



## **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

Tesis presentada para obtener el Título de  
Magister en Dirección de Comunicaciones Institucionales  
Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES), Buenos  
Aires

**Plan de Comunicación Integral para mejorar el funcionamiento de  
los procesos comunicativos institucionales de la franquicia  
“Fájate” sede en Ecuador.**

**Autora:** Lic. Cristina Zevallos Layana

**Tutora:** Lic. Iliana Pizarro

# INDICE

INTRODUCCION.....	4
CAPITULO I. MARCO TEORICO.....	12
1. Auditoría de Comunicación .....	14
1.1 Tipos de Auditorías .....	15
1.2 Aspectos de la Auditoría .....	16
1.3 Planificación de las Comunicaciones .....	22
2. Franquicia .....	24
2.1 Términos de Relevancia .....	25
2.2 Tipologías de empresas franquiciadoras.....	26
2.3 Comunicación entre franquiciador y franquiciado.....	28
2.4 La Comunicación Corporativa en las franquicias .....	29
3. Empresa Familiar .....	31
3.1 Definición y Caracterización de Empresa Familiar .....	31
3.2 La comunicación en la empresa familiar .....	34
CAPITULO II. DIAGNOSTICO DE LA REALIDAD INSTITUCIONAL .....	36
2.1 Realidad Institucional de Fájate.....	36
2.1.1 Historia y Expansión de la Organización .....	36
2.1.2 Fájate en Ecuador.....	38
2.1.3 Organigrama propuesto por la matriz.....	39
2.1.4. Descripción de puestos y responsabilidades en la franquicia.....	40
2.1.5 Características físicas de la Organización .....	44
2.1.5.1 Descripción de las tiendas.....	44
2.1.6 Tendencias del Negocio.....	47
2.1.7 Instituciones con las que comparte marco de acción .....	48
2.1.7.1 Situación de Mercado.....	48
2.1.8 Diferenciación con la competencia.....	50
2.1.9 Aspectos Financieros.....	50
2.2 Identidad Institucional.....	51
2.2.1. Identidad Visual .....	51
2.2.1.1 El signo verbal: el nombre .....	51
2.2.1.2 El logotipo .....	52
2.2.1.3 El signo no verbal: isotipo.....	52
2.2.1.4 Isologotipo.....	53
2.2.1.5 Colores Corporativos.....	53
2.2.2 Identidad Conceptual .....	54
2.3 Comunicación de Fájate.....	57
2.3.1. Carácter familiar de la empresa .....	57
2.3.2 Enfoque de la comunicación interna .....	57
2.3.3 Fuentes de flujos de información interna.....	58
2.3.4 Herramientas y canales utilizados en Comunicación Interna .....	58
2.3.5 Análisis del Clima Laboral.....	59
2.3.5.1 Sistemas de reconocimiento para empleados .....	60
2.3.5.2 Control de la Gerencia hacia los empleados .....	60
2.3.6 Comunicaciones Externas .....	61
2.3.7 Estrategias de comunicación utilizadas.....	62

