



MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL

“DESARROLLO DE UN NUEVO PROCESO DE COMUNICACIÓN ENTRE
TELEFÓNICA MOVISTAR ECUADOR Y SUS DISTRIBUIDORES
AUTORIZADOS (DAs) QUE GENERE EFECTIVIDAD EN EL MENSAJE Y
ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO”

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Magister Internacional en Dirección de
Comunicación Empresarial e Institucional – DIRCOM.

Profesor guía
Miguel Vásquez

Autora
Gabriela Cristina Pazmiño Mancero

Año
2014

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Miguel Vásquez Calahorrano

MÁSTER

CI. 1707996250

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Gabriela Cristina Pazmiño Mancero

CI: 1718311895

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme la fortaleza y el carácter persistente para la consecución de mis metas. A mi esposo y mi familia por darme siempre su apoyo incondicional en los momentos en los que pensé que no lo lograría.

DEDICATORIA

Porque su llegada me enseñó sobre el amor incondicional e hizo de mí una mejor persona. Porque antes de ella nunca fui tan feliz y bendecida.

A la niña de mi vida, mi hija María Victoria.

RESUMEN

Telefónica llegó al Ecuador hace apenas 10 años, precisamente en una época en la que el país no pasaba por su mejor momento político, por esta razón su llegada pudo no haber tenido el impacto que se esperaba. Con el tiempo, el nombre de Telefónica se popularizó en el Ecuador, no solo por su interesante oferta comercial, sino porque se empezó a destacar como una empresa seria y comprometida con la sociedad. Además, sus prácticas internas empezaron a destacar a nivel de otras compañías. Su gestión del clima laboral y sus prácticas innovadoras le merecieron reconocimiento por parte de otras empresas.

Entre estas prácticas diferenciales para la época se encontraba por supuesto la gestión de la comunicación organizacional, ya que hasta hace apenas 6 años las empresas que contaban con áreas de comunicación interna eran pocas. Sin embargo, en Telefónica ya se delineaban estrategias de comunicación interna, con gran apoyo del comité de dirección de la empresa, que aportarían al cambio en la cultura organizacional y consecuentemente a una importante mejora de sus resultados.

Es así que con los años la comunicación interna en Telefónica se fortalece, pero con el tiempo la organización se dio cuenta que había descuidado a uno de sus públicos de interés: los distribuidores autorizados. Es la razón por la cual Telefónica decide crear la comunicación comercial dirigida a este importante público.

Las oportunidades de mejora en la comunicación hacia distribuidores son importantes, por esta razón en este proyecto se plantea un plan estratégico de mejora desarrollado en base a un diagnóstico sobre la situación actual de la empresa. Para esto se contó con la participación del área comercial, con el fin de estar alineados no solo con los objetivos generales de la compañía sino

también con las necesidades que esta área tiene frente a la gestión de los distribuidores.

Para el planteamiento de la propuesta de mejora de la comunicación hacia distribuidores autorizados, se tomó como punto referencial a la comunicación interna dirigida a empleados de Telefónica, la cual tiene un gran éxito y aceptación, y puede ser replicada con este público “híbrido” como son los distribuidores.

ABSTRACT

Telefónica reached to Ecuador 10 years ago, precisely at a time when the country was not going through its best political moment, therefore arrival may not have had the impact that was expected. Over time, the name Telefónica was popularized in Ecuador, not only for its interesting commercial offer, but because it appeared as a serious, honest and committed company. In addition, internal practices came to the fore over other companies. Its management of the work environment and innovative practices earned it recognition from other companies.

Part of these different and innovative practices was organizational communication. 6 years ago, just a few companies had internal communication areas in its structures. However, Telefónica started to generate internal communication's strategies, with great support from the steering committee of the company, which would be part of the change in the organizational culture that subsequently contributed to the results of the company.

This is how over the years the internal communication in Telefónica became very strength, however, over time the organization realized that had neglected one of its most important stakeholders: the dealers. This is the reason why Telefónica decided to create the *commercial communication area* to this important audience.

The improvement opportunities in communication between Telefónica and its dealers are several, that's why this project proposes a strategic improvement plan based on a diagnosis of the current situation of the company. To achieve this, the commercial area was an important part of the team, in order to be aligned not only with the overall objectives of the company but also with the needs of this area while managing dealers.

This project took the internal communication to employees of Telefonica as a reference and best practice, which has a great success and acceptance point and it can be replicated with this "hybrid" public (dealers).

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	2
1. Telefónica: Contexto de una importante empresa de telecomunicaciones	2
1.1 Telefónica en el mundo	2
1.2 Telefónica en Ecuador.....	4
1.3 Filosofía.....	4
1.4 Estructura organizativa.....	7
1.5 Modelo de Negocio.....	11
1.5.1 Distribuidores Autorizados (DAs).....	13
1.6 Comunicación: Estructura, públicos y canales de comunicación.....	15
CAPÍTULO II.....	18
2. La Comunicación Interna en las organizaciones	18
2.1 La comunicación interna y la construcción de Cultura organizacional.....	20
2.2 La comunicación interna y su lugar en la estructura de la organización.....	24
2.2.1 Públicos de la Comunicación Interna	28
2.2.2. Herramientas de la Comunicación Interna.....	31
CAPÍTULO III.....	40
3 La comunicación entre Telefónica Ecuador y sus Distribuidores Autorizados	40
3.1 Planteamiento del problema	40
3.2 Diseño y metodología de recolección de datos	41

3.2.1 Encuestas cuantitativas electrónicas.....	41
3.2.2 Entrevistas externas a profundidad	41
3.2.3 Entrevistas internas a profundidad	41
3.2.4 Documentos	42
3.3 Definición de públicos.....	43
3.4 Procedimiento	44
3.5 Resultados	45
3.5.1 Encuestas cuantitativas/ cualitativas a empleados de la muestra de Distribuidores Autorizados	45
3.5.2. Encuestas cuantitativas/ cualitativas a empleados de la muestra de Distribuidores Autorizados.....	54
3.5.2. Entrevistas a Gerentes de la muestra de Distribuidores Autorizados (1 Gerente por zona, total 3)	56
3.5.3. Entrevistas a Gerentes de Telefónica	62
3.6 Conclusiones de la investigación:.....	68
CAPÍTULO IV.....	70
4. Propuesta estratégica para el mejoramiento de la comunicación entre Telefónica Ecuador y sus Distribuidores Autorizados	70
4.1 Antecedentes	70
4.2 Objetivos estratégicos de comunicación.....	71
4.3 Estrategia para el mejoramiento de la comunicación entre Telefónica y los Distribuidores Autorizados	72
4.4 Cronograma tentativo de implementación de acciones	77
4.5 Presupuesto referencial para la implementación del plan.	78
4.6 Matriz de evaluación del plan estratégico	80
CONCLUSIONES	82
RECOMENDACIONES	84

REFERENCIAS.....	85
ANEXOS	87

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se realizó con la finalidad de aportar a la compañía de telecomunicaciones, Telefónica Ecuador, en la mejora de la gestión de la comunicación entre la empresa y sus distribuidores autorizados, quienes constituyen la fuerza comercial más importante para la compañía.

El plan estratégico planteado en este trabajo de titulación, fue elaborado luego de realizar un exhaustivo levantamiento de datos que representan la percepción y la satisfacción de los distribuidores autorizados frente a la gestión actual de comunicación. Estas evaluaciones se realizaron de manera confidencial, con la finalidad de obtener datos más certeros y sin temor a represalias por parte de los distribuidores evaluados.

De igual manera, previo al planteamiento del plan estratégico de mejora de la comunicación entre Telefónica y sus distribuidores se contempló de forma holística diferentes características de la empresa, como por ejemplo su programa estratégico, sus objetivos de compañía, su realidad actual, su estructura, sus canales y herramientas de comunicación, su estructura, entre otros. Esto llevó a generar un plan que cubriría aquellas necesidades crucialmente importantes para la comunicación con este público, manteniendo siempre el estilo transparente y claro en la difusión de mensajes, lo cual caracteriza a la comunicación de esta empresa.

CAPÍTULO I

Telefónica: Contexto de una importante empresa de telecomunicaciones

El primer capítulo de este trabajo de titulación tiene la finalidad de introducir a la historia y a la realidad actual de la empresa en cuestión. Conocer con mayor profundidad a Telefónica, es el primer paso antes de iniciar con el análisis más profundo de la estrategia de comunicación a seguir para poder generar una comunicación efectiva con sus distribuidores autorizados.

1.1 Telefónica en el mundo

Telefónica es una operadora integrada de telecomunicaciones con presencia en 24 países de Latinoamérica y Europa. El Grupo Telefónica se encuentra en el noveno lugar en el sector de telecomunicaciones a nivel mundial por capitalización bursátil, cuenta con 317,3 millones de clientes y 1,5 millones de accionistas directos a junio 2013. Cotiza en las bolsas españolas (Madrid, Barcelona, Bilbao y Valencia) y en las de Nueva York, Londres, Lima y Buenos Aires.

Tan solo en Latinoamérica la compañía cuenta con 214,9 millones de clientes, siendo líder en Argentina, Brasil, Chile y Perú.

A partir del 2009 Telefónica unifica la marca Movistar para Latinoamérica y España, y continúa con la marca O2 para UK, Irlanda, Alemania, República Checa y Eslovaquia.

Las operaciones del Grupo Telefónica en los 24 países que lo conforman, se organizan en torno a dos regiones geográficas: Europa y Latinoamérica, y a una unidad de negocio global denominada Telefónica Digital.



Figura 1. Presencia de Telefónica en el mundo

Tomada de: www.adslportal.es, 9 de agosto 2013.

- **Telefónica Europa**

Está conformada por las operaciones de Alemania, Eslovaquia, España, Irlanda, Reino Unido y República Checa.

- **Telefónica Latinoamérica**

Está conformada por las operaciones de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Perú, Uruguay y Venezuela.

- **Telefónica Digital**

La misión de esta división de negocio de Telefónica es capturar oportunidades del mundo digital y así apoyar al crecimiento de la compañía mediante la investigación y el desarrollo. Es decir, es la responsable del inicio y captación de los negocios de la nueva era digital, como la informática en la nube (o Cloud Computing), la publicidad móvil, las soluciones M2M (Machine to Machine) o la e Sanidad (eHealth). (Telefónica, 2013)

1.2. Telefónica en Ecuador

Telefónica está presente en el Ecuador desde el 2004 luego de adquirir el 100% de las acciones pertenecientes a Otecel S.A. que operaba en el país desde 1993 con los nombres de Cellular Power y Bellsouth.

A pesar de haber sido adquirida en el año 2004, fue apenas en abril del 2005 en que se realizó oficialmente el cambio de marca y el lanzamiento de Telefónica en el Ecuador.

El inicio de Telefónica en Ecuador fue marcado por un país en inestabilidad debido al temprano derrocamiento del ex presidente Lucio Gutiérrez. La operadora mantuvo el negocio en relativa pausa durante varios meses, hasta asegurarse que la estabilidad económica y social del Ecuador garantizaba su adecuada operación.

Al 2013, Telefónica está posicionada como la operadora número 2 en el país, contando con aproximadamente 5 millones de clientes, y cuenta con dos operadoras competidoras: La multinacional mexicana Claro (América Móvil) y CNT, empresa estatal.

1.3 Filosofía

Telefónica cuenta con una misma Visión a nivel de grupo, es decir que todas las operadoras que conforman el Grupo Telefónica a nivel mundial tienen claridad en el objetivo que persiguen como empresa y caminan con una misma premisa de trabajo.

VISIÓN:

Abrimos camino para seguir transformando posibilidades en realidad, con el fin de crear valor para clientes, empleados, sociedad, accionistas y socios a nivel global. (Telefónica. 2013)

En julio del 2013, Telefónica lanzó su nuevo Programa Estratégico a nivel de todas sus operaciones, denominado *BE MORE*, el cual busca convertirse en la razón de ser de la empresa y quiere marcar la nueva era tecnológica y digital que garantizará el éxito de Telefónica. La promesa de *Be More* es:

“Acercar la tecnología a las personas de forma asequible. (...) es una actitud ante la vida; el mayor beneficio emocional para nuestros clientes, nuestro “leitmotiv” interno para cambiar las reglas, la definición de la esencia de nuestros productos y servicios.” (*Revista Somos para profesionales de Telefónica*. 2013.

Be More tiene como objetivo convertir a Telefónica en una *Telco Digital*. Según César Alierta, Presidente de Telefónica, una Telco Digital “es la compañía que utiliza todos sus recursos diferenciales para llevar a sus clientes a acceder y disfrutar de todo lo que la tecnología le puede ofrecer” (Video César Alierta en Cumbre de Directivos 2013 [2013, Julio]. Somos una Telco Digital. [Archivo de Video]. Recuperado de <http://somos.telefonica.com/num/30es/primera-linea-be-more/>)

El nuevo Programa Estratégico Be More también busca que todos los empleados de Telefónica cuenten con 3 actitudes clave para convertir a la compañía en una *Telco Digital*.

- **DISCOVER**

Descubriendo lo que quieren los clientes, estando más cerca de ellos, experimentando la tecnología que vendemos, buscando nuevas maneras de hacer las cosas y mirando el mundo a través de los ojos de un niño.

- **DISRUPT**

Siendo disruptivos, desafiando las normas, generando nuevas ideas, sorprendiendo a los demás, superando las expectativas.

- **DELIVER**

Ejecutando, tomando decisiones y asumiendo riesgos, minimizando el “time to market”, simplificando, aprovechando la escala, buscando la excelencia. (*Revista Somos para profesionales de Telefónica. 2013*)

La reputación de Telefónica la construyen todos sus grupos de interés, no solamente sus accionistas o empleados, por esta razón además de la Visión y Valores de Telefónica, los principios de actuación son de gran importancia para la compañía. Es fundamental que los empleados, distribuidores y proveedores tengan claridad sobre las reglas de comportamiento que se espera de ellos durante su tiempo de trabajo en Telefónica.

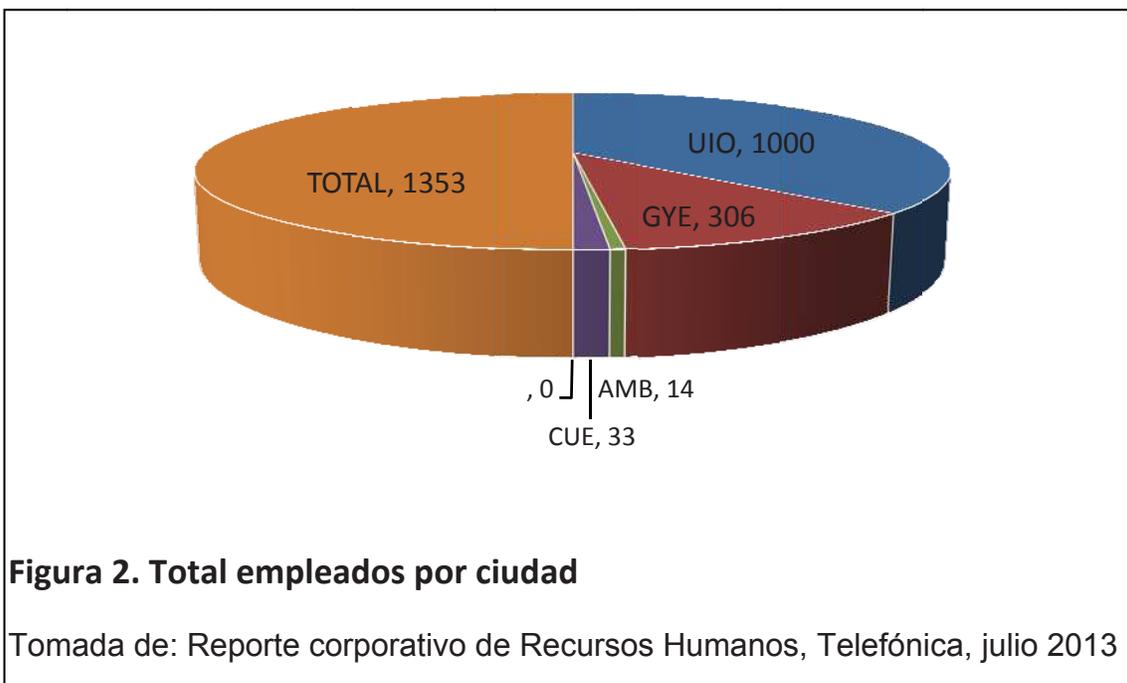
Los principios generales de actuación son:

- Honestidad y confianza
- Respeto por la ley
- Integridad
- Derechos Humanos

(Telefónica. 2011)

1.4 Estructura organizativa

El Grupo Telefónica cuenta con una estructura organizativa conformada por más de 130,000 empleados en los 24 países en los que está presente.



Telefónica Ecuador reporta directamente a la regional Latinoamérica y se encuentra en el país desde el año 2004. En la figura 2 podemos ver que a julio 2013 cuenta con una plantilla de 1353 empleados, entre personal administrativo, comercial, de producción y operación.

