todo lo que hace la organización.

- **Dinámicas y problemáticas de la gestión de la comunicación externa**

Para analizar este apartado, se tomará como base los pilares de comunicación que se han establecido en la Estrategia de Comunicación 2022, realizada por la empresa con el apoyo de su agencia de comunicación. Según este documento, se han determinado mensajes destacados que responden a cada pilar, sin embargo, el problema se centra en que dichos mensajes no se han socializado con los *stakeholders*. Esto se evidencia ya que, al realizarse el *focus group* con consumidores de la marca, el 88% de ellos manifestó que no conocía el propósito de la empresa (esta información se mostrará a detalle en la presentación de resultados del focus group).

Gráfico 5:

Pilares de comunicación y mensajes clave

Modelo empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • El Ordeño ha desarrollado una estrategia empresarial de base colectiva, que es el modelo empresarial asociativo e incluyente, que se ha convertido en su filosofía y sello distintivo.
Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • El compromiso con el ambiente se manifiesta en acciones de producción limpia, economía circular y diferentes programas que garantizan el uso sostenible de los recursos naturales
Alimentos con propósito	<ul style="list-style-type: none"> • El Ordeño está comprometido en impactar positivamente en las personas, por lo cual trabaja en la producción de alimentos que aporten a la nutrición de las personas, que cumplan con estándares de calidad y que sean responsables con el medio ambiente.
Sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Primera empresa de lácteos en Ecuador que cuenta con la certificación B. Esto significa que cumplimos con indicadores de triple impacto tanto en lo ambiental, social y económico, ya que siempre buscamos generar bienestar.
Bienestar	<ul style="list-style-type: none"> • El Ordeño desarrolla todas sus actividades con una visión clara: generar bienestar. Bienestar para toda la cadena de valor: colaboradores, socios en el campo y proveedores, para sus clientes y consumidores.
Nutrición	<ul style="list-style-type: none"> • El Ordeño tiene dentro de sus principales ejes de acción aportar a la correcta nutrición de las familias ecuatorianas, por medio de sus alimentos con propósito.

Fuente: Estrategia de comunicación, 2022.

Al analizar las redes sociales, la Coordinadora de Comunicación mencionó que este es uno de los canales primordiales de la gestión externa, puesto que se convierte en la línea directa con el consumidor final y con el público objetivo de la empresa. Sin embargo, dio a conocer que unas las actuales problemáticas encontradas es que no se ha analizado al público objetivo, ni se ha determinado qué tipo de contenido quisieran ver por parte de la marca.

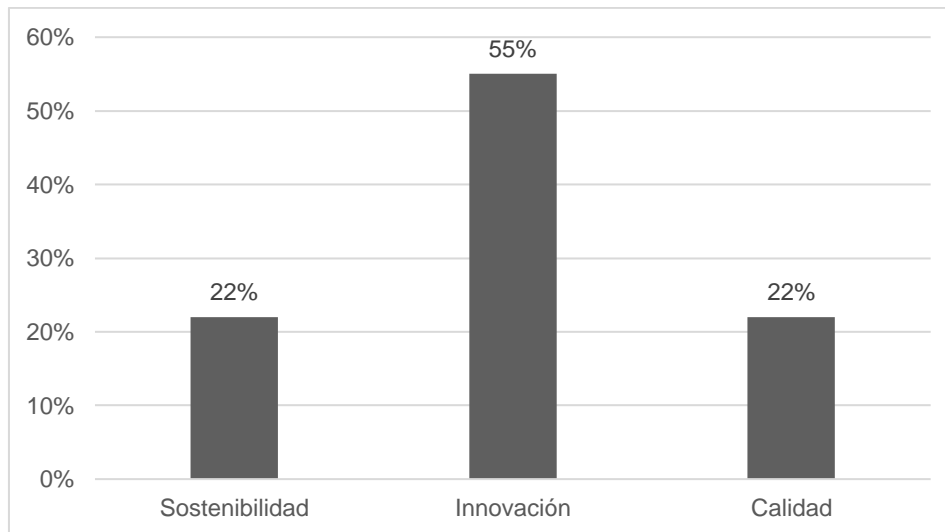
2. Percepciones que tienen los *stakeholders*, específicamente consumidores de la marca, sobre la imagen y reputación de la organización

Para conocer la percepción que tienen los *stakeholders* sobre la imagen y reputación de la marca, se realizó un *focus group* con nueve participantes, quienes fueron elegidos porque identifican a El Ordeño y han consumido sus productos. Esta herramienta se aplicó específicamente a este *stakeholder* ya que la finalidad era conocer cómo está impactando la comunicación externa hacia el consumidor final. De esta forma, las categorías analizadas contemplan seis ejes que son: percepción general de El Ordeño, conocimiento de la marca, elección de la marca, aspectos comunicacionales, contenidos y mensajes y, por último, fidelización.

En cuanto al primer eje, relacionado con la percepción general que tienen de El Ordeño, los participantes asociaron a la marca con términos como sostenibilidad, originalidad, imagen moderna y atractiva, nombre atractivo, calidad y variedad de productos. Únicamente el 22% de los participantes se refirió al término sostenibilidad, elemento que caracteriza a la empresa y que es clave dentro de su filosofía y propósito. Sin embargo, el 55%, es decir más de la mitad de los participantes, se refirió a El Ordeño con términos como: originalidad, imagen moderna, colores atractivos y nombre atractivo, que responde al valor de innovación de la empresa y que significa que, a través de elementos de su identidad, sí se ha logrado transmitir e impactar en el público objetivo. Otro de los términos que surgió está relacionado con la “calidad”, mencionado por el 22% de los invitados, y “variedad de productos” que se mencionó una única vez.

Gráfico 6:

Atributos relacionados con la imagen de El Ordeño

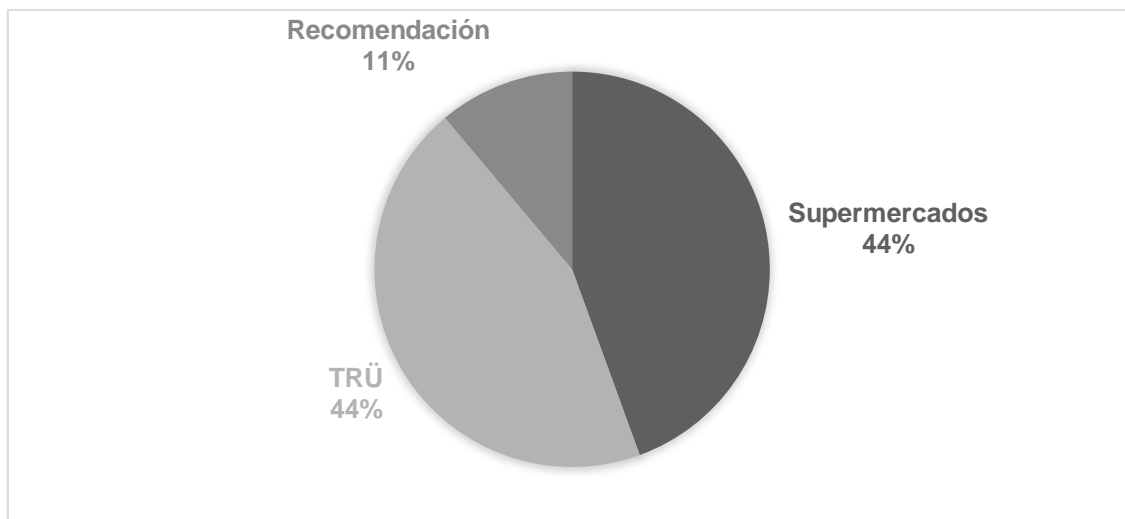


Fuente: Elaborado por la autora

Sobre el segundo eje a analizar, relacionado con el conocimiento hacia la marca, un dato que vale la pena destacar es que en su mayoría, es decir el 88% de los participantes se refirió a El Ordeño mencionando a los productos TRÜ y ninguno de ellos lo relacionó específicamente con la marca corporativa. Otro dato a tomar en cuenta es que uno de los participantes no conocía que TRÜ es una marca de El Ordeño y, al contrario, por el nombre y el empaque, pensó que se trataba de un producto extranjero. El principal espacio en donde los participantes conocieron los productos de El Ordeño fue en los supermercados con el 44%, a lo que añadieron que el empaque y el precio fueron las razones por las cuales probaron la marca; mientras que el otro 44% conoció a El Ordeño a través de TRÜ y eligieron esta leche porque el nombre les pareció atractivo y el precio económico. Finalmente, el 11% restante, que equivale a una persona, conoció a la marca por recomendación.