2.3.8 Canales de comunicación externa .....	62
2.3.9 Comunicación entre franquiciador y el franquiciado .....	66
2.4. Públicos.....	68
2.5. Análisis FODA.....	71
2.6. Conclusiones generales del FODA.....	74
CAPITULO III. PROPUESTAS DE PLANIFICACION DE LA COMUNICACIÓN.....	78
3.1 Acciones de comunicaciones internas (empleados y directivos).....	80
3.1.1 Modelo de dirección de comunicación .....	80
3.1.1.1 Importancia de la creación del puesto .....	81
3.1.1.2 Posición en el organigrama de FÁJATE .....	82
3.1.1.3 Principales Funciones .....	83
3.1.2 Herramientas de difusión cultural y acercamiento a la Franquicia .....	85
3.1.3 Propuestas de Clima Laboral.....	91
3.1.3.1 Métodos de reconocimiento laboral .....	91
3.1.3.2 Sentido de Pertenencia .....	94
3.2. Acciones para franquiciados.....	95
3.2.1 Software Corporativo .....	95
3.2.2 Circulares Internas.....	96
3.2.3 Políticas de regulación de los procesos comunicativos .....	96
3.2.4 Buzón de Sugerencias.....	98
3.2.5 Programa de visitas de control y apoyo del franquiciador al franquiciado .....	98
3.3 Acciones de comunicaciones externas.....	99
3.3.1 Optimización de los canales de comunicación externa .....	99
3.3.2. Plan de Comunicación para la apertura de un establecimiento .....	100
3.3.2.1 Acciones de comunicación para la apertura de un establecimiento .....	100
3.3.2.2 Plan de acciones y timing para la apertura .....	102
3.3.2.3. Acciones de Comunicación y promoción del establecimiento con el propósito de fidelizar al cliente.....	103
3.3.3 Acciones para Medios de Comunicación .....	114
3.3.4 Acciones para Aliados Estratégicos .....	116
3.3.5 Acciones a la Comunidad .....	118
3.3.6 Acciones relacionadas al proveedor .....	122
3.3.7 Otras acciones de comunicación .....	123
3.3.8 Evaluación y control de las acciones de comunicación .....	123
5. Cronograma de Actividades .....	126
CONCLUSIONES .....	127
BIBLIOGRAFIA.....	133
ANEXOS.....	132

## INTRODUCCION

La franquicia es un modelo de negocio que está en auge en las diversas sociedades de consumo nacional e internacional, donde la óptima gestión de la comunicación supone una forma de supervivencia en un mercado cada vez más competitivo porque su correcta planificación y ejecución se convertirán en elementos vitales para conseguir o mantener el liderazgo empresarial, fomentar el continuo mejoramiento de la entidad y fortalecer su imagen institucional.

Según lo expuesto por Argerich (2007) se manifiesta que la comunicación de la franquicia se debe estudiar desde su vertiente interna, por la complejidad organizativa existente, y en su vertiente externa, para realizar un análisis exhaustivo de todos los sujetos sociales que intervienen en los procesos comunicativos externos.

De tal manera, el análisis de los sistemas y procesos comunicativos en una franquicia se aborda desde el centro de su estructura organizativa, que es la encargada de gestionar una comunicación dirigida a tres públicos específicos: los franquiciados actuales, los potenciales sub-franquiciados y los clientes finales. Una particularidad que se debe tener en cuenta es que cada una de las ramificaciones de la red de franquiciados, puede gestionar la comunicación con su propio público objetivo y entorno, lo cual dificulta aún más la simetría comunicacional.

Por otra parte, la ausencia de políticas que regulen los procesos comunicativos dentro de la franquicia producen innumerables obstáculos como la demora en la retroalimentación, ausencia de respuestas, desinformación, entre otros, lo que conlleva a una inapropiada interacción entre todos los miembros que componen la red, mientras que si se lleva a cabo la planificación de los procesos comunicativos de la red de franquicia, se facilita el continuo intercambio de información entre las distintas partes que las conforman y va a permitir un crecimiento próspero dentro de su mercado objetivo.

A su vez, la comunicación en la empresa franquiciadora circula de forma distinta que las entidades convencionales, pues existe una figura intermedia de notable importancia que es el franquiciado, quien es el responsable de las diversas unidades operativas que compone la red. Este sujeto social juega un papel importante de

intervención en la franquicia, debido a que se configura como un verdadero socio, el cual contribuye al crecimiento sostenido de la empresa en el mercado.

Es preciso destacar que no solo la imagen de la marca es la responsable del crecimiento exitoso de una franquicia, por lo tanto es importante diseñar estrategias de comunicación interna que involucren a los franquiciados, pues ellos son la cara visible de la franquicia en su campo de actuación. Asimismo, es necesario la fijación de lineamientos estratégicos externos que ayuden a mejorar el desempeño comunicacional, contribuyan a la expansión de los sub-franquiciados y a la consolidación de la empresa objeto de estudio en su mercado potencial.