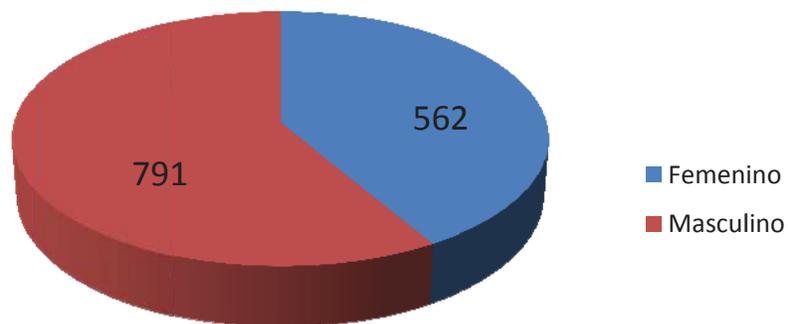
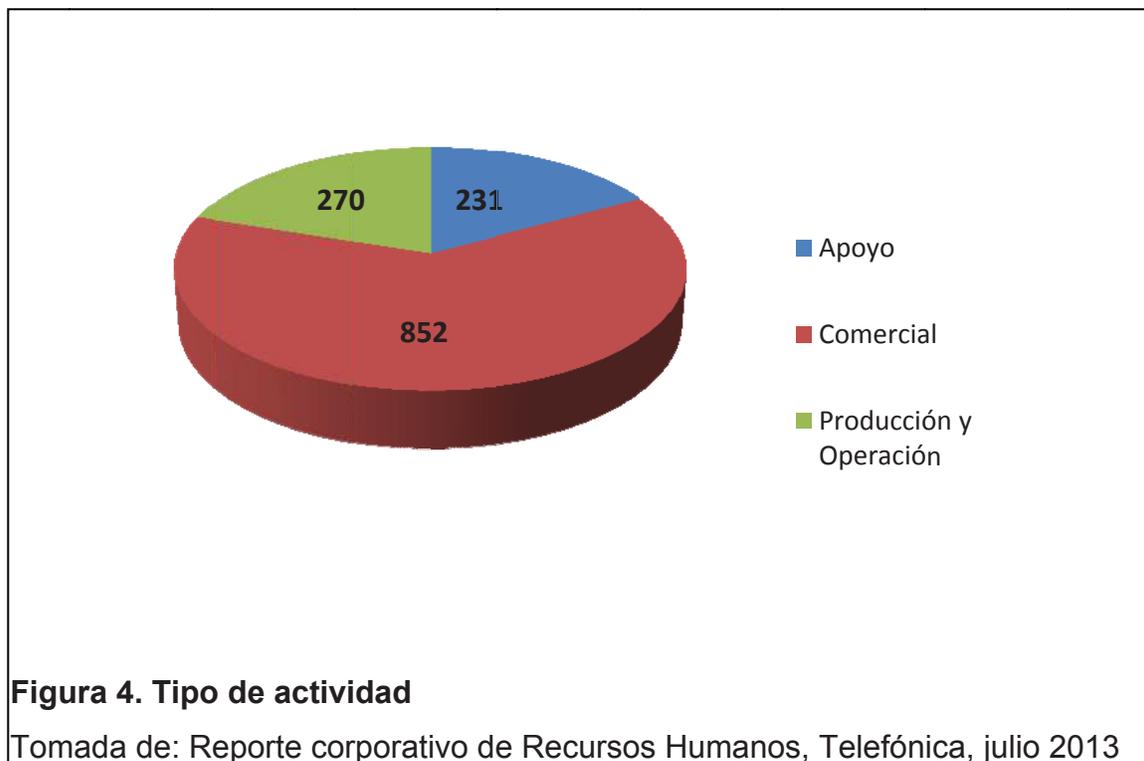


Figura 3. Género de los colaboradores

Tomada de: Reporte corporativo de Recursos Humanos, Telefónica, julio 2013

En la figura 3 podemos observar que los colaboradores con género masculino predominan dentro de la compañía, sin embargo la diferencia entre ambos géneros no es mayor.

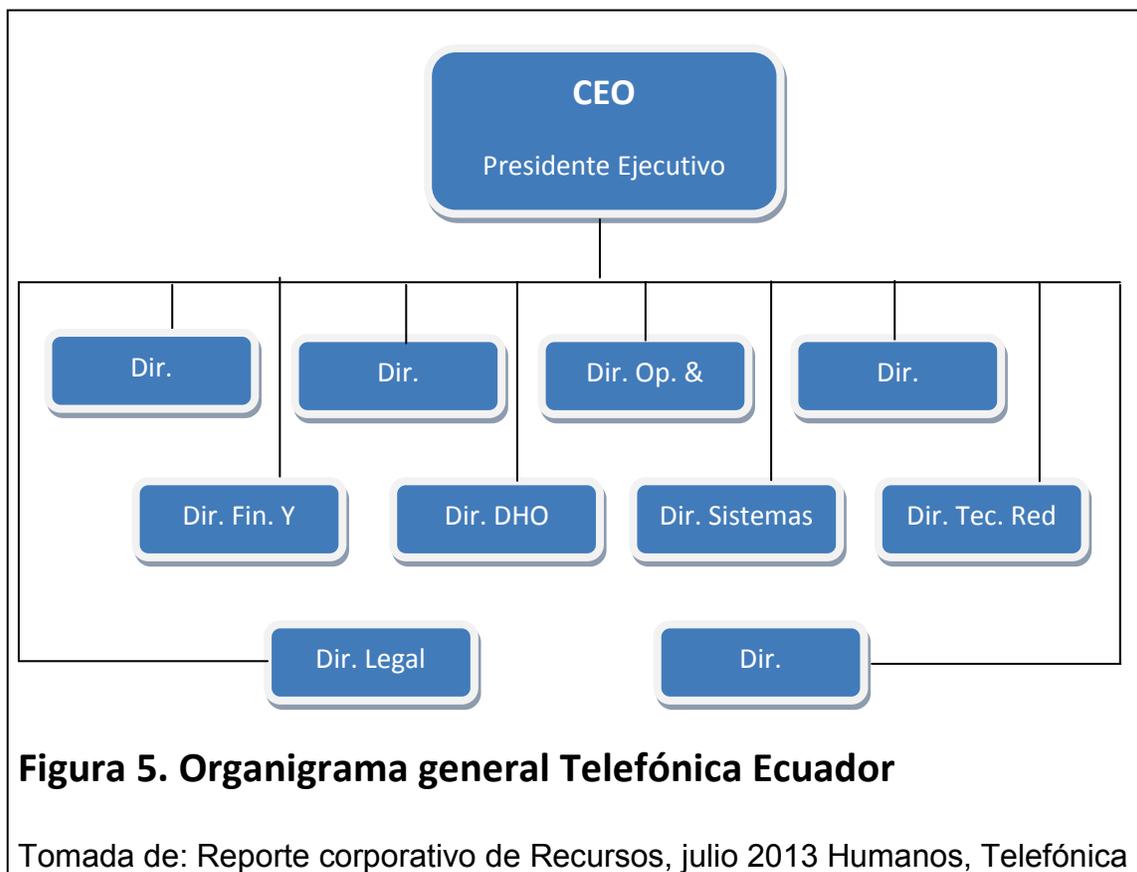


Por la naturaleza de la compañía, la mayor parte de empleados ejercen funciones referentes a la actividad comercial de la misma, es decir en las áreas de Ventas, Mercadeo y SVC. Como áreas de apoyo se consideran los departamentos de Recursos Humanos, Legal, Regulatorio, Auditoría, Seguridad, Presidencia, áreas financieras, entre otros. Y como áreas de producción y operación se consideran las áreas de Tecnología de Red y Sistemas.

La operación en el Ecuador cuenta con una estructura acorde a la necesidad del negocio y a las condiciones del país, y está compuesta por las siguientes direcciones o vicepresidencias:

- Dirección Comercial
- Dirección de Mercadeo
- Dirección de Operaciones y Servicio al Cliente
- Dirección de Empresas
- Dirección de Finanzas y Control de Gestión

- Dirección de Finanzas y Control de Gestión
- Dirección de Desarrollo Humano y Organizacional
- Dirección de Sistemas
- Dirección de Tecnología de Red
- Dirección Legal
- Dirección Regulatoria y de Relaciones Institucionales



Tomando en cuenta el tema que se tratará en este trabajo de titulación, a continuación se profundizará en la estructura del área comercial y en el modelo de negocio de Telefónica en Ecuador.

1.5 Modelo de Negocio

Telefónica Ecuador cuenta con diferentes áreas que aseguran la estrategia y a la ejecución de las ventas, con la finalidad de conseguir los resultados económicos previstos.

La dirección de mercadeo, que está compuesta por 65 personas a nivel nacional, se encarga de la estrategia de marketing en cuanto a nuevas promociones, productos o servicios que comercializa la empresa. Son los encargados de “empaquetar” los productos y hacerlos más atractivos para los clientes de la operadora.

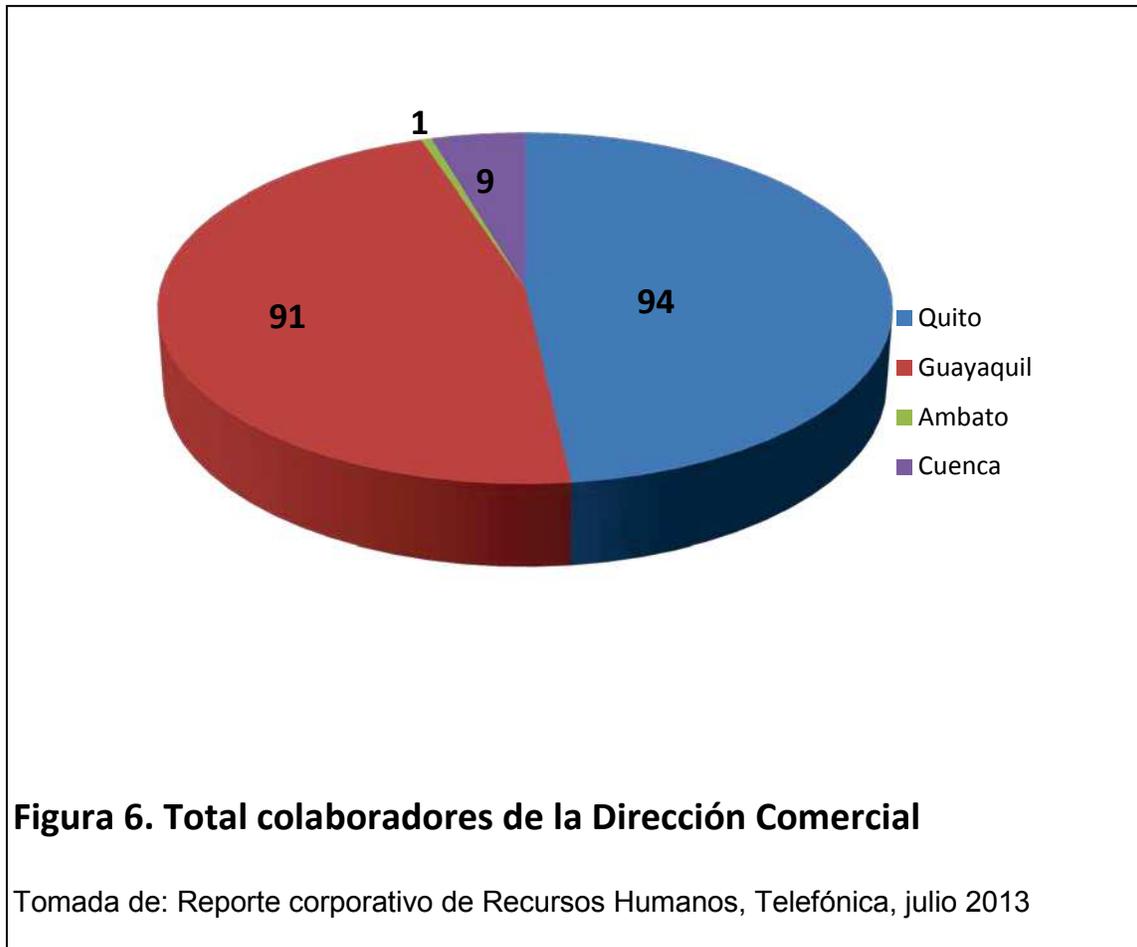
Una vez que la dirección de mercadeo genera promociones, productos y servicios para los clientes, las áreas Comerciales y de Servicio al Cliente inician la ejecución de las ventas. Es en este punto cuando entra en acción la Dirección de Operaciones y SVC, que cuenta con 469 personas a nivel nacional, y en donde se encuentran las áreas operativas como activaciones, facturación, cobros, entre otras. Dentro de esta dirección también funcionan las áreas de atención directa al cliente:

- Centros de atención al cliente (CAVs Directos), los cuales se encuentran en las 4 principales ciudades del país y los locales ascienden a 9 en total.
- Canal online (Atención vía redes sociales y web)
- Canal telefónico (Área encargada de la supervisión del call center)

Estos tres canales comercializan y dan servicio posventa sobre los productos generados por el área de mercadeo.

Adicionalmente, Telefónica cuenta también con la dirección de empresas, la cual tiene como objetivo la venta y posventa específicamente a cuentas corporativas y de gran importancia para la compañía.

Finalmente, Telefónica cuenta con la Dirección de Ventas, que está conformada por 195 empleados directos a nivel nacional, distribuidos de la siguiente manera:



El personal de la dirección comercial se encarga de la estrategia y de la ejecución de las ventas de los productos y servicios de la compañía, a través de los siguientes canales, los cuales serán profundizados posteriormente:

- Ventas segmento individual (personas) a través de distribuidores
- Ventas segmento negocios (PYMES) a través de distribuidores
- Ventas puntos de venta móvil
- Ventas retail (cadenas retail)
- Ventas segmento recargas, a través de gestores de recargas

Tal como se puede observar en el listado anterior, Telefónica maneja parte de sus ventas a través de terceras empresas, como distribuidores autorizados, cadenas de almacenes retail, y gestores de recargas.

Y es que el modelo de negocio de Telefónica está basado en la interacción entre la gestión interna de la empresa (a través de empleados directos) y sus distribuidores autorizados (DAs), cadenas o gestores. En realidad el verdadero músculo comercial de la compañía, que genera una importantísima parte de los ingresos son los DAs.

1.5.1 Distribuidores Autorizados (DAs)

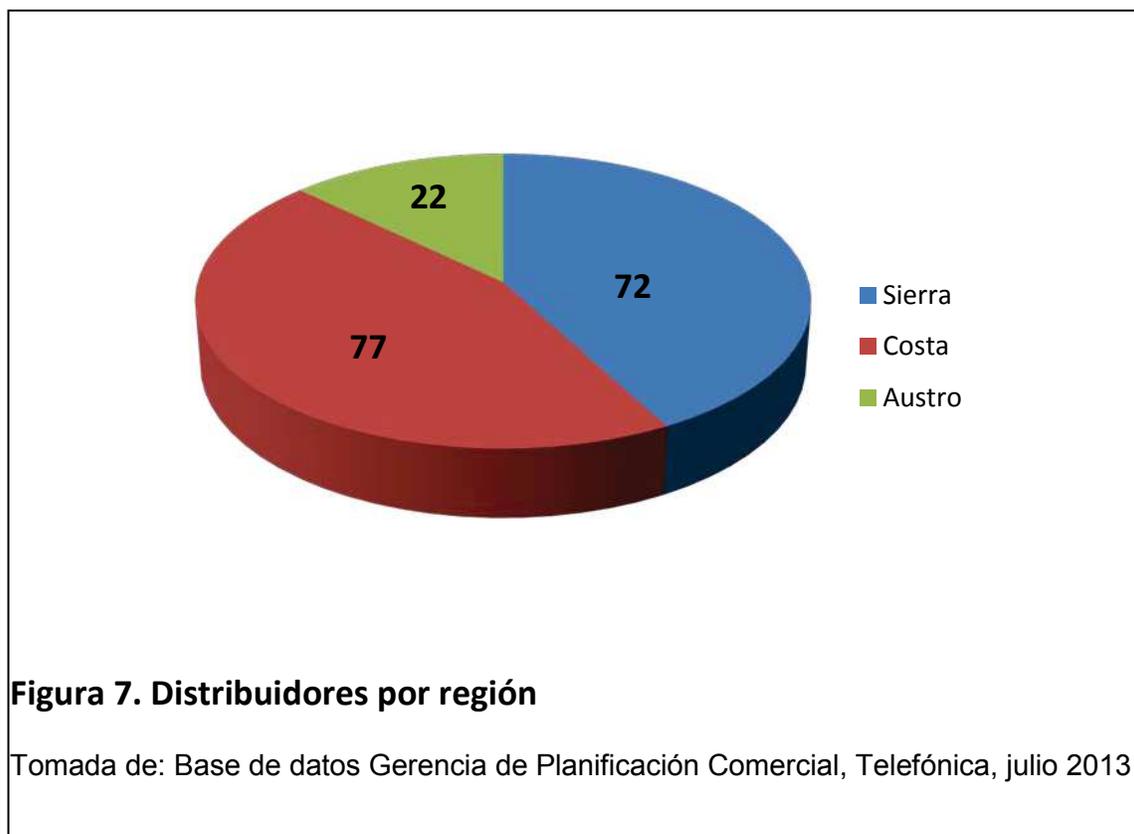
Los Distribuidores Autorizados (DAs) son pequeñas y medianas empresas presentes a nivel nacional, que trabajan con la modalidad de franquicia de Movistar. Es decir, cada distribuidor tiene un dueño y una estructura independiente, pero vende los productos y servicios exclusivamente de Movistar y tiene ciertas normativas que cumplir para obtener y mantener esa franquicia.

Los DAs pertenecen a un segmento específico de ventas: “Un distribuidor autorizado puede pertenecer a un solo segmento o puede ser mixto, es decir que cuenta con una sección dentro de su empresa que comercializa para segmento individual y otra sección que comercializa para el segmento negocios” (target).