Gráfico 7:

Conocimiento de la marca por parte de consumidores

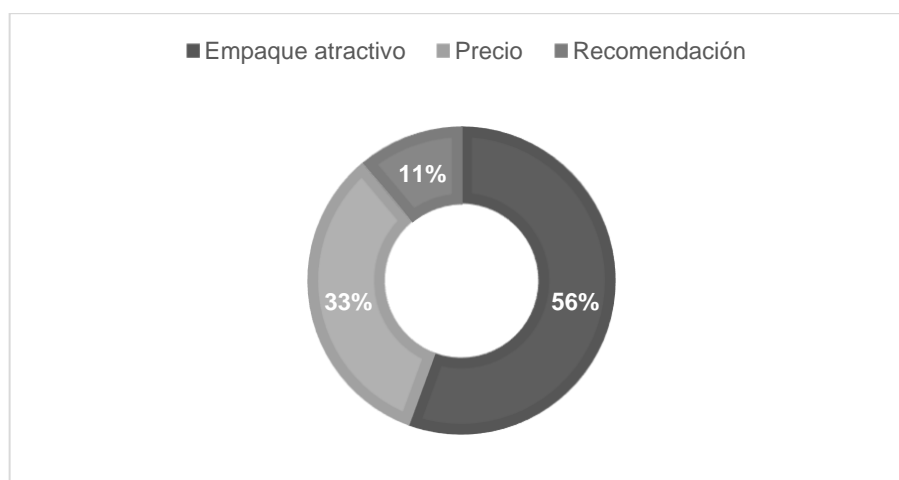


Fuente: Elaborado por la autora

Por otro lado, sobre las razones específicas por las cuales las personas han elegido a El Ordeño, el 55% de participantes mencionó que es por el empaque atractivo que tiene la marca, refiriéndose a los productos TRÜ. De este 55%, 2 personas mencionaron que lo que más les llamó la atención es el agua en cartón, producto que nunca antes habían visto y, de estas dos personas, solo una relacionó en empaque TetraPack con el tema de cuidado del medio ambiente. Mientras tanto, el 33% de los participantes se refirió al precio como la razón principal para elegir a El Ordeño y un 11% eligió el producto por recomendación.

Gráfico 8:

Razones por las que los consumidores eligieron la marca

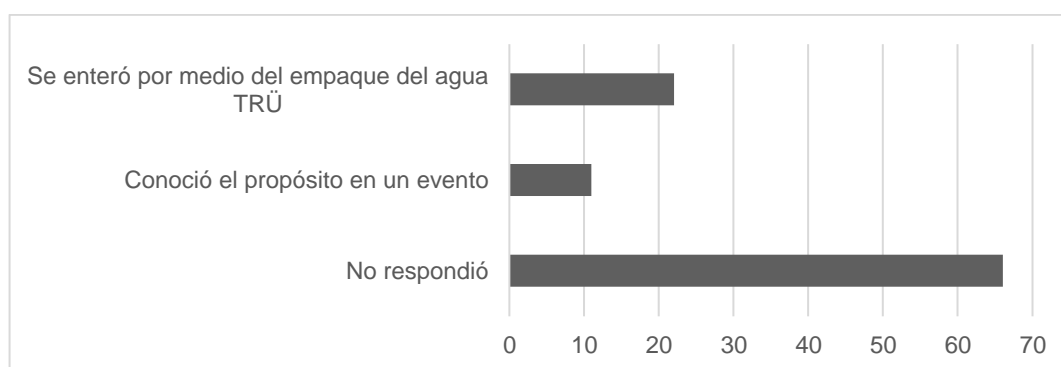


Fuente: Elaborado por la autora

A partir del tercer eje, el focus group se enfocó en determinar hallazgos comunicacionales, es decir determinar si conocer el propósito de la empresa y por medio de qué canales lo han hecho, así como el tipo de contenidos que esperan por parte de la organización. En ese sentido, el primer punto de investigación se relacionó con el conocimiento de la filosofía empresarial, a lo que se debe destacar que más de la mitad de los participantes, es decir el 66% de personas no contestó nada al respecto, lo que evidencia que desconocen el tema. Mientras que el 11% se enteró de la filosofía de la empresa en un evento al que asistió y el otro 22% conoció sobre el propósito de El Ordeño por medio del empaque del agua en cartón.

Gráfico 9:

Conocimiento de la filosofía empresarial y valores intangibles



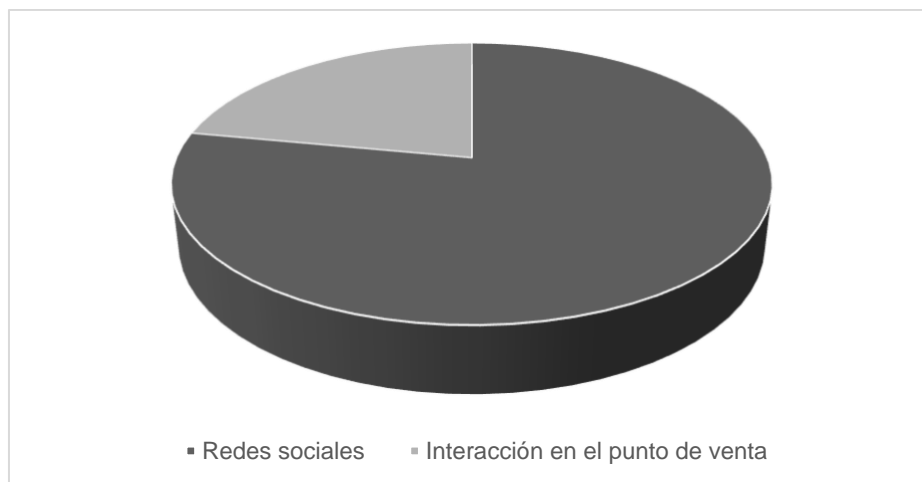
Fuente: Elaborado por la autora

En el quinto eje de investigación se preguntó sobre el contenido que las personas quisiera recibir por parte de la empresa y a través de que canales y los resultados fueron los siguientes: en su totalidad todos mencionaron a redes sociales y un 22% adicionalmente mencionó que le gustaría interactuar con la marca en el punto de venta. En cuanto a redes sociales, las que se mencionaron específicamente fueron *Tik Tok* (con un 55%) e *Instagram* (con un 22%). Por otro lado, sobre el tipo de contenido que quisieran ver todos anunciaron temas distintos entre ellos, qué hay detrás del producto, qué hace la empresa, colaboraciones con otras marcas, beneficios para la salud, contenido divertido

que se asocie con lo atractivo de sus empaques y recomendaciones o recetas por parte de influencers.

Gráfico 10:

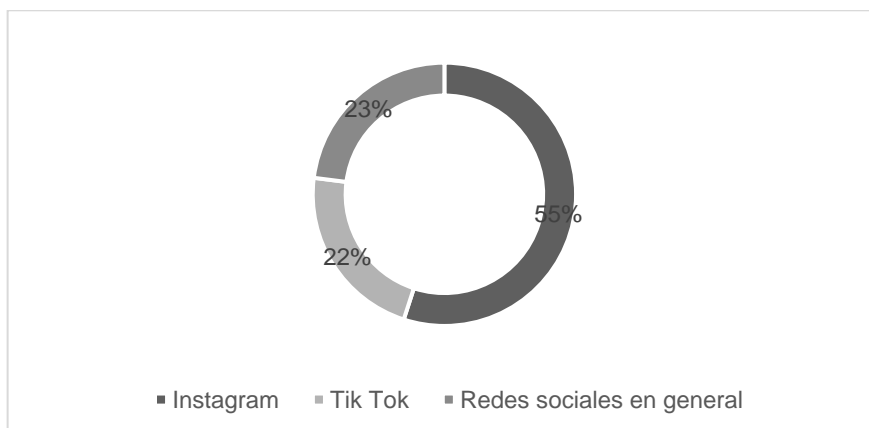
Canales por los que los consumidores buscan conocer más de la marca



Fuente: Elaborado por la autora

Gráfico 11:

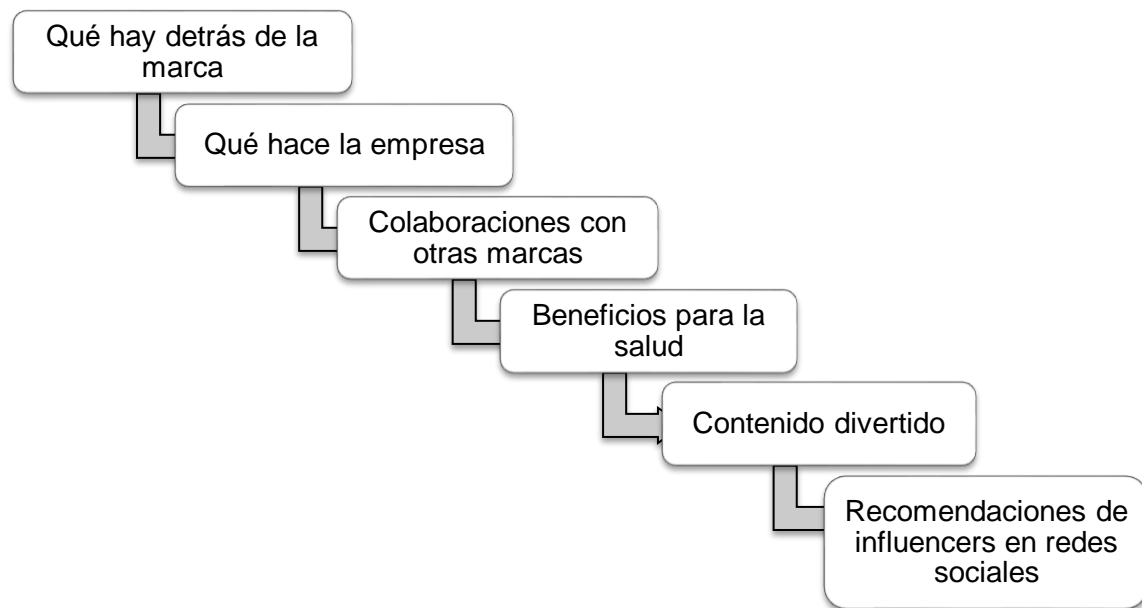
Redes sociales elegidas para conocer más sobre la marca



Fuente: Elaborado por la autora

Gráfico 12:

Listado de temas sobre los que los consumidores quieren más información



Fuente: Elaborado por la autora

Para finalizar, los resultados presentados evidencian cómo se ha gestionado y cómo funciona la gestión de la comunicación en la empresa El Ordeño. Como se muestra en este apartado, El Ordeño cuenta con un equipo y una metodología definida para el manejo de su comunicación; sin embargo, de acuerdo a los resultados, todavía existen ciertos aspectos que se pueden mejorar. Para ello, posteriormente se presentará un Plan Estratégico de Comunicación para solventar los problemas encontrados.

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN

En primer lugar, en cuanto a las características de la gestión de la comunicación, se evidencia que la empresa conoce la importancia de contar con una estructura sólida de comunicación que le permita establecer acciones con cada uno de sus públicos. Uno de sus ejes más importantes a posicionar es su filosofía y el hecho de que es una organización con un enfoque social, en donde lo primordial son las personas. Para los dos entrevistados, el objetivo de contar con una estrategia de comunicación se centra en fortalecer la reputación de El Ordeño. Al investigar los documentos de la empresa, las Memorias de Sostenibilidad como el Plan Estratégico de Comunicación 2022, ya se definen ciertas acciones para lograr el objetivo antes mencionado. Sin embargo, al hablar de públicos internos y externos aún es necesario que se establezcan acciones para dar a conocer la filosofía empresarial, lo cual marca el factor diferenciador de la empresa.

Asimismo, es importante destacar que como parte de la gestión de la comunicación la empresa tiene bien definido su mapa de *stakeholders*; no obstante, en las entrevistas con los representantes de la empresa hicieron énfasis en los productores de leche, en el consumidor final y en el cliente interno. Por lo cual, al parecer, no se han definido acciones con otros públicos relevantes como con los ganaderos o accionistas de la empresa con quienes también se debe trabajar en conjunto para aportar al objetivo de construir reputación. A través de la indagación de documentos, en el caso de la Memoria de Sostenibilidad se encuentra gran cantidad de información y cifras que se podrían potenciar en los distintos canales de comunicación, para fortalecer la identidad de la empresa y su compromiso con las personas. Incluso, esta información se podría distribuir en la planificación de contenidos para campañas internas, como campañas en redes sociales.

En segundo lugar, en cuanto a los problemas identificados, tanto el gerente de Desarrollo Organizacional y Estrategia, como la Coordinadora de Comunicación

coincidieron en que es necesario que las personas se apoderen del ADN de la empresa. De esta forma, una de las problemáticas actuales se centra en la necesidad de socializar y posicionar la filosofía y el propósito empresarial en los públicos internos. Si bien, esta información se encuentra de manera clara en la página *web* y en las Memorias de Sostenibilidad, se debe reforzar la comunicación a través de contenido dinámico y relevante, tanto con el personal administrativo como con el personal de las plantas de producción.

También es necesario que se establezcan herramientas para medir el impacto y alcance tanto de los canales utilizados, como de los contenidos que se comparten al interno. Si bien la coordinadora de comunicación menciona que *WhatsApp* es el canal que genera mejores resultados, existe una plataforma oficial que es el Intranet y que debe contar con una estrategia para que se potencialice su uso, se genere mayor tráfico y los colaboradores conozcan todo lo que hace la empresa.

Adicionalmente, aunque para el público interno se crean alrededor de dos campañas mensuales, es necesario que exista una planificación trimestral, semestral o anual, que permita definir contenidos acorde a información sobre la identidad y el propósito de la empresa. Esto ayudaría a que las personas conozcan a detalle esta información y posteriormente se empoderen y se apoderen de la forma de ser de El Ordeño. Es decir que, así como se cuenta con una planificación de comunicación externa para el 2022, desde el Dircom se debe apoyar a que la estrategia sea integral y contemple también a la comunicación interna dentro de los ejes tácticos.

Un tema mencionado con énfasis por parte de los entrevistados es el relacionamiento con los *stakeholders*, principalmente con los productores de leche. No obstante, si bien la empresa ya ha trabajado en una estrategia para fortalecer esta relación, para que la gestión sea efectiva y genere resultados, es necesario partir de un diagnóstico base que permita conocer a detalle las necesidades de comunicación de este público, para, sobre información real y

verificada, se pueda consolidar la estrategia de relacionamiento. Una contradicción que se halla es que la empresa dice que busca impactar positivamente en las personas, para lo cual debería contemplar acciones de relacionamiento con todos los públicos identificados. Lo mismo sucede con el consumidor final, ya que tal como mencionó la coordinadora de comunicación, no se han hecho esfuerzos para conocer a detalle qué busca el público objetivo de la marca. De esta forma, surgen incongruencias, ya que las estrategias y acciones tanto en el eje de relacionamiento como en redes sociales, debe responder a lo que busca la gente. Y en el ámbito digital, esto se evidencia en la revisión de los KPI's como el alcance y *engagement* de *Facebook* e *Instagram* que es bajo en relación a lo que sucede en *Tik Tok*.

Finalmente, en cuanto a la percepción de los *stakeholders*, los resultados que arroja el *focus group* es parte de la información destacada de la presente investigación y corresponde a la percepción que tiene el consumidor final sobre la marca. La problemática se centra en que, en su mayoría, los consumidores no conocen la marca corporativa El Ordeño, sino que lo relacionan directamente desde una perspectiva comercial, a través de los productos TRÜ. Esto marca la pauta para construir una estrategia sólida dirigida a los consumidores, que le permita posicionar a El Ordeño corporativo como una marca diferente que actúa pensando en las personas y el medio ambiente. Aunque la empresa tenga bien definida su estrategia corporativa y comunicacional, no se han hecho los esfuerzos necesarios para que esto se socialibilice con el público objetivo y el consumidor final.

Asimismo, tanto los miembros de la empresa como los consumidores coinciden en que las redes sociales cumplen un rol fundamental para acercar la marca a sus públicos. Sin embargo, existen contradicciones ya que aunque en sus documentos corporativos como en el producto se explica a detalle la filosofía y el propósito de la empresa, pero estos no son percibidos por los clientes e incluso, en el conversatorio, recién se enteraron de que en el empaque de los productos TRÜ contiene información educativa. Esto evidencia la necesidad de contar con

acciones que comuniquen a detalle y de manera sostenida cada uno de los elementos que aportan a la imagen de que El Ordeño es una empresa diferente, que actúa con la visión de generar bienestar. Desde la visión estratégica y global del Dircom, es necesario que se estudie las nuevas tendencias de comunicación en redes sociales, para adaptarlas a las acciones de la empresa y lograr conectar con el consumidor.