Por consiguiente, las estrategias de comunicación se centran en una diversidad de principios estratégicos, que impulsan el mejoramiento del servicio interno y externo que ofrece la organización a sus diversos públicos. Además son fundamentales para tener un nexo entre las acciones que se efectúan en la franquicia y la realidad del contexto en el que se desarrolla su actividad, sin dejar de lado que la importancia de la implementación de estrategias de comunicación necesarias para la gestión y el crecimiento de este tipo de empresas, parte de un análisis de la situación de la franquicia entendido como sistema de comercialización, mismo que genera una serie de beneficios en el progreso y bienestar social en una determinada sociedad.

En base a lo descrito por Monserrat Gauchi (2008) se puede establecer que la franquicia es un impulsor de crecimiento económico y social, que permite a los consumidores el acceso a productos de calidad óptima y precios asequibles que antes no podían disfrutar. Asimismo, es creador de empleo y autoempleo, pues muchos franquiciados que inician este tipo de negocio lo hacen para auto emplearse.

Así también, los franquiciados optan por este modelo porque prefieren estar bajo la dirección y ayuda de un franquiciador, quien les trasmite su *Know How*, unos procedimientos homogenizados y comprobados de éxito garantizado, que consiste en incorporarse o establecer un negocio de manera independiente. Se destaca que una peculiaridad de este sistema, es que gran parte de ellos adaptan sus productos a las costumbres de sus países de destino, pero este no es el caso de la franquicia objeto de estudio.

La comunicación es la clave para el progreso de la franquicia, la entidad franquiciada ha de elaborar un plan de comunicación corporativo, que contemple las estrategias apropiadas para que se desarrolle con éxito en un mercado en particular. Por lo tanto, la presente investigación tiene como propósito estudiar la gestión de la comunicación de una franquicia desarrollada dentro de un marco familiar en Ecuador.

Las diversas estrategias para posicionar la imagen institucional, aporta un valor intangible en la planificación de la estrategia institucional de cualquier organización, en este caso de una empresa franquiciadora, porque permite promover y fortalecer las relaciones con su público objetivo. De lo cual, Argerich (2007) señala que “Es una tarea ardua porque las franquicias se enfrentan a diario a un gran reto comunicativo, debido a que deben dirigirse a los diversos públicos externos, al público interno y al público franquiciado” (p. 16).

Tal es el caso de Fájate, la cual es una franquicia dedicada a la venta de fajas post-quirúrgicas, siendo la entidad que servirá de base para el presente proyecto, en donde se han identificado algunas debilidades en la gestión de la comunicación que se detallan más adelante. De tal manera se cita a Alonso (2003) quien expone “La comunicación en la franquicia es esencial para garantizar el éxito de la relación empresarial entre franquiciado y franquiciador. Esta comunicación ha de ser frecuente, fluida y bidireccional” (p. 235).

Es por esto que, el manejo de los procesos relacionados con el área de comunicación de Fájate lo lideran los altos mandos, es decir la familia propietaria de este negocio. Los directivos carecen de la formación profesional necesaria para gestionar herramientas y llevar a cabo las tareas propias de la gestión de comunicación, esto provoca que se creen ruidos e interferencias en la dinámica bidireccional (retroalimentación) entre los procesos comunicativos internos y externos de la organización.

Por consiguiente, durante el período de análisis y estudio, se determinó que la empresa no cuenta con una estrategia planificada y organizada que posibilite una sinergia entre la identidad y la imagen. Esta situación puede afectar los procesos comunicativos con sus diversos públicos, por ello se detectó la necesidad de

implementar acciones, que contribuyan a los procesos de mejora en la gestión de la comunicación.

Con respecto al flujo de información, refiriéndose a la dirección que toman los diferentes mensajes, se reveló una predominancia del flujo descendente, es decir, se dirige desde la cúpula directiva hacia el equipo de trabajo. Los flujos de comunicación según Brandolini, González y Hopkins (2009) se definen como:

El resultado de la interrelación que se origina entre las personas dentro de una organización, se puede diferenciar la direccionalidad de los flujos de comunicación en tres sentidos: ascendentes, descendentes y horizontales, dependiendo de quién comience el mensaje y de quién lo recepte (p. 35).