- Segmento Individual: Comercializa los productos de Movistar a personas naturales (cédula de identidad o RUC)
- Segmento Negocios: Comercializa los productos de Movistar y brinda un servicio Posventa a clientes jurídicos de pequeñas y medianas empresas (Pymes)

Además de contar con un target específico, los Distribuidores Autorizados pueden realizar dos tipos de servicio: Únicamente venta, o también servicio de posventa. Usualmente, el llegar a tener Posventa es un proceso para un DA, ya que inicia con la venta y una vez que cuenta con un distribuidor consolidado se amplía para brindar también servicio Posventa (Servicio Técnico, cajas, atención al cliente). A los Distribuidores que cuentan con servicio Posventa Telefónica Ecuador los llama: CAVs en DAs (Centros de Atención al cliente en Distribuidores Autorizados).

A julio del 2013, Telefónica Ecuador cuenta con 171 distribuidores autorizados a nivel nacional, de los cuales 121 se dedican a la venta masiva (todo tipo de clientes) y 39 realizan ventas únicamente para el segmento negocios, es decir para cuentas caracterizadas de pequeñas y medianas empresas:



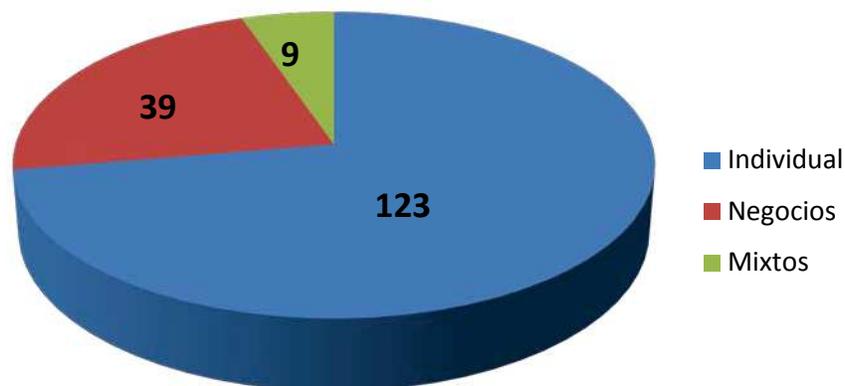


Figura 8. Distribuidores por segmento

Tomada de: Base de datos Gerencia de Planificación Comercial, Telefónica, julio 2013

Los distribuidores autorizados son los principales socios estratégicos que tiene Telefónica y son los protagonistas de que las ventas en realidad sucedan, por esa razón es de gran importancia mantenerlos alineados y enterados de lo que la empresa espera de ellos.

1.6. Comunicación: Estructura, públicos y canales de comunicación

La comunicación corporativa en Telefónica Ecuador se encuentra dividida de la siguiente manera:

- *Comunicación Externa y Relaciones Institucionales:* Encargada de la difusión externa y posicionamiento de la compañía frente a la opinión pública, clientes, entidades reguladoras, Gobierno, entre otros.

Esta área se encuentra dentro de la estructura de la Dirección Regulatoria, debido al impacto externo que se quiere lograr con su gestión.



- *Comunicación Interna y Comercial:* Responsable de la alineación de los colaboradores y Distribuidores Autorizados a la cultura organizacional de Telefónica Ecuador, mediante estrategias, canales y herramientas de comunicación.

Esta área se encuentra dentro de la estructura de la Dirección de Desarrollo Humano y Organizacional, específicamente bajo la Gerencia de Capacitación y Desarrollo Organizacional.



Dentro del área de Comunicación Interna y Comercial se gestiona la comunicación para los siguientes públicos:

- Colaboradores directos de la compañía (1353 a nivel nacional)
- Gerentes, propietarios, jefes de venta y coordinadores de los Distribuidores Autorizados a nivel nacional.

El área de Comunicación Interna y Comercial cuenta con los siguientes canales de comunicación para cada uno de sus públicos:

- **Público interno (empleados)**

- Intranet Corporativa
- Boletín electrónico diario
- Afiches
- Screensaver
- SMS
- Yammer (red social interna)
- Reuniones trimestrales de comunicación

- **Público externo (distribuidores autorizados)**

- Mailing informativo diario
- Web de distribuidores
- Reuniones de comunicación para aliados estratégicos

Los canales de comunicación para distribuidores autorizados no son aprovechados al 100% ni tienen un esquema o procedimiento a seguir para el envío de comunicados o definición de temas a publicar, así como tampoco tienen procesos de validación de la información para verificar si lo enviado es correcto.

A diferencia de la comunicación interna en Telefónica, la comunicación comercial tiene aún un largo camino por recorrer para poder lograr su objetivo primordial: mantener alineados e informados a sus principales socios estratégicos, los distribuidores autorizados.

CAPÍTULO II

2. La Comunicación Interna en las organizaciones

La comunicación organizacional en la actualidad cumple un rol fundamental en las empresas. Por supuesto, en algunas en mayor nivel que en otras, dependiendo de su manera de trabajar. En una visión muy general de las empresas en el Ecuador, podemos encontrar áreas de comunicación consolidadas especialmente en el sector privado, ya que en el sector público no todas las estructuras han sentido aún esa *necesidad* de contar con especialistas en el ámbito comunicacional que aporten un valor agregado a la organización

El proceso de comunicación completamente conocido se establecía de adentro hacia fuera, es decir tomando en cuenta la comunicación que los clientes requieren al confiar en una empresa. En la actualidad ese proceso ha cambiado y ahora favorece a la comunicación en 360 grados, es decir favoreciendo a trabajadores (público interno) y clientes (público externo).

Pero ¿qué es la comunicación interna y cuál es su razón de ser en una empresa? ¿Es en realidad tan importante su función y lo que podría conseguir dentro de una organización?

“La comunicación interna de una organización es un elemento único y transversal en todos los procesos, comprendiendo que la fortaleza de esta herramienta se funda en el criterio de crear o administrar escenarios posibles dentro de la empresa: tiempos de crisis, modificaciones estructurales, cambios culturales, entre otros.” (Véliz Montero, 2011, p. 146).

La comunicación interna es sin duda la herramienta que facilita procesos internos, y canaliza mensajes de manera efectiva impactando directamente en la cultura organizacional de los diferentes autores que conforman la empresa. Lastimosamente, no todas las empresas empiezan por instaurar un área de comunicación interna por razones positivas, sino que muchas veces se lo hace como una última carta de salvación ante épocas de crisis organizacional. Esto podría dar como resultado un área de CI creada sin una estrategia y objetivos claros, lo cual podría conllevar a generar una reacción adversa por parte de la organización, y no obtener los resultados esperados.

Es importante recordar que en este trabajo de titulación se analizará la estrategia de comunicación más adecuada para un público “híbrido” que tiene una estrecha relación con Telefónica Ecuador. La empresa cuenta con un tipo de público interno “mixto”, ya que tiene empleados directos de plantilla que responden directamente a Telefónica, y además cuenta con pequeñas y medianas empresas que son parte de la red de distribución las cuales a su vez tienen también sus propios empleados.

Los empleados de los distribuidores autorizados (DAs) deben estar prácticamente alineados de la misma manera que los empleados directos, y por lo tanto Telefónica debe contar con una clara estrategia de comunicación que garantice que los miembros de la organización (internos o distribuidores) se identifiquen con su proyecto. Esto es lo que lleva a la implicación de los diferentes públicos internos con la empresa y por lo tanto a su motivación. (Caldevilla, 2010, p. 161).

David Caldevilla Domínguez (2010, p. 32) señala que la comunicación interna requiere de la definición y consecución de los siguientes objetivos que garantizarán su figura de “instrumento” para lograr la reflexión global de los diferentes públicos sobre la empresa:

- **“De identidad corporativa:** *Dar a conocer e implicar a todos (públicos internos y externos) en la filosofía de la empresa, su personalidad y su cultura.*
- **Organizacionales:** *Facilitar estructuras sencillas y directas, fluidas y flexibles, capaces de respuestas rápidas y creativas a las necesidades.*
- **Funcionales:** *Gestionar la comunicación corporativa, tanto externa como interna.*
- **Estratégicos:** *Mejora de la productividad y de los resultados*
- **Comportamentales:** *Motivar e implicar a las personas que participan (optimización de equipo humano).”*
(Caldevilla, 2010, p. 32-33).

Y justamente, persiguiendo estos objetivos es que en este estudio se ha considerado que los distribuidores autorizados de Telefónica, al ser un público híbrido, que por su naturaleza y su función debe ser tratado prácticamente como un público interno, sea parte de la definición de una estrategia de Comunicación Interna para así cumplir con el objetivo de generar efectividad en el mensaje y alineamiento estratégico.

2.1. La comunicación interna y la construcción de cultura organizacional

La comunicación interna no solamente cuenta con un plan estratégico para mantener al público interno informado sobre las novedades y aspectos importantes de la institución; en realidad uno de sus principales objetivos es el de construir identidad y una cultura organizacional.

Para cumplir con este fin, el área de CI debe tener en cuenta que “a la hora de emprender cualquier acción, programa o plan de comunicación interna hay que tener en cuenta que a través de ella se persiguen los objetivos generales de la empresa.” (Unión Profesional, 2013, p. 52).

Es decir que los objetivos generales de la compañía son el norte al que toda acción de CI debe dirigirse para poder cumplir con su principal objetivo. El crear identidad y cultura organizacional es educar al público interno en lo que verdaderamente debe perseguir mediante su trabajo diario.

“A la hora de emprender cualquier acción, programa o plan de comunicación interna hay que tener en cuenta que a través de ella se persiguen los objetivos generales de la empresa. Solo habiendo definido, de forma clara y concisa, los objetivos de la organización se podrá desarrollar una adecuada comunicación interna.” (Unión Profesional. 2013. La comunicación integrada en el sector colegial, p.52).

Quizás el objetivo más importante de la comunicación interna es el crear un fuerte vínculo entre la empresa y el empleado. El generar en los colaboradores un sentido de pertenencia es sin duda uno de los más grandes retos para el área de comunicación organizacional, el cual una vez gestionado y conseguido puede ser de gran ayuda para la consecución de resultados y sobre todo para mantener un sano clima laboral.

El manual de Comunicación Interna de la Dirección y Gestión de Empresas (Comunicación Interna, 2012, p. 9) sostiene que son tres los principales beneficios de una correcta gestión de la comunicación interna dentro de una empresa:

- Implicación del personal: el crear una estrecha relación entre el empleado y su empresa a través del involucramiento del mismo en

los objetivos y actividades de la misma hace que la motivación crezca y se sienta reconocido.

- Conseguir un cambio de actitudes: es importante realizar un cambio drástico entre la comunicación tradicional (jerárquica) y la nueva forma de comunicar en una organización (flexible y en red mallada) con la finalidad de acelerar la respuesta que el área de Comunicación Interna puede darle a sus empleados frente a los problemas del día a día.
- Mejora de la productividad: Si la comunicación se realiza de manera exitosa, siendo clara, transparente y oportuna, sin duda estamos aportando a la productividad del empleado dentro de la empresa, ya que conoce de primera mano los objetivos y la estrategia a seguir.

Así mismo, la comunicación interna en una empresa está al servicio de los principios fundamentales de la organización estructural (García Jiménez, 1998, p. 41), ya que su visión y alcance es transversal en la compañía.

Jesús García Jiménez detalla estas funciones:

- Da consistencia a los órganos de coordinación
- Facilita la adaptación a los objetivos
- Facilita la unidad de dirección
- La comunicación interna ascendente revela el grado de credibilidad y el grado de aceptación de la política de la empresa y estimula a los empleados a participar y a trabajar con más entusiasmo.
- (...) tiende puentes (entre líneas jerárquicas diferentes) y “saltos” (by-pass) de uno o más niveles de la misma línea.
- (...) hace posible la integración en unidades lógicas
- (...) logra el equilibrio estructural.

- La comunicación interna bien gestionada permite reducir la altura de la organización (número de niveles jerárquicos).
- (...) ayuda a definir con claridad las atribuciones y responsabilidades.
- (...) atenúa los efectos negativos del tamaño de la empresa sobre su propia estructura, así como los efectos del número de productos y del tipo de tecnología empleada.
- (...) da profundidad al conocimiento de la voluntad de la dirección y de las filosofías que justifican las relaciones de trabajo. (García Jiménez, 1998, p. 41-42).

En la actualidad la comunicación interna se ha convertido en una valiosa herramienta y canal para las empresas. Es realmente gratificante ver cómo, con el pasar de los años, la comunicación ha tenido un giro y una evolución importante, lo cual ha hecho que poco a poco sea considerada con mayor seriedad y responsabilidad en las empresas que quieren conseguir el éxito en el mercado.

David Caldevilla Domínguez (2010, p.19) cita en su libro un extracto de la opinión del experto José Álvarez Marcos, que aparece en la revista electrónica *Razón y palabra*:

“Sólo las compañías líderes que asumen que la auténtica comunicación engloba al conjunto de las actividades de una organización encaminadas hacia la obtención del éxito empresarial, traducido éste en beneficios económicos y desarrollo comunitario, conceden a la comunicación interna el papel estelar que debe tener en la gestión del negocio. (...) La comunicación interna es la base sobre la que pivotan todas las demás comunicaciones. O lo que es lo mismo, el éxito empresarial (...) en la comunicación es sentir su necesidad, asumir su bidireccionalidad e incorporarla como vector fundamental de gestión. (...) Este modelo, cada vez más imitado,

*coincide básicamente con la formulación de las cuatro C propuesta por Villafañe, que consagra las principales especialidades o necesidades comunicativas de una corporación: de producto, corporativa, interna y de prensa (relaciones informativas). Las cuatro “comunicaciones” forman parte de un todo articulado y se alinean con los valores estratégicos de la sociedad o institución.”(Álvarez, J., 2007. “Comunicación interna, la estrategia del éxito”. *Revista electrónica Razón y Palabra*, Número 56. Recuperado desde www.razonypalabra.org.mx).*

2.2. La comunicación interna y su lugar en la estructura de la organización

En el medio, existen diversas posturas sobre cuál debería ser el lugar de la comunicación interna en el organigrama de una empresa, y sobre todo dentro de la Dirección de Comunicación de la organización. Para este estudio, se ha tomado como referencia la postura del Profesor Joan Costa (2010, p. 92), quien afirma que la estructura de la Dirección de Comunicación va a depender mucho de la realidad de cada empresa: su tamaño, el tipo de negocio, y sus peculiaridades, sin embargo esta dirección siempre deberá contar, además del Dircom, con un responsable de Prensa como la figura principal que interactúa directamente con la Presidencia y el Comité de Dirección.

Costa también afirma que la Dirección de Comunicación debe trabajar muy de cerca con la Dirección de Recursos Humanos para la correcta gestión de la comunicación interna.

Según el profesor José Carlos Losada (2012, p.15), la Dirección de Comunicación cuenta con tres tipos de responsabilidades claras, las cuales detalla en el siguiente cuadro:

Tabla 1. Responsabilidades de la Dirección de Comunicación

ÁREA	PÚBLICO	RESPONSABILIDAD
Comunicación Corporativa	Externo a la organización pero con algún tipo de relación con ella.	Mejorar su imagen corporativa, su percepción positiva sobre la organización, y sus productos/ servicios.
Comunicación Comercial	Clientes	Tratar de que se sientan atraídos por nuestros productos/ servicios y los adquieran.
Comunicación Interna	Empleados	Mejorar su motivación, su satisfacción, su integración en la organización y su sentimiento de pertenencia.

“Esta división es más bien operativa y no pretende ser, en absoluto, tajante y cerrada. De hecho, estas responsabilidades pueden solaparse, entrelazarse o modificarse de alguna manera en función del personal de la organización, de sus prioridades comunicativas, y del momento histórico de la compañía. No pretenden ser compartimentos estancos puesto que, alguna forma, las implicaciones son mutuas en muchos casos, y la conexión de las responsabilidades de comunicación son compartidas, pero esta sencilla división puede ayudar a clarificar las distintas motivaciones con las que puede utilizarse la comunicación en una compañía modelo.” (Losada, 2012, p. 15).

Así, como lo explican tanto José Carlos Losada como Joan Costa, la estructura de la Dirección de Comunicación en una empresa depende mucho de su realidad. En el caso de la empresa que estudiaremos a lo largo de esta disertación, Telefónica Ecuador, el área de Comunicación Interna y Comercial está dentro de la Dirección de Desarrollo Humano y Organizacional (Recursos Humanos), mientras que el área de Comunicación Externa (Prensa) y Medios Digitales se encuentra bajo la Gerencia de Comunicación Externa, Responsabilidad Corporativa y Relaciones Institucionales, la cual a su vez se encuentra bajo la Vicepresidencia Regulatoria y de Relaciones Institucionales.