Como propuesta para mejorar las situaciones y problemáticas presentadas anteriormente, desde una visión estratégica y global de comunicación, a continuación se plantea un Plan Estratégico de Comunicación que permite consolidar el objetivo planteado de la empresa de fortalecer el posicionamiento de la imagen corporativa, ante sus distintos públicos objetivos.

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN

En esta sección se presenta la propuesta de solución a los problemas identificados anteriormente sobre la gestión de comunicación de El Ordeño. Para ello, se ha elaborado un Plan Estratégico de Comunicación, que responde a la filosofía empresarial y a las características tanto de la organización como de sus públicos.

5. Análisis de situación:

Tabla 2.

Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Filosofía empresarial definida • Modelo asociativo incluyente con propósito social 	<ul style="list-style-type: none"> • Interés de ONG´s y medios de comunicación en empresas sostenibles que actúan bajo un propósito

<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento del sector empresarial como una empresa líder en buenas prácticas de producción sostenible • Posicionamiento de la imagen en la opinión pública y en el sector corporativo del portavoz de la empresa, Juan Pablo Grijalva • Líder de la mesa de trabajo del ODS 12- Producción y consumo responsable • Cercanía con los productores de leche • Proyectos empresariales que pueden posicionarse en la opinión pública 	<ul style="list-style-type: none"> • Consumidores apuestan y confían en empresas sostenibles y que actúan con un propósito • Creación de contenido que aporte a los usuarios a través de las redes sociales corporativas sólidas: <i>Linkedin</i> •
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Escaso posicionamiento de la filosofía empresarial en colaboradores de la empresa • Escaso relacionamiento y cercanía con el público en redes sociales como Instagram y Tik Tok • Desconocimiento por parte de algunos públicos sobre El Ordeño corporativo • Ineficiencia de los canales de comunicación internos 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la competencia con marcas consolidadas en el mercado • Tendencias a la reducción del consumo de lácteos • Problemas del sector ganadero frente a la caída del precio de la leche

6. Objetivo general:

Posicionar a El Ordeño como una empresa con propósito, referente en su sector, que, mediante una gestión sostenible, genera bienestar y valor a toda su cadena productiva, a través de su modelo empresarial, asociativo e incluyente.

7. Objetivos específicos:

1. Fortalecer el posicionamiento de El Ordeño en la opinión pública, a través de una campaña sólida de RRPP tradicionales y digitales en el durante el 2022.
2. Aumentar la notoriedad de marca en el entorno digital a través de una campaña sólida los canales digitales corporativos, en el segundo semestre del 2022.
3. Reestructurar los procesos y actividades de comunicación interna, para posicionar la filosofía empresarial en los colaboradores.
4. Dar a conocer los principales programas sociales y ambientales de la empresa, que fortalecen el atributo de una empresa con propósito.

8. Públicos

Gráfico 13:

Mapa de stakeholders



9. Plan táctico

Tabla 3.

Plan Estratégico de Comunicación

PÚBLICO	OBJETIVO DE COMUNICACIÓN
Medios de comunicación, periodistas e <i>influencers</i> Comunidad en general	Fortalecer el posicionamiento de El Ordeño en la opinión pública, a través de una campaña sólida de RRPP tradicionales y digitales durante un año.

MENSAJE FUERZA	TÁCTICA	META	INDICADORES
El Ordeño es una empresa con visión social, por lo cual su estrategia de negocio está enfocada en	Campaña de RRPP para un año <ul style="list-style-type: none"> - Calendarización de fechas destacadas y actividades para dar a conocer a los medios de comunicación 	Alcanzar un <i>free press</i> de 1'000.000 en el primer semestre, posicionando a El Ordeño como una empresa que tiene un	<i>Free press</i> Alcance de personas a nivel nacional <i>Tier</i> de medios

<p>impactar positivamente en las personas: a través de la salud, nutrición y su bienestar en general.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Generación de contenido de valor mensual acorde a las necesidades de los distintos formatos y segmentos de medios de comunicación como empresariales, negocios, tendencias. Contenidos como boletines de prensa, colocación editorial, perfiles, testimonios, producciones, coberturas sobre temas destacados. - Fortalecimiento y diversificación de varios voceros corporativos que posicionen mensajes sobre los pilares de comunicación establecidos: corporativo, nutrición, sostenibilidad, bienestar, deporte. 	<p>firme compromiso con la sociedad.</p>	<p>Número de entrevistas a los voceros corporativos</p>
---	--	--	---

	<p>Relacionamiento con periodistas y líderes de opinión</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1 desayuno al año sobre temas corporativos con periodistas de negocios y sostenibilidad - Visita a la planta de producción de Cayambe con las familias de los periodistas - Taller sobre nutrición y deporte - Taller de periodismo de sostenibilidad y cifras 	<p>Lograr que al menos 20 periodistas y líderes de opinión participen en los eventos destacados de relacionamiento</p> <p>Generar notas en medios de comunicación o menciones en redes sociales, durante o después de los eventos de relacionamiento</p>	<p>Número de periodistas y líderes de opinión participantes</p> <p>Número de notas en medios de comunicación o mención en redes sociales a partir del encuentro con periodistas o líderes de opinión</p>
	<p>Pauta en medios de comunicación tradicionales y digitales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Selección de medios de comunicación que aporten al atributo de empresa con propósito y visión social: GK, Ekos, Forbes, Primicias. 	<p>Participar en al menos 3 publlirreportajes al año, que generen gran alcance y posicionamiento para la marca</p>	<p>Lectoría y alcance de los publlirreportajes</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - 1 Publireportaje cada 4 meses, en 1 medio de comunicación, sobre los distintos proyectos o pilares. 		
	<p>Auspicio de eventos con propósito que tengan gran alcance</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mapeo de eventos: carreras deportivas, eventos de deportes y nutrición, eventos sobre sostenibilidad - Auspicio de 3 eventos grandes al año - Promoción de la marca en redes sociales y espacios de gran alcance de cada uno de los auspicios 	<p>Participar en al menos 2 eventos de gran alcance relacionados con deporte, nutrición, bienestar o sostenibilidad en el primer año</p>	<p>Nivel de exposición Alcance de los eventos</p>
	<p>Campaña con influenciadores en IG y Tik Tok</p>	<p>Posicionar a El Ordeño como una marca ecuatoriana que es</p>	<p>Incremento de la comunidad de IG y Tik Tok</p>

	<ul style="list-style-type: none">- Selección de influencers acorde a los valores de la marca- Plan semestral con embajadores de marca- Contenido de valor sobre cómo los influencers utilizan productos El Ordeño en su cotidianidad y los beneficios que estos les generan.	preferida por las familias ecuatorianas por sus aportes nutricionales, durante el primer semestre del 2022.	Inremento del engagement Mayor número de visistas a las cuentas de IG y <i>Tik Tok</i>
--	---	---	---

Tabla 4.

Plan Estratégico de Comunicación

PÚBLICO	OBJETIVO DE COMUNICACIÓN
Consumidor final	Aumentar la notoriedad de marca en el entorno digital a través de una campaña sólida en los canales digitales corporativos, durante el primer semestre.