Este escenario impide el involucramiento de los trabajadores en los procesos comunicativos de la empresa y el desarrollo del sentido de pertenencia a la organización, lo que hace que no se pueda alcanzar las metas organizacionales. Puesto que, los trabajadores no cuentan con un espacio de participación e intercambio de impresiones sobre la gestión del negocio con sus superiores, aun cuando el equipo de atención al cliente puede, sin duda, aportar con ideas valiosas para las oportunidades de mejoras en los procesos comunicativos y operativos, ya que ellos tienen un contacto diario con los clientes.

El limitado uso de los canales de comunicación, definidos como como la vía de difusión utiliza para dirigir un mensaje, el cual pueden ser mediatizado, refiriéndose a aquellos que requieren algún tipo de tecnología para la producción de mensajes, en este caso, el contacto entre el emisor y receptor se produce a través de algún vehículo físico externo (Muriel & Rota, 1980, p. 223), imposibilita a la empresa gestionar una comunicación coordinada y promover sus diversas actividades hacia los públicos externos.

De esta manera, se plantea como problema de investigación la siguiente pregunta central: ¿Cómo se gestiona la comunicación institucional de una franquicia desarrollada dentro de un marco familiar en Ecuador?, de esta interrogante, surgen otras aristas relacionadas al propósito del trabajo, entre ellas están: ¿Es adecuado el funcionamiento de los flujos de información internos en la Franquicia “Fájate”?, ¿Los canales de comunicación que está utilizando la franquicia “Fájate” son idóneos para transmitir sus mensajes a sus diferentes públicos?, ¿El ambiente laboral de la franquicia “Fájate” está siendo afectado por coyunturas familiares u

organizacionales?, ¿Está la franquicia “Fájate” posicionada como referente de fajas en el mercado de Ecuador en relación a su competencia?, ¿Existe algún tipo de notoriedad en la mente de los colaboradores con respecto a la imagen institucional de la organización?. Las propuestas ligadas a estas preguntas pretenden contribuir a un mejor desarrollo de las futuras propuestas de intervención.

El objetivo general consiste en diseñar un plan de comunicación integral, con el propósito de mejorar el funcionamiento de los procesos comunicativos institucionales de la franquicia “Fájate” sede en Ecuador. Este estudio pretende aportar con herramientas comunicativas, que posibiliten materializar un cambio a las dinámicas establecidas, lo cual se estima lograr mediante un análisis exhaustivo que determine las dificultades, necesidades y potencialidades que tenga la organización objeto de estudio en lo que se refiere a la comunicación interna y externa.

Los objetivos específicos de esta investigación son:

- Describir los elementos que conforman la realidad institucional, la imagen, la identidad y la comunicación institucional de Fájate.
- Realizar un diagnóstico de los canales de comunicación y determinar los flujos de información de la Franquicia Fájate para fortalecer las relaciones entre franquiciador, franquiciado y sus diversos públicos.
- Evaluar la situación actual del clima laboral mediante entrevistas y encuestas con el objeto de mejorar las relaciones entre jefe y subordinados.
- Crear un modelo de Dirección de Comunicación replicable a otras franquicias de Fájate en las diferentes áreas del mundo.

Por otra parte, actualmente en la sociedad una gran cantidad de organizaciones no cuenta con un plan de comunicación estratégico, elemento que realmente dificulta el crecimiento empresarial. Debido a que, la comunicación involucra todas las actividades y áreas de una organización, por este motivo es imperativo estudiar a la empresa en forma global, con el propósito de efectuar un diagnóstico de la situación actual de la entidad “Fájate”, y de esta manera identificar sus problemas e implementar medidas correctivas, que permitan lograr el funcionamiento organizacional adecuado en conjunto con la planificación de las comunicaciones.

Es muy importante conocer en profundidad la estructura de la empresa franquiciadora y definir los diversos públicos de las franquicias para que los

mensajes emitidos desde las mismas lleguen a sus receptores de forma eficaz y se obtengan los resultados esperados de las acciones comunicativas efectuadas (Argerich, 2007, p. 16).