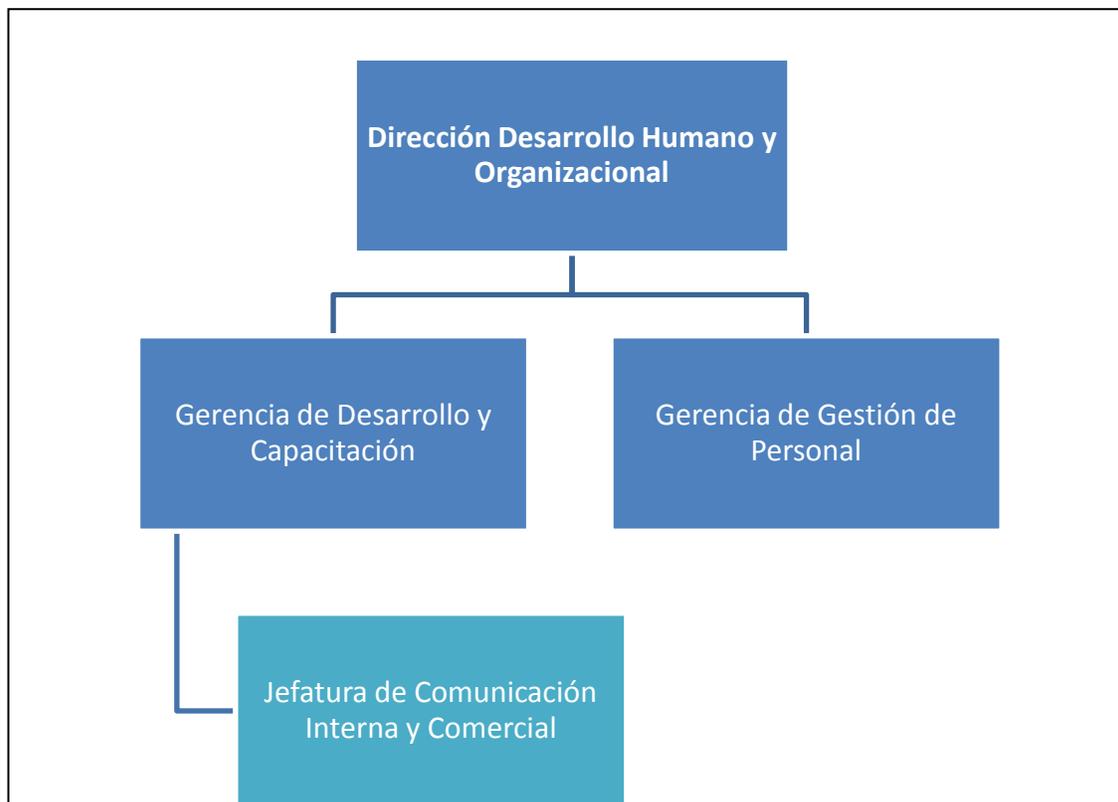


Figura 11. Organigrama: Ubicación área de Comunicación Interna en Telefónica Ecuador

Tomada de: Reporte corporativo de Recursos Humanos, Telefónica, julio 2013



En muchas otras empresas, incluso multinacionales como Kellogg, Nissan o Nestlé, el área de Comunicación Interna se encuentra dentro del organigrama de la Dirección de Recursos Humanos, debido al importante apoyo que esta área debe dar directamente a los empleados, a la construcción de la cultura organizacional y del ADN institucional (sentido de pertenencia). Por lo tanto las reglas no están escritas. Como lo hemos visto existen recomendaciones de expertos pero recordemos una vez más que cada empresa cuenta con una realidad distinta.

Sin embargo, lo que es muy importante recalcar y es hacia donde toda organización debe dirigirse, es que la Dirección de Comunicación tanto interna como externa debe tener una cercanía importante con la Alta Dirección de la empresa. Esta es la manera principal de garantizar el éxito en su gestión.

Joan Costa sugiere que el Dircom debe incorporarse al equipo de Dirección de la empresa, con quienes deberá mantener un contacto directo y permanente a través de reuniones y asesorías de comunicación, y externamente será el portavoz oficial de la institución (Costa, 2010, p. 91).

2.2.1. Públicos de la Comunicación Interna

Uno de los puntos más importantes al gestionar la comunicación dentro de una empresa es conocer a profundidad a sus diferentes públicos, ya que cada mensaje debe estar diseñado y estructurado de acuerdo a una necesidad y un perfil puntual. Este es un punto a favor para asegurar que la gestión que el área de Comunicación Interna realiza está siendo efectiva.

“...cuando hablamos de público estamos haciendo referencia dos consideraciones necesarias: a la existencia de un grupo de individuos definidos, poseedores de una perspectiva similar ante una organización dada, es decir, una cercanía, en segundo lugar, a unos intereses similares respecto a ella.” (Losada, 2012, p. 22).

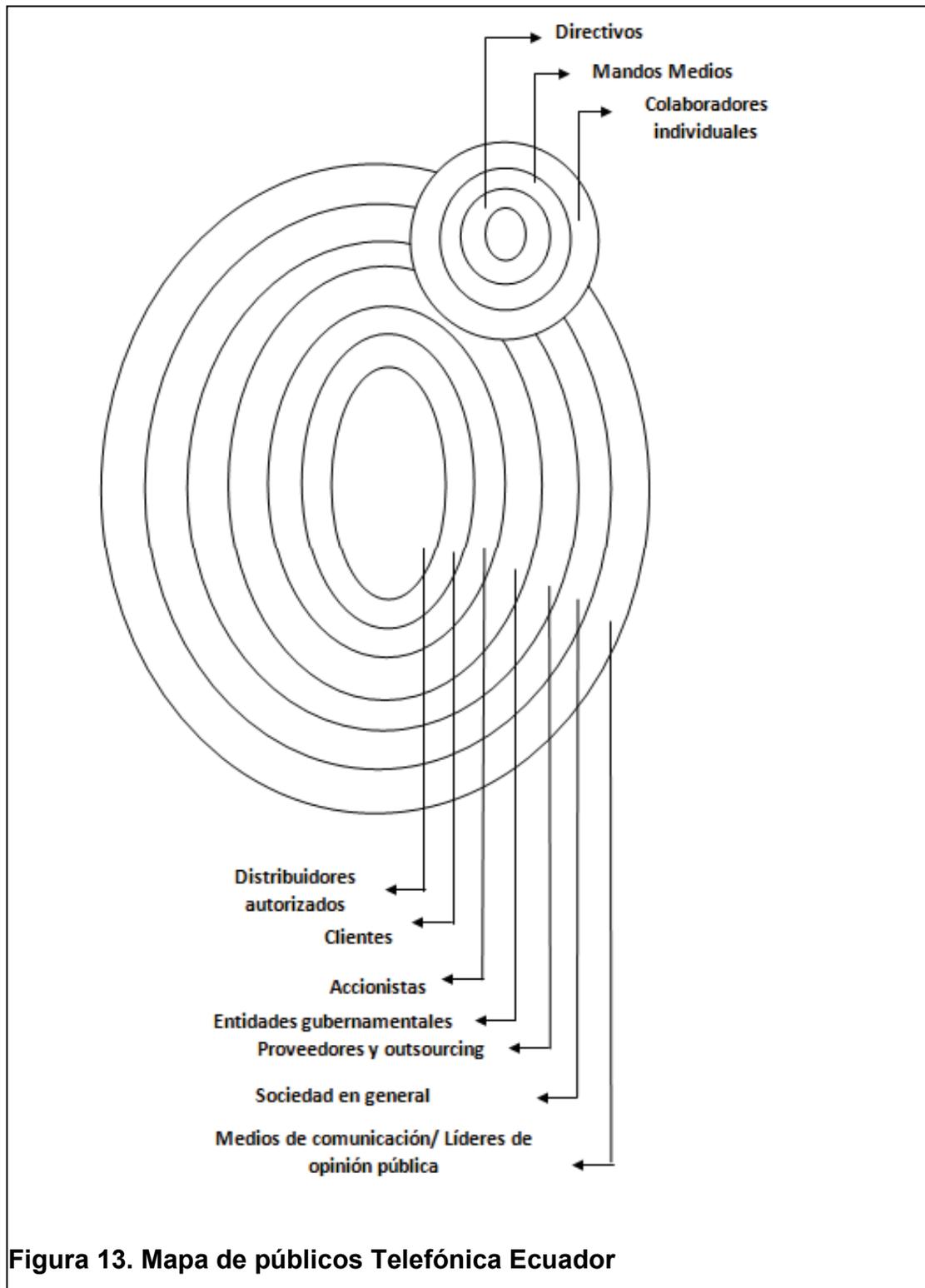
Como lo menciona José Carlos Losada, es importante tener claro que cada público tiene intereses similares respecto a la organización. Esto quiere decir que una de las formas de segmentar cada tipo de público es justamente delimitando cuál es su relación o interés frente a la institución.

En el caso de Telefónica Ecuador podemos afirmar que sus públicos están claramente definidos, y cada ámbito de la comunicación dentro de la empresa cuenta con estrategias puntuales dependiendo del tipo de público a atender.

Tabla 2. Tipo de comunicación versus tipo de público

Área	Tipo de público (target)
Comunicación Interna y Comercial	<ul style="list-style-type: none"> - Empleados (Comité Directivo, mandos medios, colaboradores individuales) - Distribuidores autorizados (Socios estratégicos con “franquicias” a nivel nacional) - Proveedores outsourcing (call center)
Comunicación Externa y Relaciones Institucionales	<ul style="list-style-type: none"> - Clientes - Accionistas - Entidades gubernamentales - Medios de comunicación/ Líderes de opinión - Proveedores y outsourcing - Sociedad en general

A continuación se ha estructurado un mapa de los públicos que forman parte de Telefónica Ecuador y hacia los cuales están enfocados los esfuerzos dentro de los diferentes ámbitos de comunicación:



Como se puede ver claramente, Telefónica Ecuador tiene diferentes tipos de públicos internos ya que por su realidad comercial, no solamente toma como público interno a sus empleados, sino que por estrategia también toma a los Distribuidores Autorizados y al Call Center como parte de este target.

Una vez más podemos concluir que los públicos target de la comunicación interna no son los mismos ni existe una regla clara para definirlos, ya que estos dependen de la realidad de la empresa y sus necesidades. Esta definición muchas veces tiene que ver incluso con la estrategia de la empresa, como en el caso de Telefónica Ecuador, que tiene a los dueños de sus Distribuidores Autorizados como un público interno por una cuestión de alineación a los objetivos y al eje del negocio.

2.2.2. Herramientas de la Comunicación Interna

Ya hemos visto previamente qué es lo que queremos hacer mediante la comunicación interna y los objetivos que debemos cumplir a través de la misma, sin embargo para poder lograrlo es necesario contar con los instrumentos de comunicación adecuados que serán los canalizadores de los mensajes que queremos enviar a los diferentes públicos internos

- **Manual de bienvenida o proceso de Inducción a la compañía**

Un elemento fundamental de la comunicación empresarial es la inducción que una persona nueva recibe al ingresar a la compañía. Es un fundamental primer paso para iniciar con la introducción de la cultura, objetivos y procesos de la compañía en el “ADN” del colaborador.

Este proceso de inducción debe contar con puntos críticos e importantes que todo colaborador debe saber: Historia de la compañía y su realidad actual; principales procesos de la empresa y los canales de comunicación a través de los cuales se estará informando de todas las novedades de la compañía.

- **Intranet y Portal del empleado:**

La Intranet de la compañía debe ser el principal portal de acceso a las aplicaciones de interés general para un colaborador. Por ejemplo, acceso al directorio telefónico, a páginas web de interés, información referente al negocio, al portal del empleado, entre otros.

Por otro lado, el portal del empleado es un sub portal, parte de la Intranet, que contiene toda la información referente al trabajador y su relación laboral con la empresa. Es decir, el colaborador deberá encontrar en este espacio su rol de pagos, solicitud de vacaciones, préstamos de oficina (en caso de ser un beneficio), solicitud de certificados laborales, portal de ingreso de horas extras, beneficios, temas relacionados al seguro médico, etc.

- **Redes sociales**

La actual tendencia de las empresas de utilizar a las redes sociales como un canal de comunicación institucional oficial, es cada vez más frecuente. En la actualidad son medios con mucha llegada a los jóvenes y personas de mediana edad. Lo destacable de esta herramienta es la inmediatez con la cual se puede difundir información importante de la compañía, además de las innumerables formas de acceder a estas redes hacen que sea cada vez más fácil estar enterados de noticias sobre una empresa.

Sin embargo, para manejar este tipo de canal es necesario y recomendable contar con un profesional que conozca a detalle de estrategias para el manejo de mensajes a través de redes sociales, ya que al ser un canal tan masivo y abierto a comentarios, de ser manejado erróneamente, podría resultar incluso riesgoso para la compañía.

Para el público interno existen también redes sociales cerradas para ser usadas internamente a través del dominio del correo electrónico de la compañía.

- **Reuniones de comunicación**

Otra de las herramientas de comunicación recomendadas son las reuniones periódicas con todos los empleados de la compañía con la finalidad de mantenerlos comunicados y sobre todo alineados a las metas de la empresa. Su conocimiento es clave para lograr obtener resultados de la compañía, así como el compromiso logrado a través de la cercanía que este tipo de reuniones puede generar entre los directivos y la plantilla en general.

Estas reuniones deben ser periódicas y el área de comunicación debe conseguir un completo involucramiento por parte del Comité de Dirección de la empresa para asegurar el desarrollo exitoso de las mismas.

- **Boletín informativo interno**

Para una empresa, el contar con un boletín informativo interno, el cual llegue a todos los empleados de la compañía, es sumamente valioso a la hora de la consecución de metas anuales y de lograr alineamiento estratégico en su gente.

El boletín interno puede realizarse en formato físico o electrónico, siendo este último el más recomendado tomando en cuenta la era digital en la que nos desenvolvemos. Este boletín debe contener información general del negocio e información específica que un área de la compañía requiera difundir. De igual manera, es recomendable incluir temas de calidad de vida con la finalidad de promover el balance entre la vida laboral y personal, y hacerlo aún más atractivo a la lectura.

- **Carta del presidente**

Uno de los objetivos de la comunicación interna en una compañía es la generación de cercanía entre el Comité de Dirección y los demás empleados de la empresa. Y esto sin duda se logra a través de un constante contacto o interacción de los directivos ya sea presencial o digitalmente.

Una de las iniciativas para generar cercanía es la carta del presidente, que no necesariamente es una carta en el año, sino que podrían llegar a ser varios comunicados a través de distintos medios, por ejemplo: la tarjeta electrónica por año nuevo, la carta informativa de las utilidades del año, un artículo mensual en el boletín informativo con una “editorial” del Presidente Ejecutivo, entre otros.

- **SMS**

Los mensajes de texto son en la actualidad, una de las formas más sencillas y directas para enviar una información o posicionar un mensaje en un colaborador.

Sin embargo, considero que tiene dos complicaciones. La primera definitivamente son sus cortos 140 caracteres, dentro de los cuales no siempre logramos resumir el mensaje que necesitamos difundir. La segunda complicación es que al ser un canal tan directo, podría llegar a “quemarse” frente al público que lo recibe y generar un sentimiento de rechazo en lugar de la acogida que queremos lograr.

La recomendación es usar el canal con precaución y para temas realmente puntuales que requieran inmediatez en la comunicación.

- **Blogs y Wikis**

Definitivamente los canales de comunicación colaborativos están en auge en la actualidad, y esto se debe a la libertad de opinión y discusión que te permiten este tipo de herramientas.

En el caso de los blogs pueden ser para difusión interna y externa, y su objetivo es el compartir un punto de vista o una información y generar un espacio colaborativo en el cual otros usuarios pueden realizar comentarios e incluso preguntas a lo antes publicado.

En el caso de las wikis, la colaboración de otros usuarios es el principal objetivo. Construir conceptos en conjunto es lo que caracteriza a este canal. El riesgo es básicamente dejar que el canal muera por no alimentarlo constantemente o por mantenerlo desactualizado.

- **Comunicación audiovisual**

Otras grandes herramientas de comunicación para una empresa son las que incluyen material audiovisual, ya que son de mayor impacto para los receptores. Los reportajes y videos en general son una eficaz forma de comunicar o posicionar un tema frente a los empleados.

Es recomendable usar mensajes cortos pero contundentes que posicionen la idea que queremos comunicar y de ser posible usar gente interna como protagonista del video.

Las posibles limitaciones frente a este canal de comunicación son el tiempo que implica una producción bien hecha, y el costo que conlleva generar material audiovisual.

- **Cartelería Digital**

Es aún poco común encontrar este canal de comunicación en las empresas pero sin duda es una herramienta sumamente poderosa. Reemplazar las tradicionales carteleras físicas por pantallas LED ubicadas en las instalaciones de la compañía es un gran avance en materia de comunicación para una empresa.

Este canal de comunicación puede ser tan eficaz ya que se puede escoger una ubicación estratégica para ubicar las pantallas, con la finalidad de garantizar un nivel alto de lectura de los contenidos. Además, permite usar a la comunicación audiovisual como aliado en la difusión de contenidos, lo cual hace que el canal sea aún más atractivo para los receptores.

Una de las limitaciones de este canal para poder ser implementado es el alto costo de la inversión, sobre todo para las empresas con grandes instalaciones pues requieren de mayor infraestructura y por lo tanto de un mayor gasto. De igual manera los contenidos para ser difundidos por este canal (audiovisuales) tienen un costo de producción mayor y un tiempo más largo de realización.

- **Newsletter institucional**

Un canal de comunicación tanto para empleados como para socios o accionistas de la compañía es el newsletter institucional. Este boletín debe contar con una periodicidad definida la cual recomendablemente puede ser de un mes o dos entre boletines, y los contenidos pueden ser generales con información institucional o relacionada con el *core* del negocio de la empresa.

De todos los canales de comunicación antes mencionados, es importante resumir cuáles ya se encuentran en funcionamiento en Telefónica Ecuador:

- **Material POP interno**

Así como se utiliza externamente el material POP para promocionar un producto o servicio frente a un cliente final, este tipo de material también se lo puede usar como un canal de comunicación interna.

Afiches, habladores de escritorio, colgantes, promocionales aéreos (colgantes de techos), adhesivos para paredes, vidrios y espejos, stickers, merchandising, etc., forman parte de los diversos artículos que pueden ser utilizados con este fin.