MENSAJE FUERZA	TÁCTICA	META	INDICADORES
El Ordeño está comprometido en impactar positivamente en las personas, por lo cual trabaja en la producción de alimentos que aporten a la nutrición de las familias ecuatorianas,	<p>Planificación de contenidos para redes sociales que promuevan los valores de marca</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planificar mensualmente los contenidos para cada red social: <i>Facebook, LinkedIn, Instagram, Tik Tok</i> - Producción de contenido semanal acorde a las 	<p>Aumentar el engagement de cada red social en un 50% en relación al 2021</p> <p>Contenido con mayor número de interacciones (likes, comentarios, compartidos, guardados)</p>	Porcentaje de engagement en relación a un periodo de tiempo anterior

<p>que cumplan con estándares de calidad y que sean responsables con el medio ambiente.</p>	<p>tendencias de redes sociales (<i>Instagram</i> y <i>Tik Tok</i>) en donde además pueden participar líderes de opinión de la organización o influenciadores bajo el rol de embajadores de marca</p> <ul style="list-style-type: none"> - Interacción con la comunidad a través de formatos como stories o tik toks 		
	<p>Segmentación de público y audiencia acorde a cada red social</p> <ul style="list-style-type: none"> - Construcción de buyer persona acorde a cada red social - Elaboración de contenido de acuerdo al público y a las 	<p>Aumentar la notoriedad y reconocimiento de marca en distintos grupos etarios, acorde a su presencia en cada red social</p>	<p>Porcentaje de crecimiento de la comunidad en <i>Instagram</i> y <i>Tik Tok</i></p>

	características de cada red social		
	Plan de pauta para redes sociales <ul style="list-style-type: none"> - Definir contenidos de calidad que tengan el potencial de impactar en las personas - Definir objetivos de pauta (interacción y alcance) para aumentar notoriedad - Armar un plan de pauta mensual bajo la estrategia del embudo de marketing 	Aumentar la comunidad en los primeros 3 meses, a raíz de la generación de contenido de valor y la publicidad pagada	Número de seguidores nuevos desde el inicio de la estrategia
	Activaciones digitales – PR Digital <ul style="list-style-type: none"> - Realizar 1 <i>live</i> mensual en IG con contenidos informativo y educativo sobre temas de interés como nutrición, salud y alimentación 	Generar fidelización y relacionamiento directo al menos con 10% de la comunidad digital	Estadísticas de las redes sociales: <ul style="list-style-type: none"> - Interacción - Número de comentarios

	<ul style="list-style-type: none"> - Contenido patrocinado con influencers de gran alcance que permitan aumentar la conexión con la comunidad - Giveaways o sorteos en fechas destacadas como la semana del bienestar, día del reciclaje o día de la nutrición 		<ul style="list-style-type: none"> - Personas conectadas a los <i>lives</i>
--	--	--	--

Tabla 5.

Plan Estratégico de Comunicación

PÚBLICO	OBJETIVO DE COMUNICACIÓN
Accionistas, colaboradores y socios del campo	Reestructurar los procesos y actividades de comunicación interna, para posicionar la filosofía empresarial en los colaboradores

MENSAJE FUERZA	TÁCTICA	META	INDICADORES
<p>Para El Ordeño, la base de su negocio son las personas, por lo cual sus acciones siempre buscan impactar positivamente y generar bienestar en toda la cadena de valor.</p>	<p>Manual de comunicación interna</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaborar un manual de comunicación interna en donde se especifiquen las principales actividades del área con sus responsables - Incluye las siguientes secciones: <ol style="list-style-type: none"> 1. Filosofía empresarial 2. Canales de comunicación con sus respectivos públicos <ol style="list-style-type: none"> a. Boletín interno quincenal con noticias destacadas (se incluyen temas tanto internos como externos, para que los colaboradores conozcan qué está haciendo la 	<p>Elaborar un manual de comunicación interna en el primer mes que se empieza a ejecutar la estrategia</p>	<p>Manual de comunicación interna impreso y entregado a responsables de área</p>

	<p>empresa en distintas áreas)</p> <ul style="list-style-type: none">b. Cartelera mensual con noticias y avisos sobre próximas actividadesc. Calendario de cumpleaños que se envía mensualmente por correo electrónicod. Conversatorios trimestrales entre las distintas áreas de la empresa para conocer su situación, necesidades y desempeñoe. Buzón de sugerencias que se encuentran en las oficinas como en las plantas industriales, para que los colaboradores		
--	--	--	--

	puedan dar sus comentarios		
	<p>Campaña de comunicación interna “Soy El Ordeño”</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diseñar e implementar una campaña interna que promueva la filosofía empresarial en el personal administrativo y operativo, haciendo énfasis en el misión y en el propósito de la empresa - Definición y fortalecimiento de canales de comunicación interna: plataforma “Ser El Ordeño”, correo corporativo, grupos de WhatsApp, carteleras, eventos de socialización - La campaña será constituida por fases: 	Lograr que al menos el 80% de los colaboradores conozca la filosofía empresarial	Empleados invitados vs. Empleados asistentes Encuesta a colaboradores

- | | | |
|--|--|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Expectativa: mensajes personalizados a los colaboradores para que estén pendientes de lo que va a suceder2. Evento interno de lanzamiento en las oficinas o en la planta industrial, en donde los principales portavoces serán el líder de la organización y los gerentes de cada área. Dentro de este evento se realizarán varias dinámicas para que las personas se apropien de la filosofía de la empresa. Se entregarán souvenirs con un kit denominado “Soy El Ordeño” en donde recibirán una agenda que, dentro de | | |
|--|--|--|

<p>sus primeras hojas contienen la filosofía empresarial.</p> <p>3. Etapa de mantenimiento: la campaña se fortalecerá a través de contenidos socializados en reuniones quincenales, correos electrónicos semanales y a través de boletines informativos. Adicionalmente, se realizarán capacitaciones semestrales para dar a conocer los nuevos proyectos de la empresa y su impacto en lo económico, social y ambiental</p>		
<p>Socialización de la Memoria de Sostenibilidad</p>	<p>Posicionar la gestión empresarial, a través del</p>	<p>Número de publicaciones en redes</p>

<ul style="list-style-type: none"> - Evento de socialización a los colaboradores sobre la Memoria de Sostenibilidad, como documento único que reúne la gestión de la empresa - Invitación a los colaboradores a difundir la Memoria de Sostenibilidad en su redes sociales bajo el mensaje “Este logro es de todos quienes hacemos El Ordeño” 	<p>documento de sostenibilidad</p> <p>Lograr que la mayor cantidad de colaboradores conozcan el documento y se apoderen y empoderen de él</p>	<p>sociales de colaboradores de la empresa</p>
<p>Concurso para colaboradores en redes sociales - LinkedIn</p> <ul style="list-style-type: none"> - Una vez que la campaña “Soy El Ordeño” se ha socializado con todos los colaboradores, se les invitará a que compartan una historia o aprendizaje dentro de 	<p>Lograr que los colaboradores hablen de El Ordeño en sus redes sociales como una empresa en la que se sienten felices trabajando</p>	<p>Número de colaboradores participantes</p> <p>Número de publicaciones con el HT #SoyElOrdeño</p>

<p>la empresa con HT #SoyElOrdeño</p> <ul style="list-style-type: none"> - La historia más emotiva recibirá un premio por parte de la empresa que puede ser un viaje o una bonificación 		
<p>Campaña de comunicación que promueva el uso de los canales internos con periodicidad</p> <ul style="list-style-type: none"> - Investigación previa a los colaboradores, sobre cómo les gustaría informarse sobre lo que hace la empresa (aplicación de encuestas) - Definición de los canales oficiales de comunicación interna de acuerdo a su efectividad - Socialización de canales de comunicación a través de charlas 	<p>Lograr que los colaboradores utilicen con periodicidad y formalidad tanto el correo corporativo como la plataforma “Ser El Ordeño”</p>	<p>Número de visitas y tráfico a la plataforma “Ser El Ordeño”</p> <p>Encuestas mensuales sobre el uso de canales de comunicación</p>

	o talleres. Esta actividad se realizará 1 vez al mes, el primer trimestre.		
--	--	--	--

Tabla 6.

Plan Estratégico de Comunicación

PÚBLICO	OBJETIVO DE COMUNICACIÓN
Aliados estratégicos (Gobierno, ONGs, Cámaras)	Dar a conocer los principales programas sociales y ambientales de la empresa, que fortalecen el atributo de una empresa con propósito.