La recomendación es usar este tipo de material moderadamente de acuerdo al tipo de campaña o tema a difundir, tanto por el costo como por estrategia, ya que es importante diferenciar un mensaje contundente o una campaña fuerte de una acción de comunicación normal. Es decir, esta herramienta podría ayudar a diferenciar la importancia de una campaña de otra.

- **Herramientas de comunicación digital**

En gran parte de las empresas, la mayoría de su personal tiene acceso a un computador, por esta razón es viable difundir mensajes a través de herramientas digitales como: Papel tapiz del computador (wallpaper), protector de pantalla del computador (screensaver), flotante o pop up (ventana de aviso que se despliega al abrir una página específica, etc.

Tabla 3. Canales de comunicación en Telefónica Ecuador

Tomado de la Área de Comunicación Interna, Telefónica Ecuador. Agosto 2013

Canal	Implementado en Telefónica Ecuador	
	SI	NO
Manual de bienvenida/ Inducción	X	
Intranet/ Portal del empleados	X	
Redes sociales	X	
Reuniones de comunicación	X	
Boletín informativo interno	X	
Carta del presidente	X	
Blogs y Wikis	X	
Comunicación audiovisual	X	
Cartelería digital		X
Newsletter institucional	X	
Material POP	X	
Herramientas de comunicación digital	X	

Hemos podido ver un resumen de las principales herramientas de comunicación que se pueden implementar en una organización, sin embargo recordemos una vez más que cada organización tiene su propia realidad y sus propios recursos y limitaciones que hacen que se pueda o no implementar estos canales. Por esta razón el resumen antes visto debe ser tomando únicamente como una referencia y una reseña de los canales de comunicación existentes, mas no de los canales de comunicación que toda organización debe tener.

Así mismo, estas herramientas son una palanca para la consecución de los objetivos planteados por el Dircom en una empresa, sin embargo no por implementarlas al 100% garantizarán el éxito en la gestión del área de Comunicación.

“Los instrumentos de comunicación no dejan de ser elementos con los que cuenta el Dircom para llevar a cabo la estrategia definida para el logro de sus objetivos y, como tal, deben ser valorados y aplicados. No deben, por ello, convertirse en la fórmula mágica que garantice el éxito de su labor, sino en parte necesaria de la solución a los problemas y necesidades detectadas.” (Losada, 2012, p. 80).

De igual manera, a forma de conclusión, es importante mencionar que los canales antes listados están implementados casi en su totalidad en Telefónica Ecuador, y cuentan con un funcionamiento adecuado y con un porcentaje de satisfacción muy alto (98%) entre los empleados de la compañía.

CAPÍTULO III

3. La comunicación entre Telefónica Ecuador y sus Distribuidores Autorizados

Luego de haber conocido la historia de Telefónica y la teoría que vamos a utilizar para este trabajo de titulación, es momento de conocer la realidad actual de la empresa, con la finalidad de realizar un diagnóstico adecuado de las necesidades que actualmente tienen los usuarios y clientes internos relacionados con la comunicación comercial de la empresa.

Sin embargo, es importante inicialmente tener claro qué es lo que estamos investigando, o a dónde queremos llegar. Este es el planteamiento del problema o el reconocimiento de la razón de ser de la investigación.

3.1. Planteamiento del problema

Lo que resume el verdadero problema, o lo que estamos buscando con esta investigación es conocer ¿cuáles son las razones por las cuales la comunicación no es exitosa entre Telefónica y su red de Distribuidores? y ¿qué se podría hacer para lograr esa eficacia en la comunicación?

Al tener claro cuál es el problema que dio origen a esta investigación, se pudieron realizar con mayor facilidad y precisión las preguntas con las cuáles se indagará a diferentes públicos, por medio de las herramientas de recolección de datos.

3.2. Diseño y metodología de recolección de datos

La forma de llegar a conocer a profundidad las necesidades que tienen los públicos usuarios o beneficiarios de la comunicación de Telefónica, es a través de una investigación indagatoria que use cuatro herramientas clave, tanto cualitativas como cuantitativas:

3.2.1. Encuestas cuantitativas electrónicas

Se realizaron 72 encuestas en formato electrónico a una muestra de la red de Distribuidores Autorizados de Telefónica-Movistar Ecuador. Específicamente fueron encuestados varios miembros de 27 empresas a nivel nacional, 3 empresas grandes, 3 medianas y 3 pequeñas por cada Región (3 regiones).

3.2.2. Entrevistas externas a profundidad

Para la investigación fue muy importante contar también con una opinión cualitativa sobre las oportunidades de mejora en la comunicación entre Telefónica y sus Distribuidores, y para poder obtener esta información fue necesario realizar entrevistas a 3 Gerentes por zona, es decir en total a 9 personas quienes levantaron observaciones valiosas para la investigación.

3.2.3. Entrevistas internas a profundidad

Para la investigación se contó también con opiniones de empleados directos de la empresa, quienes pudieron dar una perspectiva diferente a la información antes recolectada con Distribuidores.

Con este fin, se han realizado entrevistas a tres Gerentes de Telefónica Ecuador, cuyo trabajo está relacionado de alguna manera con Distribuidores Autorizados, quienes han opinado sobre las posibles oportunidades de mejora dentro de este proceso de comunicación.

3.2.4. Documentos

Para complementar la investigación se ha reunido evidencia histórica de las oportunidades de mejora que se han levantado a lo largo del tiempo, sobre la gestión de comunicación con distribuidores.

Estas necesidades provienen no solo de los mismos distribuidores, sino de las áreas internas de Telefónica que tiene relación con este público, y que puede ser altamente beneficiado con una comunicación eficaz.

Con cada una de las herramientas mencionadas se podrá conseguir los objetivos planteados:

Tabla 4. Tipos de herramientas para alcanzar objetivos propuestos

	Objetivo	Medio para alcanzar el objetivo
I	Identificar las principales falencias en el proceso actual de comunicación con distribuidores autorizados, las cuales impiden la eficacia del mensaje.	Encuestas y entrevistas externas (DAs).
II	Identificar las principales necesidades y carencias de comunicación de los distribuidores autorizados, las cuales repercuten en el correcto desarrollo de su trabajo.	Encuestas y entrevistas externas (DAs).

III	Conocer a profundidad las características del público target (Distribuidores Autorizados), con la finalidad de poder delinear el nuevo proceso de comunicación.	Entrevistas internas (Gerentes de Telefónica) y documentación
IV	Investigar sobre canales y herramientas de comunicación, los cuales pueden ser implementados y acoplados al nuevo proceso de comunicación entre Telefónica y sus Distribuidores Autorizados.	Documentación

3.3. Definición de públicos

Telefónica cuenta con una red de distribuidores de todo tipo. Cada distribuidor es una empresa independiente, con su propio capital, y su propia capacidad de decisión sobre su estructura organizacional. Es decir, Telefónica no puede intervenir frente a sus distribuidores autorizados en cuanto a número de personal, tipo de cargos dentro de la estructura, e incluso sobre la capacidad de inversión.

De igual manera, es importante destacar que el modelo de distribuidores autorizados no representa un modelo de franquicia, ya que a pesar de que cada tienda toma los lineamientos generales que Movistar solicita para que puedan comercializar los productos y servicios de la empresa, el modelo manejado es muy diferente a los impuestos en una franquicia, que implican

prácticamente que cada tienda sea una réplica exacta de la otra, y que sus estándares de calidad y servicio sean exactamente los mismos.

Estas características antes descritas hacen que cada DA tenga una cierta “libertad”, lo que a su vez hace que cada distribuidor tenga una realidad diferente, y eso permite que se puedan segmentar a las empresas en pequeñas, medianas y grandes.

Para esta investigación se han tomado como una muestra de toda la red de distribuidores, a 27 distribuidores a nivel nacional los cuales están comprendidos por empresas pequeñas, medianas y grandes de cada una de las tres regiones que comprenden el mapa de los Distribuidores Autorizados de Telefónica Ecuador.

3.4. Procedimiento

El presente estudio inició con la recolección de datos cuantitativos a través de encuestas electrónicas a un grupo de empleados pertenecientes a los distribuidores de la muestra para la investigación.

Las encuestas se realizaron de manera electrónica a través de una herramienta web, y se envió el link vía correo electrónico a los participantes. Se definió un tiempo límite para ingresar al link y llenar la encuesta, por lo cual no se pudo obtener el 100% de participación en la misma.

Al ser los distribuidores autorizados negocios que dependen mucho de su relación con Telefónica-Movistar, temen mucho por posibles represalias o acciones negativas que podrían derivar de este tipo de estudios, por esta razón las encuestas fueron completamente confidenciales, con el fin de no identificar nombres de personas ni de empresas en el estudio.

De 108 invitaciones enviadas a responder la encuesta, solo se pudo obtener 72 respuestas, sin embargo continúa siendo una muestra importante para la investigación. Por antecedentes de otros estudios realizados a este tipo de público era ya esperada la falta de respuesta en la participación en la encuesta.

Paralelamente se realizaron las entrevistas tanto internas (Gerentes de Telefónica) como externas (Gerentes Distribuidores).

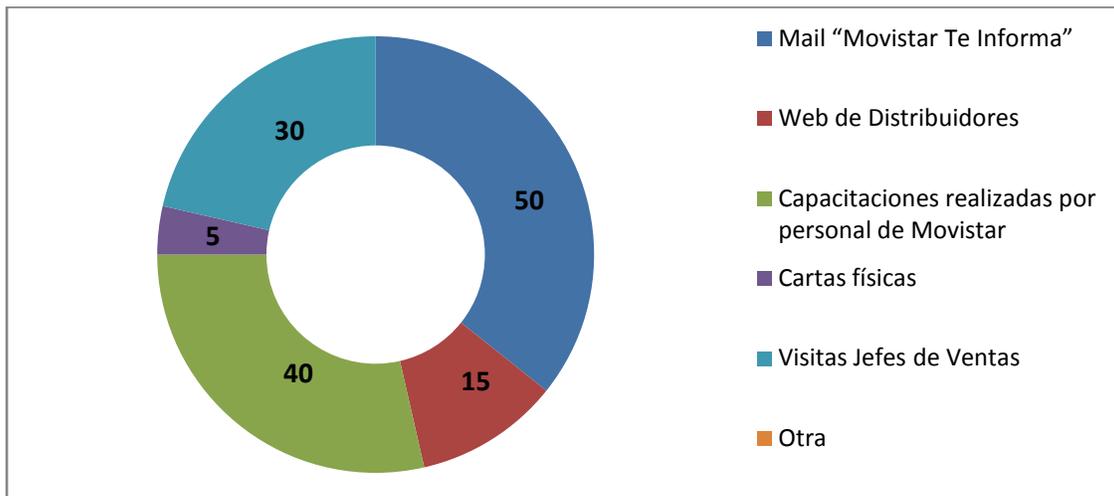
Todos los datos resultantes de la investigación se tabularon y organizaron para realizar un informe final.

3.5. Resultados

3.5.1. Encuestas cuantitativas/ cualitativas a empleados de la muestra de Distribuidores Autorizados

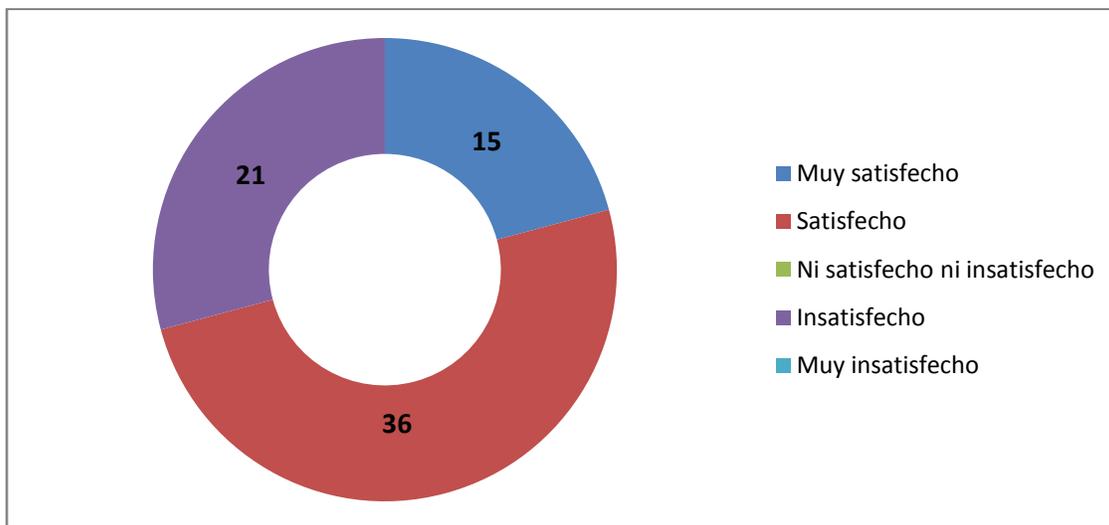
Ficha Técnica de la encuesta	
Fecha de aplicación	7 al 14 de noviembre de 2013
Número de preguntas	9 preguntas cerradas/ 1 pregunta abierta
Técnica	Cuantitativa/ Cualitativa
Muestra	72 personas
Metodología	Encuesta electrónica en herramienta web. Invitación enviada vía correo electrónico

PREGUNTA 1: ¿Cuáles son las vías más frecuentes por las que recibe información proveniente de Movistar?



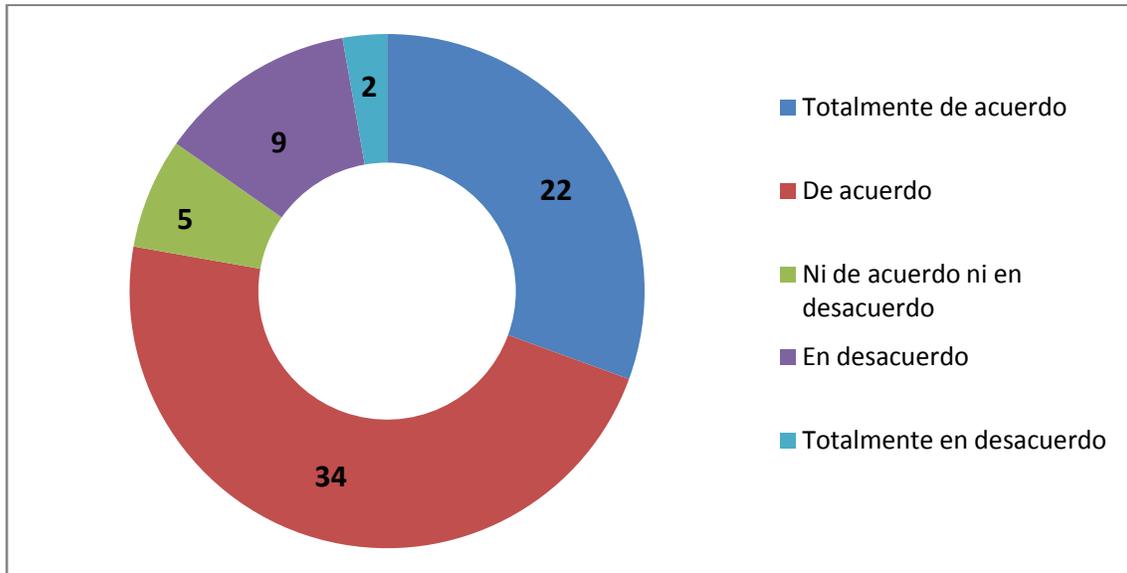
El 69% de los encuestados considera al mail "Movistar Te Informa" como la vía más frecuente de comunicación, seguida por las capacitaciones realizadas por el personal de Movistar con 20,8%. Las visitas de los jefes de ventas cuentan con el 41%, la web de distribuidores con un 21% y finalmente las cartas físicas con un 7%.

PREGUNTA 2: ¿Cuál es su nivel de satisfacción sobre el boletín de comunicación “Movistar Te Informa”?



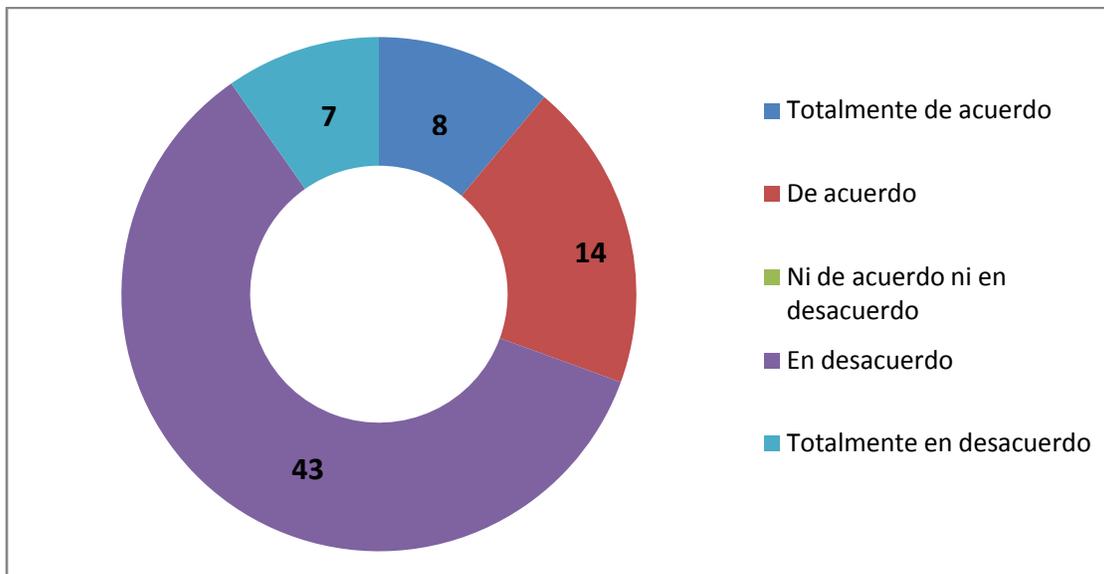
El boletín de comunicación “Movistar Te Informa” cuenta con el 70.8% de satisfacción entre los usuarios encuestados, y con un nivel de insatisfacción del 29%.

PREGUNTA 3: ¿Considera que la información enviada a través del boletín informativo “Movistar Te Informa” es clara y fácil de comprender?



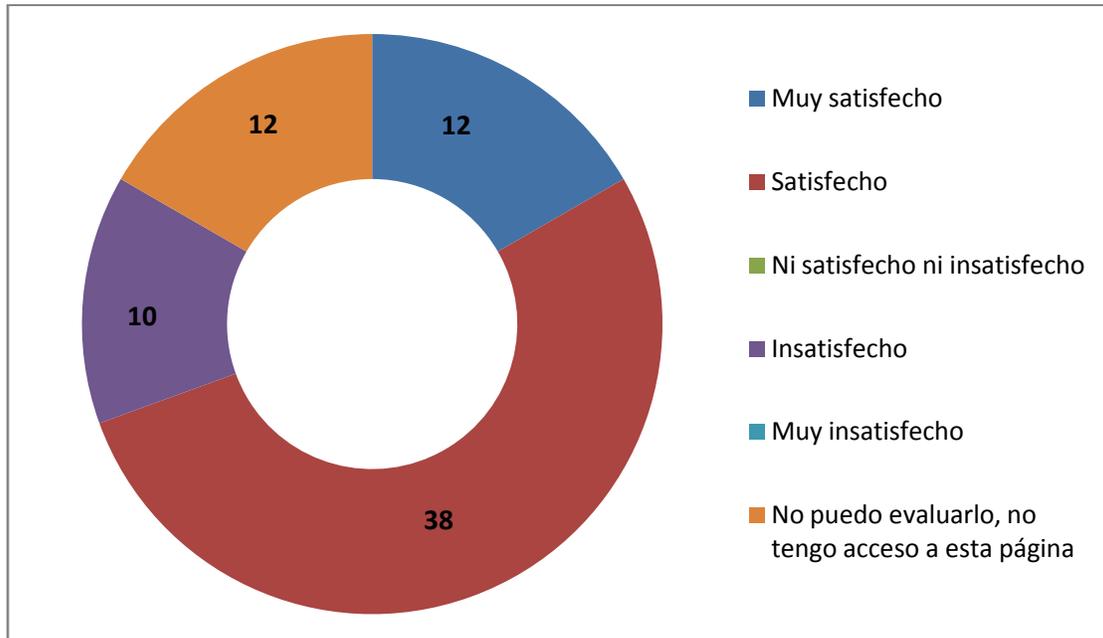
En cuanto a la claridad de los mensajes emitidos a través del boletín “Movistar Te Informa”, el 77.7% de los encuestados consideran que el boletín es claro y fácil de comprender, mientras que el 15.2% consideran lo contrario.

PREGUNTA 4: ¿Considera que se le comunica a tiempo la información necesaria para su gestión a través del boletín informativo “Movistar Te Informa”?



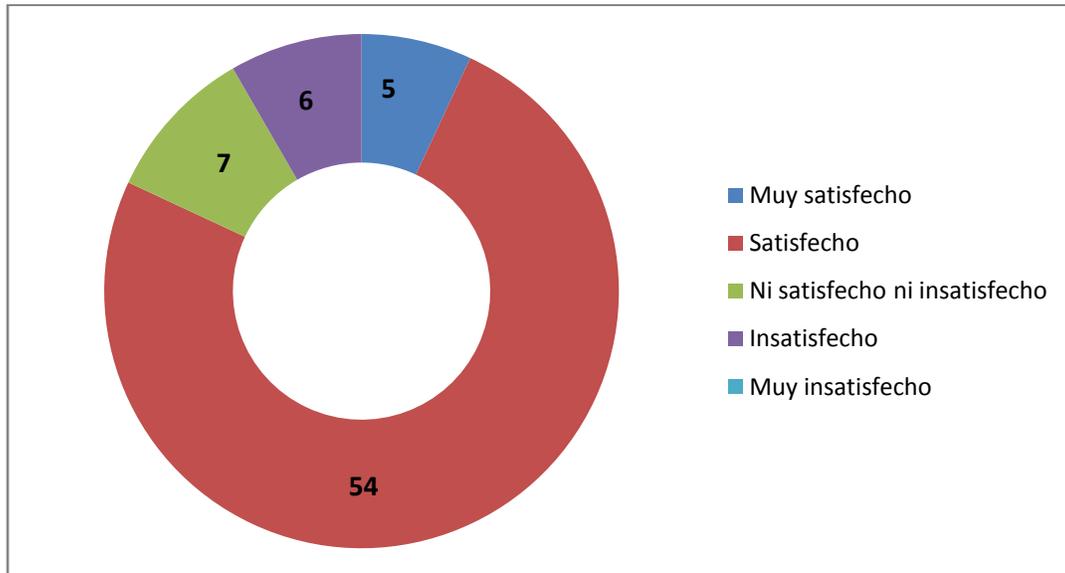
En cuanto a la oportunidad de llegada de la información a través del boletín “Movistar Te Informa” el 30.5% de los encuestados consideran que la información es oportuna en cuanto a su llegada, mientras que el 69.4% considera que la información no llega a tiempo.

PREGUNTA 5: ¿Cuál es su nivel de satisfacción sobre la Web de Distribuidores?



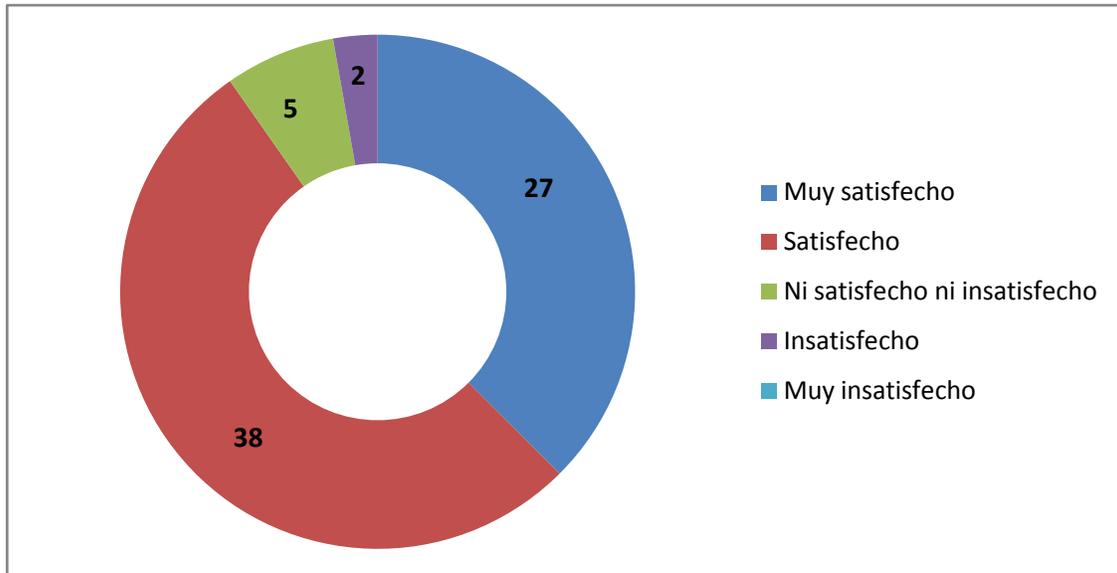
El 69.4% de los encuestados está satisfecho con la web de distribuidores, mientras que el 13.8% se encuentra insatisfecho. También hay un porcentaje de encuestados que no puede evaluar el canal ya que no tienen acceso al mismo, el cual equivale al 16.6%.

PREGUNTA 6: Globalmente, ¿cómo valora la comunicación entre Movistar y su Distribuidor Autorizado?



De forma global el 81.9% de encuestados está satisfecho con la comunicación entre Movistar y el Distribuidor al que pertenece, mientras que el 18% no está satisfecho.

PREGUNTA 7: ¿Cómo evalúa su relación con los funcionarios de Movistar con los que tiene contacto frecuente?



Existe un 90.2% de los encuestados que está satisfecho con la relación que mantiene con los funcionarios de Movistar con los que tiene mayor contacto, y tan solo un 2.7% está insatisfecho.

PREGUNTA 8: ¿Cuáles son sus sugerencias para mejorar la comunicación entre Movistar y su Distribuidor Autorizado?

Comentarios destacados:

“Considero que se pueden hacer mejoras en cuanto a los horarios de envío de comunicados, no siempre los recibimos a tiempo”.

“Para nuestro negocio es vital conocer siempre las novedades comerciales en el momento de su lanzamiento. A veces nos enteramos mucho después y eso no nos permite vender.”

“Recibimos demasiados correos de Movistar, por un lado está el jefe de ventas, a veces de los Gerentes, y de comunicación. Es inmanejable la cantidad de información que recibimos. Mejorar en esto.”

“Muchas veces recibo información que no me compete porque solo es de interés del Gerente del local. Me gustaría recibir información valiosa para mi trabajo.”

“Todo muy bien gracias por el apoyo y la información.”

“Hay muchas cosas que mejorar, estas encuestas deberían ser más frecuentes. Por favor enviar la información de carácter urgente lo antes posible para estar siempre enterados.”

“Sería importante darle mayor énfasis a la información comercial y de apoyo a nuestras ventas, no tanto a la información de activaciones o de otros temas operativos.”

3.5.2. Encuestas cuantitativas/ cualitativas a empleados de la muestra de Distribuidores Autorizados

Tabla 5. Conclusiones encuestas cuantitativas/ cualitativas a empleados de la muestra de Distribuidores Autorizados

Pregunta	Ideas fuerza	Directrices para el plan
¿Cuáles son las vías más frecuentes por las que recibe información proveniente de Movistar?	<ul style="list-style-type: none"> - Boletín Movistar Te Informa - Capacitaciones personal de Movistar - Visitas jefes de venta 	Enfocar las acciones para la mejora de la comunicación en el canal con mayor audiencia "Boletín Movistar Te Informa"
¿Cuál es su nivel de satisfacción sobre el boletín de comunicación "Movistar Te Informa"	El nivel de satisfacción del principal boletín de comunicación es medio (70.8%)	Es importante trabajar en un plan de acción para la mejora de este canal de comunicación.
¿Considera que la información enviada a través del boletín informativo "Movistar Te Informa" es clara y fácil de comprender?	La satisfacción en cuanto a la claridad del mensaje enviado es media (77.7%)	Trabajar en una estrategia para que la información enviada sea más sencilla y de fácil comprensión.
¿Considera que se le comunica a tiempo la información necesaria para su gestión a través del boletín informativo "Movistar Te Informa"?	Existe una importante oportunidad de mejora ya que solo el 30.5% considera que la información les llega oportunamente.	Estrategia para colocar horarios de envío de la información de acuerdo a la categorización de la misma.
¿Cuál es su nivel de satisfacción sobre la Web de Distribuidores?	No existe una tendencia de insatisfacción frente a este canal, tomando en cuenta que un 16.6% de los encuestados no tiene acceso a la Web, ya que tiene perfiles restringidos.	No aplica un plan de mejora de este canal, ya que no es un canal masivo y tampoco tiene un nivel bajo de satisfacción.

Globalmente, ¿cómo valora la comunicación entre Movistar y su Distribuidor Autorizado?	El nivel de satisfacción global con la comunicación entre Movistar y los DAs es de 81,9%, indicador que connota una satisfacción media-alta.	A pesar de contar con un nivel de satisfacción medio-alto, es importante implementar planes de mejora por lo antes mencionado.
¿Cómo evalúa su relación con los funcionarios de Movistar con los que tiene contacto frecuente?	El nivel de satisfacción es bastante alto (90.2%).	No aplican planes de mejora.
¿Cuáles son sus sugerencias para mejorar la comunicación entre Movistar su Distribuidor Autorizado?	<p>Oportunidades de mejora en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oportunidad en el envío de información - Temas enviados - Cantidad de información enviada - Segmentación de la información 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar horarios en los envíos de comunicados. - Estrategia para disminuir la cantidad de boletines durante la semana. - Estrategia para segmentar claramente la información a enviar. - Darle énfasis y protagonismo a los temas comerciales y no tanto a los operativos.

3.5.2. Entrevistas a Gerentes de la muestra de Distribuidores Autorizados (1 Gerente por zona, total 3)

Ficha Técnica de la entrevista	
Fecha de aplicación	19 de noviembre de 2013
Duración	15 minutos
Técnica	Cualitativa/ Cuantitativa
Muestra	1 persona
Metodología	Aplicación de entrevista cualitativa/ cuantitativa al Gerente General de Movidatos (Distribuidor Región Norte) respecto a la comunicación entre Telefónica – Movistar y sus Distribuidores Autorizados.
Realizada por	Gabriela Pazmiño

Instrucción Entrevista:

La información que pueda proporcionarme a través de la siguiente entrevista será utilizada para el desarrollo de una investigación académica, por lo que le pido que responda con la mayor sinceridad y objetividad posible sobre la comunicación entre Telefónica-Movistar y el Distribuidor Autorizado que usted dirige.

1. ¿Cuáles son las vías más frecuentes por las que recibe información proveniente de Movistar?

Tengo bastante cercanía con el Jefe de Ventas de Movistar y con el Gerente de Ventas, y a través de ellos estoy enterado de lo que necesito saber. También recibo información del boletín que Telefónica nos envía casi a diario,

pero para ser sincero no llego a leer toda la información por la cantidad de correos que recibo.

2. ¿Considera que la información enviada a través del Boletín Movistar Te Informa es útil para su gestión diaria?

Si, la información que me envían es definitivamente útil, pero considero que es más útil para mi equipo de trabajo ya que es información operativa por lo general. Es de mayor utilidad para mí cuando se trata de información sobre temas relacionados a mi gestión.

3. ¿Cuáles son las oportunidades de mejora del Boletín Movistar Te Informa?

Tal vez no enviar tanta diversidad de temas para todos. Es decir, quizás se puede realizar una base de datos dividida en las personas que deben recibir información operativa y de alto impacto.

4. ¿Ha asistido a alguna de las reuniones de comunicación para Distribuidores?

Sí, he asistido a dos o tres reuniones.

5. ¿Cuál es su nivel de satisfacción sobre las Reuniones de Comunicación presenciales que Movistar realiza con sus Distribuidores Autorizados?

Me parecen en realidad muy buenas, ya que tenemos la oportunidad de escuchar las novedades comerciales de parte del mismo Vicepresidente de Ventas. Tal vez como mejora de estas reuniones, se podría incluir otro tipo de información general de Telefónica, para estar al tanto de lo que esta prestigiosa empresa hace en otros ámbitos.

6. ¿Cómo evalúa su relación con los funcionarios de Movistar con los que tiene contacto frecuente?

Personalmente la evaluó como muy buena. Mi jefe y gerente de ventas me ayudan bastante para cumplir las metas mensuales, y en caso de otros requerimientos siempre están dispuestos a ayudar.

7. Globalmente, ¿cómo valora la comunicación entre Movistar y su Distribuidor Autorizado?

Es buena. Siempre hay cosas que mejorar pero siempre estamos comunicados de una u otra forma.

Ficha Técnica de la entrevista	
Fecha de aplicación	21 de noviembre de 2013
Duración	15 minutos
Técnica	Cualitativa/ Cuantitativa
Muestra	1 persona
Metodología	Aplicación de entrevista cualitativa/ cuantitativa al Gerente General de One Business (Distribuidor Región Sur) respecto a la comunicación entre Telefónica – Movistar y sus Distribuidores Autorizados.
Realizada por	Gabriela Pazmiño

Instrucción Entrevista:

La información que pueda proporcionarme a través de la siguiente entrevista será utilizada para el desarrollo de una investigación académica, por lo que le pido que responda con la mayor sinceridad y objetividad posible sobre la comunicación entre Telefónica-Movistar y el Distribuidor Autorizado que usted dirige.

1. ¿Cuáles son las vías más frecuentes por las que recibe información proveniente de Movistar?

Recibo información a través del mail de comunicación que Telefónica maneja y a través del jefe de ventas asignado a mi Distribuidor.

2. ¿Considera que la información enviada a través del Boletín Movistar Te Informa es útil para su gestión diaria?

Es muy útil para la gestión diaria de las personas que hacen el Distribuidor, pero a veces estamos realmente ocupados como para leer tantos correos electrónicos en un solo día.

3. ¿Cuáles son las oportunidades de mejora del Boletín Movistar Te Informa?

Como le contaba recibimos mucha información diaria. Tal vez mejorar en la cantidad de la información que se envía.

4. ¿Ha asistido a alguna de las reuniones de comunicación para Distribuidores?

Sí, he asistido varias veces.

5. ¿Cuál es su nivel de satisfacción sobre las Reuniones de Comunicación presenciales que Movistar realiza con sus Distribuidores Autorizados?

Estoy satisfecho ya que son muy interesantes, sobre todo porque las hacen en momentos importantes del año. La reunión de inicios de año nos ayuda a conocer cuáles son las metas a las que debemos llegar, y la de fin de año es perfecta para el lanzamiento de la campaña navideña.