MENSAJE FUERZA	TÁCTICA	META	INDICADORES
El Ordeño es la primera empresa de alimentos con	Acciones de relacionamiento con aliados estratégicos:	Promover el relacionamiento con organizaciones que	Número de representantes y organizaciones

<p>certificación B, que dentro de sus prioridades tiene generar bienestar en lo económico, social y ambiental</p>	<p>- Visita simbólica a la planta de producción con ministros de Estado (Producción, Ambiente, Secretaria Técnica Ecuador crece sin Desnutrición Infantil), representantes de ONG´s y organizaciones estratégicas (FAO, Sistema B, Pacto Global, Cámara de Industrias <i>El objetivo es que durante esta visita simbólica, el líder de la organización presenta a la empresa, así como sus proyectos más destacados, invitando a los participantes a trabajar en conjunto por un mundo sostenible.</i></p>	<p>funcionan como aliados estratégicos para El Ordeño</p>	<p>Medios de comunicación que cubren el hecho</p> <p>Noticias generadas en medios de comunicación</p> <p>Reuniones o alianzas posteriores con dichas organizaciones para trabajar en conjunto</p>
---	--	---	---

	Esta actividad también contará con la participación de medios de comunicación y periodistas para generar noticia, para o cual se tomará una fotografía corporativa para el comunicado oficial		
	Infografía de resumen de los proyectos destacados del año, con su alcance e impacto	Socializar los proyectos destacados del año, con su impacto y alcance	Número de kits enviados (infografía + carta + regalo destacado)

Producción de contenido semanal acorde a las tendencias de redes sociales	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Segmentación de público y audiencia acorde a cada red social													
Construcción de buyer persona acorde a cada red social	x												
Elaboración de contenido de acuerdo al público y a las características de cada red social	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Plan de pauta para redes sociales													
Definir contenidos de calidad que tengan el potencial de impactar en las personas	x												
Definir objetivos de pauta (interacción y alcance) para aumentar notoriedad	x												
Plan de pauta mensual	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Activaciones digitales – PR Digital													
1 live mensual con contenido informativo y de valor	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Contenido patrocinado por influencers	x		x		x		x		x		x		
Giveaways o sorteos en fechas destacadas			x			x			x				x

OBJETIVO DE COMUNICACIÓN 3

ACTIVIDADES	1 TRIMESTRE			2 TRIMESTRE			3 TRIMESTRE			4 TRIMESTRE		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

11. Presupuesto

Tabla 7.

Presupuesto del Plan Estratégico de Comunicación

Descripción	Cant.	Responsable	Valor Unitario	Valor Total
Campaña de RRPP				
Calendarización de fechas	1	Agencia de RRPP		
Generación de contenidos mensuales para medios de comunicación	12	Agencia de RRPP	\$ 2.500,00	\$ 30.000,00
Fortalecimiento de voceros corporativos	1	Agencia de RRPP		
Relacionamiento con periodistas y líderes de opinión				
Desayuno con periodistas	1	Agencia de RRPP	\$ 2.000,00	
Visita a la plata de producción	1	Agencia de RRPP	\$ 500,00	\$ 4.500,00
Taller sobre nutrición y deporte	1	Agencia de RRPP	\$ 1.000,00	
Taller de periodismo de sostenibilidad	1	Agencia de RRPP	\$ 1.000,00	
Pauta en medios de comunicación				
Medio 1	1	Agencia de comunicación + equipo de El Ordeño	\$ 1.500,00	\$ 7.500,00
Medio 2	1		\$ 2.500,00	
Medio 3	1		\$ 3.500,00	
Auspicios eventos con propósito				
Evento 1	1	Agencia de comunicación	\$ 2.000,00	\$ 6.000,00
Evento 2	1	+ equipo de El Ordeño	\$ 2.000,00	

Evento 3	1		\$ 2.000,00	
Campaña con influenciadores en IG y Tik Tok				
Campaña pagada con 5 influenciadores	5	Equipo de comunicación El Ordeño	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Redes sociales				
Planificación de contenidos	12	Agencia digital + equipo de comunicación de El Ordeño	\$ 1.500,00	\$ 18.000,00
Producción de contenidos mensual	12			
Construcción del buyer persona	1			
Plan de pauta para redes sociales	12			
Presupuesto de pauta mensual	12		\$ 300,00	\$ 3.600,00
Activaciones digitales				
Lives mensuales	12			
Contenido patrocinado	4		\$ 500,00	\$ 2.000,00
Sorteos	4			
Elaboración del manual de comunicación interna				
Levantamiento de información	1	Agencia de comunicación + El Ordeño	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Sistematización de la información	1			
Diseño y construcción del documento	1			
Impresión	1			
Campaña de comunicación interna "Soy El Ordeño"		Equipo de comunicación El Ordeño	\$ 800,00	\$ 800,00
Diseño de la estrategia	1			
Souvenirs para colaboradores	1			

Evento para colaboradores	1			
Socialización Memoria de Sostenibilidad			\$	\$
Construcción de contenidos y piezas gráficas	1		200,00	200,00
Acciones de relacionamiento con aliados estratégicos				
Visita simbólica a la planta de producción - Transporte - Desayuno - Entrega de souvenirs	1	Agencia de comunicación + El Ordeño	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Infografía de resumen de los proyectos destacados del año	1	Agencia de comunicación + El Ordeño	\$ 400,00	\$ 400,00
		TOTAL	\$ 29.200,00	\$ 78.000,00

CONCLUSIONES

- Es evidente que la gestión de comunicación de la organización se ha enfocado prioritariamente en sus públicos externos y esto se muestra en la estrategia general de comunicación elaborada para el 2022, en la que se hace énfasis en Relaciones Públicas y gestión de medios de comunicación, así como en activaciones en redes sociales. Aunque en determinadas ocasiones surgen temas o proyectos coyunturales que quitan el interés a proyectos previamente planificación. Esto se debe a que no se realiza una planificación mensual de acciones correspondientes a cada eje táctico.
- Aunque existe una planificación mensual de contenidos para redes sociales, los formatos de *Facebook* e *Instagram* son poco atractivos y dinámicos, y no responden a las nuevas necesidades de comunicación de las audiencias actuales, que cada día son más exigentes.
- Si bien la empresa cuenta con una identidad sólida y definida, en la que su propósito empresarial es el factor que marca el ADN de la empresa, no se ha logrado transmitir este intangible a todos los públicos. Esto se debe a que no se ha generado contenido dinámico y sencillo, que sea de fácil entendimiento para las distintas audiencias.
- A través de la realización de esta auditoría de comunicación se generó información clave y sustentada sobre la percepción y opiniones que tiene el consumidor final sobre la marca. Aunque vale destacar que las opiniones se centraron en el ámbito comercial, más no en El Ordeño como marca corporativa. Estos hallazgos constituyen una base sólida para reenfocar las estrategias de comunicación, a través de contenido dinámico y de fácil entendimiento para quienes no son parte del mundo corporativo.

RECOMENDACIONES

- Una vez concluida la presente investigación, se recomienda que las empresas realicen al menos una vez al año una auditoría de comunicación para conocer el estado de su empresa y qué necesidades de comunicación se deben solventar, o al contrario, qué acciones se pueden fortalecer a través de una estrategia. De manera específica, en el caso de El Ordeño, que cuenta con un equipo de comunicación y con el apoyo de dos agencias, se le recomienda elaborar una auditoría global al menos cada dos años, sobre todo con el objetivo de conocer a detalle qué esperan los distintos stakeholders de la empresa.
- Hoy en días la organizaciones y las marcas deben considerar como fundamental el rol de las redes sociales para conectar con los públicos y construir reputación, considerando que, a raíz de la pandemia del covid 19, las plataformas digitales tomaron mayor protagonismo en el modelo de comunicación actual. De esta forma, cuando las empresas construyen su estrategia global de comunicación, no pueden dejar de lado a las redes sociales, ya que se han convertido en el canal principal para conocer el comportamiento de las audiencias.
- Hablar de digitalización y presencia en redes sociales también implica otros retos, como por ejemplo la generación de contenido. En este sentido, aparecen nuevos formatos que tienen mayor aceptación por parte de las audiencias, quienes se han vuelto más exigentes, y hoy son consumidores de video cortos, *podcast* y *tik toks*. Así mismo, se debe hacer énfasis en componentes como lo educativo; las marcas deben elaborar contenido de valor que genere interés en las audiencias, no solo hablar de productos y servicios, sino actuar con el propósito de impactar en las personas.