6. ¿Cómo evalúa su relación con los funcionarios de Movistar con los que tiene contacto frecuente?

En general tengo una buena relación. Lo que si considero se debe mejorar es la interacción que tenemos con las áreas operativas de Movistar como cobranzas, activaciones y la misma área comercial por el planteamiento de metas mensuales. No siempre nos enteramos de todo y no los podemos contactar siempre que requerimos ayuda.

7. Globalmente, ¿cómo valora la comunicación entre Movistar y su Distribuidor Autorizado?

Mi evaluación general es buena. Siempre nos están comunicando las cosas importantes que debemos conocer.

Ficha Técnica de la entrevista	
Fecha de aplicación	22 de noviembre de 2013
Duración	15 minutos
Técnica	Cualitativa/ Cuantitativa
Muestra	1 persona
Metodología	Aplicación de entrevista cualitativa/ cuantitativa al Gerente General de King Celular (Distribuidor Región Centro) respecto a la comunicación entre Telefónica – Movistar y sus Distribuidores Autorizados.
Realizada por	Gabriela Pazmiño

Instrucción Entrevista:

La información que pueda proporcionarme a través de la siguiente entrevista será utilizada para el desarrollo de una investigación académica, por lo que le pido que responda con la mayor sinceridad y objetividad posible sobre la comunicación entre Telefónica-Movistar y el Distribuidor Autorizado que usted dirige.

1. ¿Cuáles son las vías más frecuentes por las que recibe información proveniente de Movistar?

Depende del tipo de información a la que se refiera. La información comercial por lo general la recibo a través del jefe de ventas, pero también me informo a través de los mails que nos envía Movistar con información importante para tomar en cuenta en nuestro día a día.

2. ¿Considera que la información enviada a través del Boletín Movistar Te Informa es útil para su gestión diaria?

Si, si es bastante útil porque nos comunican temas para evitar reprocesos en nuestro trabajo, y eso sin duda es ahorro de recursos para el Distribuidor,

3. ¿Cuáles son las oportunidades de mejora del Boletín Movistar Te Informa?

Creo que lo que menos tenemos en nuestro día a día es tiempo como para leer tanto texto o tanta información, por eso creo que una oportunidad de mejora es hacer más sencillos los textos y la información que se envía. Con eso podríamos garantizar que todos lean los comunicados.

4. ¿Ha asistido a alguna de las reuniones de comunicación para Distribuidores?

No, nunca he podido asistir,

5. ¿Por qué no ha asistido a ninguna Reunión de Comunicación?

Tengo entendido que las reuniones solo se realizan en Guayaquil y en Quito. A mi usualmente me invitan a la que se hace en Quito, pero como me encuentro en provincia se me ha complicado viajar.

6. ¿Cómo evalúa su relación con los funcionarios de Movistar con los que tiene contacto frecuente?

Es buena. No he tenido nunca ningún inconveniente. Me ayudan bastante. La única mejora al respecto es tal vez que nos hagan visitas más seguidas.

7. Globalmente, ¿cómo valora la comunicación entre Movistar y su Distribuidor Autorizado?

Me parece que se lleva bien. En realidad es sorprendente que exista comunicación de Movistar hacia fuera, es decir hacia los distribuidores tomando en cuenta que somos externos y no empleados de la empresa. Pero si hay cosas que mejorar aún, pero me imagino que con el tiempo lo harán.

3.5.3. Entrevistas a Gerentes de Telefónica

Ficha Técnica de la entrevista	
Fecha de aplicación	26 de noviembre de 2013
Duración	10 minutos
Técnica	Cualitativa
Muestra	1 persona
Metodología	Aplicación de entrevista cualitativa al Gerente de Planificación Comercial de Telefónica respecto a la comunicación entre la empresa y sus Distribuidores Autorizados.
Realizada por	Gabriela Pazmiño

Instrucción Entrevista:

La información que pueda proporcionarme a través de la siguiente entrevista será utilizada para el desarrollo de una investigación académica, por lo que le pido que responda con la mayor sinceridad y objetividad posible sobre la comunicación entre Telefónica-Movistar y los Distribuidores Autorizados.

1. ¿Cuál es la relación entre tu puesto de trabajo y los Distribuidores Autorizados de Movistar?

La Gerencia de Planificación Comercial de Telefónica se encarga del establecimiento de las metas tanto para los Distribuidores Autorizados, como para los jefes de venta de Movistar. Es decir, que específicamente mi puesto de trabajo tiene como objetivo analizar el mercado, la época del año y las promociones vigentes para fijar los objetivos comerciales a cumplir.

2. ¿Cómo evalúas el actual proceso de comunicación entre Telefónica y los DAs?

En realidad considero que actualmente no existe una comunicación eficaz entre Movistar y los Distribuidores, ya que al no existir un proceso establecido existen cosas de las que se enteran y otras de las que no. Eso ocasiona inconvenientes incluso en la consecución de objetivos ya que no están bien informados de cómo hacer su trabajo.

3. ¿Cómo crees tú que podría mejorar la comunicación entre Telefónica y los DAs?

Estableciendo un proceso formal en el cual se asegure que todos los públicos que componen el universo de Distribuidores lleguen a recibir la información que requieren. Específicamente podría funcionar hacer una buena segmentación de públicos, porque actualmente todos reciben todo y los comunicados han dejado de ser importantes para ellos.

4. ¿Existe algún elemento que Telefónica usa para la comunicación interna que podría ser útil en la comunicación con DAs?

Si, tal vez las campañas de comunicación que se realizan internamente se Podrían replicar a los Distribuidores. Es decir, no exactamente los contenidos sino el concepto de las mismas, ya que tienen una carga motivacional importante. Con eso podríamos llegar de una manera más emocional y no tan informativa a los DAs, y por lo tanto con una probabilidad más alta de alcanzar las metas.

Ficha Técnica de la entrevista	
Fecha de aplicación	26 de noviembre de 2013
Duración	10 minutos
Técnica	Cualitativa
Muestra	1 persona
Metodología	Aplicación de entrevista cualitativa al Gerente de Operaciones Comerciales de Telefónica respecto a la comunicación entre la empresa y sus Distribuidores Autorizados.
Realizada por	Gabriela Pazmiño

Instrucción Entrevista:

La información que pueda proporcionarme a través de la siguiente entrevista será utilizada para el desarrollo de una investigación académica, por lo que le pido que responda con la mayor sinceridad y objetividad posible sobre la comunicación entre Telefónica-Movistar y los Distribuidores Autorizados.

1. ¿Cuál es la relación entre tu puesto de trabajo y los Distribuidores Autorizados de Movistar?

La Gerencia de Operaciones Comerciales se creó hace apenas unos meses con la finalidad de ser un “front” autorizado frente a los Distribuidores Autorizados, ya que por cualquier inquietud o problema en su trabajo diario, nunca conocían a quien acudir más que a sus jefes de venta. La idea es que poco a poco la gerencia realice mejoras en procesos para la óptima atención a distribuidores, y si es posible deberíamos también impulsar mejoras en la comunicación, ya que eso nos beneficiaría también.

2. ¿Cómo evalúas el actual proceso de comunicación entre Telefónica y los DAs?

Definitivamente hay mucho por trabajar. En todo el tiempo en el que he trabajado indirectamente con distribuidores he podido ver que faltan muchas cosas para que se convierta en realidad en un proceso de comunicación. Considero que hay muchas cosas que se realizan pero sin una estrategia clara, es por eso que la comunicación con los DAs no llega a ser efectiva.

3. ¿Cómo crees tú que podría mejorar la comunicación entre Telefónica y los DAs?

Para mí, la clave de la comunicación efectiva entre Movistar y los Distribuidores está en identificar con claridad qué se envía y a quién se lo envía. Con esto es más seguro que lo que se envía está llegando a la gente que realmente necesita conocer esta información. Por ejemplo, hay información sobre comisiones o temas legales correspondientes al contrato que tiene el Distribuidor con la empresa, y eso no lo debe recibir un

coordinador o un vendedor, sino solamente los gerentes. Con esto podemos darnos cuenta de que incluso la confidencialidad está en riesgo si es que no hay una buena distinción de los públicos.

4. ¿Existe algún elemento que Telefónica usa para la comunicación interna que podría ser útil en la comunicación con DAs?

Sí claro que sí. Internamente lo hacemos muy bien. La comunicación está bien posicionada frente a los empleados porque cumple con su objetivo, y eso ocurre porque existe toda una estrategia por detrás. Tal vez se puede tomar como ejemplo a seguir la estructura que tiene cada boletín enviado internamente. En el boletín que llega todos los días a los empleados las noticias o campañas tienen un título definido y están bien distribuidas de acuerdo a sus diferentes temas. Eso hace que la lectura sea más fácil y útil porque se puede encontrar fácilmente la información que más te interesa.

Ficha Técnica de la entrevista	
Fecha de aplicación	28 de noviembre de 2013
Duración	10 minutos
Técnica	Cualitativa
Muestra	1 persona
Metodología	Aplicación de entrevista cualitativa al Gerente de Marketing Pymes de Telefónica respecto a la comunicación entre la empresa y sus Distribuidores Autorizados.
Realizada por	Gabriela Pazmiño

Instrucción Entrevista:

La información que pueda proporcionarme a través de la siguiente entrevista será utilizada para el desarrollo de una investigación académica, por lo que le pido que responda con la mayor sinceridad y objetividad posible sobre la comunicación entre Telefónica-Movistar y los Distribuidores Autorizados.

1. ¿Cuál es la relación entre tu puesto de trabajo y los Distribuidores Autorizados de Movistar?

Mi posición lidera un equipo de trabajo que busca generar una oferta comercial atractiva para un determinado segmento al cual los Distribuidores Autorizados también atienden, que son las empresas Pymes.

2. ¿Cómo evalúas el actual proceso de comunicación entre Telefónica y los DAs?

En realidad no lo conozco muy de cerca, ya que no estoy en el día a día comercial, ya que nosotros simplemente generamos las estrategias para que los distribuidores logren vender más de nuestros productos al segmento Pymes. Sin embargo puedo decirte que constantemente tenemos quejas no solo de los distribuidores, sino mayormente de nuestros mismos jefes de venta, ya que nos comentan que no están enterados de la oferta que nosotros hemos elaborado, y por eso no pueden vender. Deduzco que esto se debe a que no existe un proceso bien definido de comunicación.

3. ¿Cómo crees tú que podría mejorar la comunicación entre Telefónica y los DAs?

A mi manera de ver, lo que está faltando es una comunicación oportuna, es decir que tal vez los distribuidores no están recibiendo la información en el momento en el que lo requieren. Si nosotros hacemos el lanzamiento de una nueva oferta comercial, nos interesa que la conozcan de inmediato para que enseguida inicien con estrategias para la venta, pero creo que eso no está pasando.

4. ¿Existe algún elemento que Telefónica usa para la comunicación interna que podría ser útil en la comunicación con DAs?

Podría ser la forma de “vender” las cosas que tenemos internamente. Es muy diferente que alguien te envíe un comunicado solo informándote, a que te envíen un boletín en el cual te venden la idea de una manera diferente, innovadora y con mayor información. Deberíamos cambiar la forma de comunicar para volvernos más cercanos a los distribuidores y hacerlos sentir como lo que son, una pieza muy importante para el negocio de Telefónica.

3.6. Conclusiones de la investigación:

Luego de haber realizado toda la investigación para identificar las oportunidades de mejora en la comunicación entre Telefónica y los Distribuidores Autorizados, se puede sacar diversas conclusiones sobre las carencias y necesidades que tienen los diferentes públicos investigados.

No se puede negar que el proceso de comunicación existente no lleva a los resultados deseados por Telefónica, ya que no existe una estrategia definida que soporte a este proceso, es decir que se emiten “tiros al aire” pero sin ningún esquema claro que lo soporte.

Sin embargo, antes de entrar al detalle de las oportunidades de mejora es muy importante definir y aclarar cuál es la necesidad primordial que tanto Distribuidores como Telefónica tienen. En primera instancia es realmente importante la recepción correcta de la información y esto solo se logra llegando al público correcto con la información correcta. En segundo lugar, los distribuidores necesitan tener un canal de comunicación que tenga una recurrencia definida de envío. Es importante atar las oportunidades de mejora detectadas con las necesidades de cada público, y de esta manera realmente cumplir con el propósito de la comunicación.

En el diagnóstico realizado han destacado importantes oportunidades de mejora como por ejemplo:

- La segmentación de públicos: Saber a qué público podemos llegar con la comunicación, y según esta información elaborar planes de acción específicos para ellos.
- La segmentación de información: Es necesario conocer qué tipo de información estamos enviando y sobre todo reconocer a quién le interesa conocer esta información. Hay que tener claro que no todo es del interés de todos, y al saber canalizar la información al público correcto se podrá garantizar la efectividad de la información.
- La periodicidad de los envíos: Los Distribuidores Autorizados durante su gestión de ventas, no están necesariamente conectados a su correo electrónico leyendo mails, razón por la cual hay una alta probabilidad de que todo lo que se envíe a través de boletines no sea leído en el momento en el que se lo requiere. Por esta razón se debe implementar una estrategia en la cual se plantee regular los envíos del boletín para Distribuidores, en la cual se logre disminuir el número de boletines enviados, y si es posible definir un día específico de envío.
- La forma y el estilo de comunicación: La comunicación con Distribuidores se maneja con un estilo básicamente informativo, en el cuál únicamente se brindan datos oficiales sobre un tema (promoción, nuevo proceso, etc.). Entre las oportunidades de mejora se sugirió tomar el modelo de comunicación más cercana que tiene la comunicación interna de Telefónica. Este estilo podría permitir justamente acercar a los Distribuidores Autorizados y alinearlos en los mensajes que Telefónica requiere posicionar.

CAPÍTULO IV

Propuesta estratégica para el mejoramiento de la comunicación entre Telefónica Ecuador y sus Distribuidores Autorizados

4.1. Antecedentes

En el capítulo anterior, a través de la investigación realizada a la Comunicación Interna de Telefónica, se evidenció que si bien es un área que para su público interno (empleados) está muy bien estructurada y realiza interesantes prácticas, para uno de sus públicos externos, pero a la vez muy cercano e importante, como son los Distribuidores Autorizados, tiene importantes oportunidades de mejora.

En el diagnóstico realizado a través de la investigación se logró detectar oportunidades de mejora especialmente ocasionadas por no contar con un proceso de comunicación formal entre Telefónica y los Distribuidores Autorizados, lo cual ocasiona que no estén establecidas ciertas reglas que pudieran parecer obvias pero si no están definidas formalmente no se toman en cuenta.

Las oportunidades de mejora destacadas fueron la falta de segmentación de los públicos y consecuentemente de la información que se les envía. Esto genera desinterés por parte de los lectores ya que tienen una sobrecarga de información que no necesariamente aporta a su gestión.

De igual manera destacó la falta de periodicidad en los envíos, es decir que no está determinada una hora y fecha específica para el envío de la comunicación y tomando en cuenta el tipo de público hacia el cual se dirigen, el cual no siempre tiene a la mano una computadora, se debe especificar una fecha y hora para realizar los envíos.

Finalmente también sobresalió el hecho de que la comunicación hacia los Distribuidores Autorizados no es tan cercana como la comunicación interna que Telefónica maneja con sus empleados, ya que el estilo manejado es más formal y quizás más “lejano”, lo cual también podría ser una de las causas del desinterés de los receptores hacia la comunicación que quiere promover Telefónica con sus socios estratégicos.

4.2. Objetivos estratégicos de comunicación

Objetivo general

Desarrollar un proceso de comunicación entre Telefónica Ecuador y sus Distribuidores Autorizados, el cual contemple todas las oportunidades de mejora levantadas y de esta manera asegure la llegada eficaz del mensaje y apoye al proceso de alineamiento de los Distribuidores con los objetivos estratégicos y comerciales de Telefónica.

Objetivos específicos (estrategias)

- Incrementar la lectura y participación en los canales de comunicación de Telefónica frente a los Distribuidores Autorizados.
- Incrementar el nivel de satisfacción de los Distribuidores Autorizados frente a la gestión de comunicación de Telefónica.
- Aportar a la gestión diaria de los Distribuidores Autorizados mediante la gestión de comunicación.
- Establecer un proceso formal de comunicación entre Telefónica y sus Distribuidores Autorizados

4.3. Estrategia para el mejoramiento de la comunicación entre Telefónica y los Distribuidores Autorizados

Estrategia	Acciones	Descripción	Público	Tiempo de aplicación
Incrementar la lectura y participación en los canales de comunicación de Telefónica frente a los Distribuidores Autorizados.	Boletín Informativo semanal	Creación de un nuevo boletín informativo para los Distribuidores Autorizados el cual tenga una periodicidad semanal y cuente con una estructura definida de acuerdo a los intereses de este público. Este boletín estará montado sobre una plataforma generadora de boletines que permitirá crear el periódico del día, insertar hipervínculos para archivos adjuntos, fotografías, videos, animaciones, etc. Tendrá además un histórico en donde se guardarán todos los boletines creados.	Todos los miembros de los Distribuidores autorizados a nivel nacional	Semanal
	Cambio en la identidad visual frente a los DAs	Creación de una nueva imagen y slogan del área de Comunicación frente a los DAs. La nueva imagen reflejará en toda la comunicación enviada, y en los mensajes motivacionales aparecerá el slogan propuesto.	Todos los miembros de los Distribuidores autorizados a nivel nacional	Permanente
	Incentivos para la lectura y participación	Desarrollo de concursos, trivias y sorteos relacionados con temas divulgados en el boletín semanal para incentivar la participación y lectura de la información enviada. Estos se realizarán de	Todos los miembros de los Distribuidores autorizados a nivel nacional	Mensual

	activa	forma electrónica, ya sea a través de trivias SMS o de encuestas online, y se evaluarán temas puntuales definidos con el área comercial.		
Incrementar el nivel de satisfacción de los Distribuidores Autorizados frente a la gestión de comunicación de Telefónica.	Cumbre de Proveedores y Socios Estratégicos	Evento en el que participarían todos los proveedores y socios estratégicos de Telefónica (entre ellos los Distribuidores) para insistir en la importancia de mantener las mejores relaciones con Stakeholders, y para presentar las nuevas estrategias de comunicación y manejo en general con estos públicos. A este evento asistirían diversas empresas consideradas por Telefónica como públicos importantes para su gestión: Distribuidores autorizados, proveedores de call center, empresas de servicios especializados (limpieza, seguridad, mensajería).	Gerentes Generales Distribuidores Autorizados	Anual
	Segmentación de públicos	Definir conjuntamente con el área Comercial de Telefónica la segmentación de públicos para el envío de comunicados, con la finalidad de que los diferentes públicos solo reciban lo que necesitan conocer. (Ver Anexo 1)	Todos los miembros de los Distribuidores autorizados a nivel nacional	Permanente
	Monitoreo de la	Incluir tres preguntas de comunicación en la encuesta mensual de satisfacción para	Gerentes Generales Distribuidores Autorizados	Mensual

	satisfacción de los públicos	Distribuidores, con el fin de monitorear permanentemente la evolución de la satisfacción de este público. Esta encuesta es realizada por una empresa externa y se la realiza telefónicamente una vez al mes al Gerente General del Distribuidor. Actualmente cuenta con preguntas referentes a las áreas de Cobranzas, Pago de Comisiones, Logística y Capacitación.		
Aportar a la gestión diaria de los Distribuidores Autorizados mediante la gestión de comunicación.	Aplicación para dispositivos móviles "Guía Comercial"	Crear junto al área de Mercadeo una aplicación para dispositivos móviles (celulares, tablets) la cual ofrezca actualizaciones automáticas de la Guía Comercial, documento con las promociones, equipos y precios, utilizado por la fuerza de ventas en su gestión diaria. Permitirá incrementar la productividad al no depender del papel o de las actualizaciones vía correo electrónico.	Todos los miembros de los Distribuidores autorizados a nivel nacional	Permanente
	Nuevo canal SMS	Creación de un nuevo canal SMS, que consiste en el envío de mensajes de texto masivos en caso de existir temas urgentes que deban ser informados. Esto permitirá tener inmediatez en la llegada de la información, y la misma llegará a un canal más cercano para el usuario: su teléfono celular. A	Distribuidores Autorizados hasta nivel de Coordinadores (por la importante rotación de personal y por riesgos laborales no se	Permanente

		través de este canal también se pueden recolectar confirmaciones, es decir que el usuario contesta al SMS con un código determinado para confirmar el haber recibido el mensaje.	puede llegar hasta el nivel de vendedores)	
	Comité de Operaciones Comerciales	Participación del área de Comunicación en el Comité semanal de Operaciones Comerciales, en el cual se discuten importantes temas referentes a la gestión frente a los Distribuidores Autorizados. Esta participación tiene como objetivo identificar posibles necesidades de comunicación por temas puntuales discutidos en el Comité. Posteriormente a cada reunión, el comité envía un acta en la cual se detallan tanto los compromisos de difusión de información, establecimiento de estrategias o compromisos de mejora en cuanto a la comunicación frente a distribuidores.	Todos los miembros de los Distribuidores autorizados a nivel nacional	Semanal
	Alineación con el área de Capacitación de Telefónica	Esta alineación y coordinación con el área de Capacitación Comercial de Telefónica, permitirá al área de Comunicación reforzar mensajes importantes a través de los diferentes canales, luego de las capacitaciones tanto comerciales como comportamentales (Ejemplo: Clínica de	Todos los miembros de los Distribuidores autorizados a nivel nacional	Permanente

		Ventas, Atención al cliente, etc.). El objetivo es generar sinergias entre áreas aliadas para cerrar el ciclo de aprendizaje de los ejecutivos, a través de la comunicación sobre temas puntuales que aportarán en su gestión diaria.		
Establecer un proceso formal de comunicación entre Telefónica y sus Distribuidores Autorizados	Creación del proceso de comunicación para Distribuidores Autorizados	Esto permitirá formalizar los canales, herramientas, públicos y periodicidad de los envíos. Además permitirá controlar el proceso en caso de incumplimientos o falta de monitoreo por parte del área de Comunicación de Telefónica o de cualquiera de los públicos involucrados en el mismo. (Ver Anexo 2)	Área de Comunicación Interna, Gerencia de Operaciones Comerciales, Gerencia de Planificación Comercial, otras áreas involucradas.	Permanente
	Nueva cláusula de comunicación en los contratos	Inclusión de una nueva cláusula en el contrato legal con cada Distribuidor Autorizado, en el cual se estipule entre las obligaciones del distribuidor la lectura y monitoreo de todo tipo de comunicación enviada por Telefónica, ya que esa acción permitirá garantizar que se tome a la comunicación como una responsabilidad contractual, y no como una opción.	Gerentes Generales/ Representantes Legales de los Distribuidores Autorizados	Permanente

4.4. Cronograma tentativo de implementación de acciones

Acciones	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Segmentación de públicos	█											
Cumbre de proveedores y socios estratégicos	█											
Participación Comité de Operaciones Comerciales	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Creación proceso de comunicación	█	█										
Nueva imagen y slogan		█	█									
Boletín informativo semanal		█	█	█	█	█						
Aplicación Guía Comercial			█	█	█	█	█					
Alineación con Capacitación				█								
Nuevo canal SMS						█	█					
Creación cláusula en contratos						█	█	█	█	█	█	█
Incentivos para la lectura y participación							█	█	█	█	█	█
Monitoreo satisfacción											█	█

4.5. Presupuesto referencial para la implementación del plan

Acciones	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL
Cumbre de proveedores y socios estratégicos	10000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10000
Segmentación de públicos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Participación Comité de Operaciones Comerciales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Creación proceso de comunicación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nueva imagen y slogan	500	500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1000
Boletín informativo semanal	0	3000	3000	3000	0	0	0	0	0	0	0	0	9000
Aplicación Guía Comercial	0	0	2000	2000	2000	0	0	0	0	0	0	0	6000
Alineación con Capacitación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nuevo canal SMS	0	0	0	0	0	500	500	0	0	0	0	0	1000

Creación cláusula en contratos	0	0	0	0	0	300	300	300	300	300	300	300	2100
Incentivos para la lectura y participación	0	0	0	0	0	0	40	40	40	40	40	40	240
Monitoreo satisfacción	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	50	50	100
Total	500	3500	5000	5000	2000	800	840	340	340	340	390	390	29440

El cronograma establecido para el desarrollo del plan estratégico podrá variar de acuerdo a probables demoras en desarrollos tecnológicos para la implementación de ciertas acciones.

El presupuesto planteado es referencial y podría cambiar de acuerdo al proveedor escogido luego del respectivo proceso de Compras, y de acuerdo a la complejidad que cada acción puede presentar durante la implantación del plan. Los valores contemplan la fase de desarrollo en el caso de desarrollos tecnológicos, la compra de artículos de incentivo (merchandising u otros) y el pago a agencias y empleados para el desarrollo e implementación de los diferentes puntos propuestos.

4.6. Matriz de evaluación del plan estratégico

Matriz de evaluación			
Estrategia	Acciones	Instrumento	Indicador
Incrementar lectura y participación en canales de comunicación	Boletín informativo semanal	<i>Analytics</i> del boletín (reporteador)	Número de visitas diarias y clicks en ampliación de noticias y documentos adjuntos.
	Cambio en la identidad visual frente a los DAs	Encuesta de satisfacción	% de favorabilidad en la pregunta sobre la satisfacción general
	Incentivos para la lectura y participación activa	Canal a través del cual se envíen las trivias/ concursos	% de participación en las trivias/ concursos
Incrementar el nivel de satisfacción de los DAs frente a la gestión de comunicación	Cumbre de proveedores y socios estratégicos	Encuesta de satisfacción del evento	% de favorabilidad en la encuesta
	Segmentación de públicos	<i>Analytics</i> del boletín (reporteador)	Incremento en el % de lectura de los diferentes públicos
	Monitoreo de satisfacción de los públicos	Encuesta de satisfacción mensual a Gerentes y encuesta de satisfacción semestral a	% de satisfacción en la encuesta

		todos los DAs	
	Aplicación para dispositivos móviles – guía comercial	<i>Analytics</i> aplicación	% de descargas y de ingresos en la aplicación
	Nuevo canal SMS	Encuesta de satisfacción	% de favorabilidad en la pregunta relacionada con la inmediatez de la información
	Comité de Operaciones Comerciales	Acta de la reunión	Número de temas/necesidades de comunicación identificados
	Alineación con el área de Capacitación de Telefónica	Encuesta de satisfacción	% de favorabilidad en la pregunta relacionada con la utilidad de la información enviada
Establecer un proceso formal de comunicación entre Telefónica y sus DAs	Creación del proceso de comunicación para DAs	Tablero de control	Número de errores o incumplimientos del procedimiento durante el mes
	Nueva cláusula de comunicación en los contratos	<i>Analytics</i> del boletín (reporteador)	Número de visitas diarias y clicks en ampliación de noticias y documentos adjuntos.

CONCLUSIONES

- El plan estratégico propuesto para el mejoramiento de la comunicación entre Telefónica y sus Distribuidores Autorizados fue desarrollado en base a las oportunidades de mejora identificadas durante la fase de diagnóstico e investigación. La viabilidad de este plan fue validado con la empresa en cuestión y las áreas directamente involucradas en la gestión frente a los Distribuidores Autorizados.
- Cada una de las estrategias y acciones propuestas responden también a la filosofía y objetivos estratégicos de Telefónica Ecuador. El objetivo de su Programa Estratégico *Be More*, que consiste en *Ser más* acercando la tecnología a las personas y haciéndola parte de su vida diaria, por esta razón se han incorporado herramientas digitales en el plan de acción, con el fin de impulsar la digitalización de los procesos de la compañía.
- De igual manera, las tres actitudes (Discover, Disrupt y Deliver) que forman parte del Programa Estratégico *Be More* y que Telefónica quiere evidenciar en su accionar y sobre todo que sus diferentes públicos lo noten, fueron también la inspiración para el planteamiento del plan estratégico y sus diferentes acciones. Con todo lo propuesto se está *descubriendo* (Discover) la necesidad del público al que Telefónica se dirige en este caso, que son los Distribuidores Autorizados. Se están adoptando acciones *disruptivas* (Disrupt) e innovadoras para cambiar el modelo de comunicación hacia los DAs, y finalmente pero no menos importante, se está *entregando* (Deliver) un producto efectivo y que agrega valor al receptor final, lo cual hace valiosísima la gestión de comunicación.
- Los resultados que se quieren lograr a partir de la implementación de este plan son principalmente la activa participación de los Distribuidores

Autorizados frente al proceso de comunicación de Telefónica, el cual se aspira sea percibido como valioso no solamente para mantenerlos informados, sino también por ser un importante aporte para su gestión diaria y el éxito de su Distribuidor. Es decir que el resultado principal que se quiere obtener es convertir a la comunicación en ese importante valor agregado que permitirá la prosperidad de los Distribuidores Autorizados y consecuentemente de Telefónica.

RECOMENDACIONES

- Durante la implementación del plan se sugiere trabajar en conjunto y totalmente asesorados por la Gerencia de Operaciones Comerciales, que es el front oficial en cuanto a la gestión operativa que Telefónica da a los Distribuidores Autorizados, y por la Gerencia de Planificación Comercial, que delinea las estrategias comerciales para este público. Son estas áreas, las que por su cercanía, conocen con mayor profundidad las necesidades de los Distribuidores Autorizados.
- Esta es una importante oportunidad que el área de Comunicación tiene para consolidarse frente a este público relativamente nuevo, y podría generar interesantes resultados a raíz de las estrategias implementadas, las cuales podrían incluso compartirse a nivel del Grupo Telefónica a las operaciones que como Ecuador, cuentan con este modelo comercial. E incluso pueden ser compartidas a nivel inter empresarial con empresas con modelos comerciales similares como por ejemplo la industria automotriz.
- Finalmente es importante recalcar que el plan estratégico está planteado para ser ejecutado durante un año, tiempo que podría extenderse en el caso en que se retrase la implementación de ciertas iniciativas, o que en el camino surjan nuevas acciones que también apoyen al objetivo general del plan.

REFERENCIAS

- Alierta, C. (2013). *Somos una Telco Digital*. [Video]. Disponible en <http://somos.telefonica.com/num/30es/primera-linea-be-more/>)
- Álvarez, J. (2007). Comunicación Interna, la estrategia del éxito. *Revista electrónica Razón y Palabra número 56*. Recuperado el 14 de septiembre del 2013 de:
<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n56/jalvarez.html>
- Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. España: Editorial Gesbiblo
- Brandolini, A. y González Frígoli, Martín. (2008). Comunicación interna: claves para una gestión exitosa. Buenos Aires: La crujía
- Caldevilla Domínguez, D. (2010). La cara interna de la comunicación en la empresa. Madrid: Editorial Visión Libros
- Costa, J. (2010). El Dircom hoy. Barcelona: Editorial Gràfic Granollers
- Díez Freijeiro, S. (2006). Técnicas de comunicación: La comunicación en la empresa. Vigo: Editorial Ideaspropias
- Editorial Vértice. (2008). Comunicación Interna. Madrid: Editorial Vértice
- Gan, F. y Triginé J. (2012). Comunicación Interna. Madrid: Editorial Díaz de Santos
- García Jimenez, J. (1998). La Comunicación Interna. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Losada, J. (2012). Cultura organizacional y comunicación interna. Máster Internacional en Dirección de Comunicación.
- Martínez, M.C. (2012). La comunicación en la empresa. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Revista Somos para profesionales de Telefónica (2013). *Be More*. Recuperado el 9 de Agosto del 2013 de:
<http://somos.telefonica.com/num/30es/primera-linea-be-more/>)
- Telefónica. (s.f.). *Acerca de Telefónica*. Recuperado el 01 de agosto de 2013, de <http://www.telefonica.com>

- Telefónica. (s.f.). *Informe de Responsabilidad Corporativa 2011: Nuestros Principios de Actuación*. Recuperado el 05 de agosto de 2013, de http://www.telefonica.com.ec/informe-2011/principios_actuacion.html#
- Telefónica. (s.f.). *Visión*. Recuperado el 05 de agosto de 2013, de <http://www.telefonica.com.ec>
- Unión Profesional. (ed.). (2013). Libro digital: La comunicación integrada en el sector colegial. Recuperado el 31 de Octubre del 2013 de www.unionprofesional.com
- Véliz Montero, F. (2011). *Comunicar*. Barcelona: Editorial Gedisa.

ANEXOS

ANEXO 1

Segmentación de públicos (Distribuidores autorizados) de acuerdo al tipo de información que deben recibir para su gestión

Categoría de información	Tipo de información a difundir	Tipo de público que la debe recibir
Legal/ Contractual	Cambio condiciones del contrato	Gerentes Generales/ Gerentes Comerciales/ Representantes Legales
	Pago de comisiones	
	Multas o penalidades	
	Metas de ventas	
Comercial	Guía Comercial	Gerentes/ Jefes de Ventas/ Coordinadores/ vendedores
	Promociones del mes	
	Cambios de precios	
Operativa y de procesos	Cambios en los sistemas	Jefes de Ventas/ Coordinadores/ vendedores
	Incidentes	
	Temas referentes a activaciones	
	Temas referentes a logística	

ANEXO 2

Proceso de comunicación con distribuidores autorizados (índice de contenidos del posible documento)

Nota: Este documento se deberá levantar en conjunto con el área de Calidad y Procesos de Telefónica, para establecer un procedimiento formal sobre la gestión de la comunicación con Distribuidores Autorizados. Este documento contemplaría las acciones recurrentes o básicas que el área realizará en su día a día para los distribuidores, mas no contempla necesariamente proyectos u otras acciones puntuales planteadas en el plan estratégico.

	Gerencia de Capacitación y Desarrollo Organizacional	Controlado DH.DO.04	2.00
	Gestión de comunicación con Distribuidores Autorizados	PÁGINA: 89	2014

1. OBJETO.....
2. ÁMBITO DE APLICACIÓN
3. RESPONSABILIDADES
4. DEFINICIONES
5. DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA.....
6. DESCRIPCIÓN

6.1 Elaborar el Plan de Comunicación anual

6.2 Establecer cronograma para las Reuniones de Comunicación con Gerentes DAs

6.3 Organización y logística del evento

6.4 Ejecutar la reunión

6.5 Monitorear la satisfacción de la reunión

6.6 Establecer esquemas y medios de comunicación

**6.8 Reuniones semanales de definición de temas para comunicación
(Comité Op. Comerciales)**

6.9 Desarrollo y envío del boletín semanal

6.10 Monitoreo de la satisfacción del boletín semanal

6.11 Actualización aplicación móvil guía comercial

6.12 Diseñar campaña de comunicación

6.13 Implementar la campaña de comunicación

6.14 Reforzar campaña

6.15 Reuniones semanales de alineamiento con el área de Capacitación

6.16 Desarrollo y ejecución de concursos/trivias de conocimiento