REFERENCIAS

- Argenti, P. (2014). Comunicación estratégica y su contribución a la reputación. *Biblioteca Corporate Excellence*. Recuperado de https://www.lideditorial.com/sites/default/files/extracto_comunicacion_estrategica.pdf
- Alzate, J., y Orozco, J. (2017). Stakeholders, actores estratégicos en la construcción de marca. Universidad de Medellín. DOI: 10.22395/angr.v16n32a6
- Capriotti, P. (1999). Comunicación Corporativa, una estrategia de éxito a corto plazo. *Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo*. 13(1), 30–33. Recuperado de http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Corporativa_1.pdf
- Capriotti, P. (2013). Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa. (4.^a ed.). [versión electrónica] Recuperado de http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC_4ed.pdf
- Carreras E., Alloza. A y Carreras. A. (2013). Manual de Reputación Corporativa: La economía de los intangibles y la reputación. *Corporate Excellence*. 21-41. Recuperado de https://content.gnoss.ws/doclinks/27/27f7/27f773bc-6ca7-918b-0ffe-78145a4140a1/es/capitulo-1-la-economia-de-los-intangibles-y-la_a6ad9aa1-b71d-c4fc-96a5-e6e2db023fe5.pdf
- Contreras. A, (2006). Planificación de la comunicación. *Comunicación estratégica para las organizaciones*. Quito: Editorial Quipus.
- Costa, J. (2009). *La imagen corporativa del siglo XXI*. (4.^a ed.). [versión electrónica]. Recuperado de <https://fddocuments.ec/reader/full/imagen-corporativa-del-siglo-xxi-joan-costa>
- González, E. (2007). La teoría de los stakeholders: un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. *Revista de Filosofía y Teología*. 17(2). 205-224. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2911/291122924002.pdf>

- Fernández, C. (1999). *La comunicación en las organizaciones*, México: Editorial Trillas.
- Mantilla, K. (2009). *Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. (1.ª ed.). [versión electrónica]. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=hSwLHT32sloC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Memoria de Sostenibilidad El Ordeño (2020). Recuperado de https://elordeno.com/Docu/WEB/Memoria_Sostenibilidad/SOSTENIBILIDAD%202020.pdf
- Pérez. M, (2012). Redes sociales, mecanismos generadores de reputación organizacional para la PyMEs. *Universidad & Empresa* No. 22, pp. 131-149.
- Pintado, T. y Sánchez. J, (2014). *Nuevas tendencias en comunicación estratégica*. (3.ª ed.). Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=25MwBQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=comunicacion+estrat%C3%A9gica&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=comunicacion%20estrat%C3%A9gica&f=false

ANEXOS

ANEXO 1: ENTREVISTAS A REPRESENTANTES DE EL ORDEÑO

1.1 Entrevista N° 1

Técnica de investigación:	Entrevista semiestructurada
Vocero:	Juan Pablo Grijalva, Gerente de Desarrollo Organizacional y Estrategia
Fecha de realización:	Enero de 2022
Tema:	Gestión de la comunicación de El Ordeño
Link de la entrevista:	https://bit.ly/3lJ7fg7

- **Preguntas realizadas**

1. ¿Cuáles son los principales objetivos de la gestión de comunicación en la empresa?
2. ¿Cuáles son los valores corporativos de El Ordeño que se buscan transmitir a través de su comunicación?
3. ¿Qué procesos de comunicación tiene El Ordeño hacia sus principales stakeholders?
4. ¿Cuáles son las necesidades de comunicación que actualmente tiene El Ordeño, tanto a nivel interno como externo?
5. ¿Quiénes son los principales públicos objetivo con quienes se debe reforzar la comunicación?

6. ¿Cuáles son los proyectos más destacados de la empresa y cómo se comunica cada uno de ellos?
7. ¿De qué forma El Ordeño trabaja para construir y fortalecer su reputación como una empresa comprometida y responsable?
8. ¿Cuáles son los principales retos que tienen actualmente y que deben fortalecer desde la comunicación?

1.2 Entrevista N° 2

Técnica de investigación:	Entrevista semiestructurada
Vocero:	Andrea de la Paz, Coordinadora de Comunicación de El Ordeño
Fecha de realización:	Febrero de 2022
Tema:	Gestión de la comunicación de El Ordeño
Link de la entrevista:	https://bit.ly/3sXYwdR

- **Preguntas realizadas**

1. ¿Cuáles son los principales objetivos de la gestión de la comunicación en la empresa?
2. ¿Cuántas personas trabajan en la gestión de la comunicación en El Ordeño?
3. ¿Cuántos canales de comunicación interna tiene El Ordeño y cuáles son?

4. ¿Qué problemas existen o qué se debe mejorar para fortalecer la comunicación con los colaboradores?
5. ¿Qué se ha hecho en comunicación interna durante el último año?
6. ¿Qué tácticas de comunicación han funcionado al interno de la empresa y a través de qué tipo de indicadores se mide el impacto o incidencia?
7. ¿Qué tácticas de comunicación externa son las que mejores resultados han generado y a través de qué tipo de indicadores se mide el impacto o incidencia?
8. ¿Qué retos presenta la empresa actualmente en términos generales de comunicación?
9. ¿Algo más que quisieras comentar al respecto?

ANEXO 2: TEMAS BASE PARA LA REALIZACIÓN DEL FOCUS GROUP

- Acerca de la percepción de la imagen corporativa de El Ordeño
 1. ¿Qué es lo primero que piensas cuando escuchan El Ordeño?
 2. ¿Qué palabras positivas utilizarían para describir a El Ordeño?
 3. ¿Cómo se enteraron de la existencia de El Ordeño?
 4. Cuándo han consumido productos El Ordeño, ¿porqué los han elegido?
 5. ¿Volverían a elegir la marca El Ordeño y por qué?

6. ¿Qué elementos han llamado tu atención de el producto El Ordeño?
- Acerca de la percepción de los *stakeholders* sobre la gestión de comunicación de el ordeño
 1. ¿Ustedes sabían que El Ordeño es una empresa con propósito que busca impactar en lo económico, social y ambiental? ¿qué han escuchado al respecto?
 2. ¿A través de qué canal les gustaría informarse sobre lo que hace El Ordeño?
 3. ¿La información que ustedes han visto sobre el ordeño, en cualquier canal, sobre qué tema ha sido o qué recuerdan al respecto?

ANEXO 3: Matriz de categorización y análisis de resultados

Objetivo 1: Indagar sobre las principales características, dinámicas, estrategias y herramientas que son parte de la gestión de la comunicación que realiza El Ordeño, en entornos offline y online.					
Objetivo 2. Determinar las principales problemáticas que enfrenta la gestión de la comunicación de la organización con los diversos grupos de interés, internos y externos.					
Informantes	Lista general de temas o resultados identificados	Tendencias o ejes centrales	Categorías finales del Objetivo 1	¿Qué haré para explicar y sustentar el desarrollo y descripción de cada categoría que ha surgido de este objetivo?	Análisis del investigador sobre estos elementos
Revisión de fuentes documentales - Memoria de Sostenibilidad 2021	Filosofía de la empresa Identidad corporativa Propósito empresarial Estrategia de comunicación y marketing	Propósito empresarial Modelo asociativo incluyente Generación de bienestar con propósito Impacto social,	Filosofía empresarial sólida y definida Propósito empresarial sustentado Públicos definidos, pero no existen estrategias sólidas con cada uno de ellos	Citas textuales de la Memoria de Sostenibilidad 2021	A través de sus documentos corporativos, es evidente que la empresa cuenta con información consisa y sólida sobre su

	Públicos Canales de comunicación	económico y ambiental			identidad y su propósito.
Gerente General	Filosofía y propósito empresarial	Público interno no está empoderado del propósito de la empresa	Público interno no está empoderado del propósito de la empresa	Cita textual del gerente de Desarrollo Organizacional sobre la filosofía empresarial	Si bien la filosofía empresarial está clara y es contundente en los líderes del equipo de comunicación, ellos mencionan que es necesario acciones para fortalecer este aspectos en el resto de colaboradores.

	Procesos de comunicación	Escasos protocolos de gestión de comunicación	Escasos protocolos de gestión de comunicación	Citas textuales del gerente de Desarrollo Organizacional sobre las herramientas que se deben fortalecer para una óptima gestión de la	El Ordeño conoce cómo manejar su comunicación y cuenta con las herramientas suficientes, sin embargo es necesario que contar con una planificación a detalle y métricas que permitan medir las acciones realizadas.
		Comunicación reactiva y no planificada ni estructurada	Comunicación reactiva y no planificada ni estructurada		
		Acciones aisladas	Acciones aisladas		
	Relacionamiento con stakeholders	Necesidad de canales de comunicación con los productores de leche y sus familias	Necesidad de canales de comunicación con los productores de leche y sus familias	Cita textual a partir de la entrevista semiestructurada realizada	No aplica

	Mensajes: Pilares de comunicación	Escasa planificación y ejecución de acciones que potencien los pilares definidos	Escasa planificación y ejecución de acciones que potencien los pilares definidos	Revisión de redes sociales + Cita textual del gerente de Desarrollo Organizacional	Los pilares de comunicación están claros para el departamento de comunicación, pero es necesario que se refuerce hacia el público externo y el consumidor final
	Comunicación externa: redes sociales	Necesidad de contenido que conecte con las personas	Necesidad de contenido que conecte con las personas	Revisión de redes sociales + Cita textual del gerente de Desarrollo Organizacional	Si uno de los valores de la empresa es la innovación, esto también se debería aplicar a redes sociales con contenido dinámico que

					responda a las necesidades del consumidor final.
		Socializar y posicionar cifras y datos relevantes que fortalezcan la reputación de la empresa	Socializar y posicionar cifras y datos relevantes que fortalezcan la reputación de la empresa	Revisión de Memoria de Sostenibilidad + revisión de redes sociales y página web	
Coordinadora de comunicación	Filosofía y propósito empresarial	Necesidad de transmitir el propósito empresarial hacia afuera	Socialización del propósito empresarial	Cita textual de la coordinadora de Comunicación	
	Canales de comunicación interna	Canales de comunicación definidos	Canales de comunicación internos: Lista de difusión de WhatsApp Intranet Carteleras	Cita textual de la coordinadora de Comunicación	

			Mailing Vocería interna		
		Necesidad de que los colaboradores usen el intranet			
	Indicadores de gestión	No se conoce con certeza si los colaboradores conocen la información que se envía desde el departamento de comunicación	Escasa medición de resultados Aplicación de técnicas de investigación		
	Relacionamiento con stakeholders	Necesidad de eventos que generen confianza	Espacio de comunicación		
		Mejorar el relacionamiento con los productores de leche			

	Comunicación externa: redes sociales	Necesidad de conocer al público objetivo -	Canales de comunicación externos		
		Mensajes que generen impacto	Mensajes: contenido que genere impacto y posicione el propósito de la empresa		
		Generar cercanía con el público a través de contenido de valor			

Objetivo 3. Conocer la percepción que tienen los stakeholders sobre la gestión de la comunicación y los valores intangibles.					
Informantes	Lista general de temas o resultados identificados	Tendencias o ejes centrales	Categorías finales del Objetivo 2	¿Qué haré para explicar y sustentar el desarrollo y descripción de cada categoría que	Análisis del investigador sobre estos elementos

				ha surgido de este objetivo?	
Tema 1		Percepción general sobre El Ordeño	Percepción general sobre El Ordeño		La mayoría de personas hablen de El Ordeño a través de su relación con los productos, sin embargo únicamente 2 de los 9 participantes han hablado del tema de Sostenibilidad.
Participante 1	Percepción sobre El Ordeño	Originalidad		Gráfico de resultados	
Participante 2		Sostenibilidad			
Participante 3		Variedad de productos			
Participante 4		Calidad			
Participante 5		Nombre que se asocia con leche y productos lácteos - Sostenibilidad			
Participante 6		Imagen moderna y variedad de productos			
Participante 7		Imagen moderna			
Participante 8		Nombre por su asociación con vacas - seguridad en el nombre			
Participante		Colores atractivos			

Tema 2	Conocimiento de la marca	Cómo conocieron a El Ordeño			
Participante 1		Supermercados		Gráfico de resultados	Cuando se les pregunta a las personas sobre El Ordeño, el 33% de los participante se han referido a TRÜ, mientras que el 45% de los participantes conoció la marca en las perchas de supermercados. cabe destacar que, 1 de los participantes se enteró en el focus group que TRÜ es una marca de El Ordeño.
Participante 2		Conoció a El Ordeño a través de TRU - pensó que era un producto extranjero			
Participante 3		Supermercados - empaque atractivo			
Participante 4		Valla en la NNUU - Supermaxi			
Participante 5		No sabía que TRÜ era de El Ordeño			
Participante 6		Recomendación - atracción del logo y el nombre			
Participante 7		Se cambió a TRÜ porque es más barata			
Participante 8		Le llamó la atención el nombre			

Participante		Precios económicos en la percha - buen sabor			
Tema 3	Elección de la marca	Por qué eligieron a la marca			
Participante 1		Por el empaque en TetraPack		Gráfico de resultados	Esta pregunta evidencia que la empresa sí ha logrado transmitir su valor de innovación al consumidor final, ya que en su mayoría han mencionado elementos diferentes e innovadores como el empaque, el agua en cartón y su aporte al medio ambiente. Un factor interesante también es que la gente elige El Ordeño por su calidad y precio
Participante 2		Ganas de probar un nuevo producto	Precio		
Participante 3		Empaque atractivo	Producto atractivo: Agua en Tetrapack		
Participante 4		Precio	Recomendación		
Participante 5		Agua en TetraPack - aporte al medio ambiente			
Participante 6		Agua en TetraPack			
Participante 7		Precio			
Participante 8		Recomendación			
Participante		Precio económico			

					económico en relación a otras marcas.
Tema 4	Aspectos comunicacionales - Conocimiento de la filosofía empresarial	Aspecto comunicacional ¿conocen la filosofía de la empresa?			
Participante 1		No contestó		Gráfico de resultados	Este fue un espacio que generó varias dudas y silencios, ya que alrededor del 66% de los participantes no conocían nada sobre la filosofía o propósito de la marca por lo cual no participaron. Mientras que el 22% identificaron el propósito de la empresa a través del empaque del producto agua en cartón.
Participante 2		Lo conoció en un evento			
Participante 3		Se fijó en el empaque del agua			
Participante 4		No contestó			
Participante 5		Leyó en el empaque del agua			
Participante 6		No contestó			
Participante 7		No contestó			
Participante 8		No contestó			
Participante 9		No se ha fijado en nada al respecto			

					Importante destacar que en este espacio, recinén algunas persona se enteraron de que El Ordeño es una empresa que actúa con propósito.
Tema 5	Cercanía y relacionamiento constante con la	Cómo quisieras conocer más de El Ordeño			
Participante 1	marca - Contenidos y mensajes	Tik tok - contenido real ¿Qué hay detrás de ese producto? - Videos cortos		Gráfico de resultados	Esta fue una respuesta que despertó el interés de los participantes, ya que el 88% de los participante mencionó que quiere conocer más sobre la filosofía de la empresa a través de redes sociales, todos mencionaron a Instagram y 2
Participante 2		A través de Instagram, que se de a conocer qué hacen y qué productos tienen			
Participante 3		Actividad en el punto de venta, justo en el momento cuando vas			

		a comprar - Activaciones con otras marcas - colaboraciones - activaciones			personas hablaron de Tik Tok. Sin embargo, es necesario destacar que, 3 personas hablaron de conocer y relacionarse más con la marca con activaciones en los puntos de venta. Y, asimismo, dos personas quieren que otras personas o influenciadores hablen de los beneficios de sus productos.
Participante 4		Redes sociales y en el punto de venta - Contenido que muestre los beneficios para el organismo			
Participante 5		Redes sociales - contenido innovador que le invite a probar el resto de productos Contenido divertido que le motive a la compra			
Participante 6		Instagram - que otra persona le recomiende			
Participante 7		Tik Tok - El producto es moderno y espera que la comunicación			

		en redes sociales sea igual de divertido			
Participante 8		Redes sociales para que el mensaje sea instantáneo			
Participante		Algo que le llame la atención, que salga en Instagram, la red social que más utiliza Le gusta cuando otras cuentas recomiendan productos			
Tema 6	Razones para ser fiel a la marca	¿Por qué volverían a elegir El Ordeño?			
Participante 1		Beneficios para la salud		Gráfico de resultados	Cuando a los participantes se les preguntó por qué elegirían El Ordeño, hubo dos temeras
Participante 2		Calidad y el impacto que genera la marca			
Participante 3		Calidad y sabor			

Participante 4		Beneficios de sus productos para la salud		relevantes que surgieron en la conversación. El 44% mencionó que quiere conocer más de El Ordeño a través de los beneficios que fenera en la salud y, el otro 44%, habló de la calidad de sus productos. Cabe destacar que, 3 únicamente 3 personas hicieron énfais en cque volverían a elegir a la marca por el impacto que genera en las personas y el medio ambiente.
Participante 5		Sabor y beneficios para la salud de sus productos		
Participante 6		Apoyo a la comunidad		
Participante 7		Quiere conocer más del propósito, además del sabor y el buen precio		
Participante 8		Beneficios		
Participante 9		Calidad		