Es así, que esta tesis responde a una necesidad real de Fájate, puesto que sus directivos no cuentan con suficiente información del ámbito comunicacional y sus procesos comunicativos están siendo gestionados sin ningún tipo de enfoque profesional. Además este estudio aporta a la empresa una visión detallada de cómo los aspectos comunicacionales son determinantes para la consecución de crecimiento y expansión de la franquicia, también permite a los directivos de Fájate establecer la relación directa que existe entre la gestión de comunicación y la percepción de la marca e imagen institucional, entre los diferentes públicos receptores.

A su vez, contribuye con herramientas comunicativas con la finalidad de que las empresas franquiciadoras o de cualquier otra índole puedan mejorar el manejo de sus prácticas comunicacionales, por ende su productividad, crear espacios de participación para los trabajadores, en el que exista un proceso de retroalimentación de la información y alcanzar la imagen deseada como referente social en el área de actuación.

Por otra lado, la investigación resulta de gran utilidad para personas que deseen integrarse en una red de franquicias desarrolladas bajo el vínculo familiar, también para estudiantes que deseen conocer cómo influye la comunicación en la gestión del sistema de franquicias y al público en general que tenga interés en este campo de actuación de comunicación, franquicia y empresa familiar.

Desde la perspectiva teórica, se plantean algunos conceptos importantes en lo referente a la comprensión y evaluación de la gestión de la comunicación, como la comunicación institucional, la identidad institucional, la imagen institucional, la realidad institucional, planificación de la comunicación, franquicia, empresa familiar y su vínculo con el ámbito comunicacional, los cuales sirven de base teórica para el desarrollo de esta tesis.

Consecuentemente, el tema planteado en esta investigación no ha sido explorado lo suficiente a nivel mundial, de tal manera, esta situación se convierte en el principal motivo para desarrollar una propuesta innovadora enfocada en la comunicación,

como herramienta de gestión en una franquicia, dentro de un marco familiar. Todo esto sin dejar de lado que la escasez de información y el revelamiento de un solo estudio realizado en España en este escenario de la comunicación, son hechos suficientes para justificar el aporte que la presente tesis puede brindar a la sociedad.

En cuanto a los aspectos metodológicos, el tipo de investigación es descriptiva, por lo que se profundiza en la descripción de la situación actual de la empresa objeto de estudio “Fájate”, a su vez existe un enfoque en su desempeño comunicacional y su desarrollo en un ambiente familiar.

La metodología a utilizar es mixta, pues se combinó métodos cualitativos y cuantitativos que sustentan el supuesto planteado. El tipo de diseño es no experimental, ya que no se produce manipulación de las variables de investigación, y el estudio es transeccional descriptivo, al elegirse un solo periodo de tiempo para su realización. Es preciso destacar que el estudio se realizó en el período 2016 y se focalizó en las áreas de: Identidad Institucional, Realidad Institucional, Comunicación Institucional e Imagen de la franquicia en sus públicos prioritarios.

Para el diagnóstico de este estudio, se emplearon diversos métodos y técnicas con el objetivo de obtener una visión más amplia de la investigación, entre ellos están:

Entrevistas en profundidad: Se aplicó a directivos, para obtener información cualitativa acerca de los procesos comunicacionales y su importancia en la entidad. (Anexo 1)

Encuesta: Está elaborada a base de preguntas abiertas, cerradas y en algunos casos preguntas precodificadas, a las que se le asigna un valor numérico para analizar su resultado, mismas que fueron aplicadas a los empleados y clientes, lo que permite obtener información cuantitativa acerca del desarrollo de los procesos comunicacionales y su influencia en el clima organizacional. (Anexos 2 y 3)

Investigación bibliográfica: Se utilizaron fuentes primarias y secundarias, logrando así un estudio teórico, la evaluación de diferentes planteamientos y empleo de las aportaciones de los autores como referencia para esta investigación.

Análisis de documentos: Se realizaron consultas de documentos oficiales, informes de trabajo, manuales, entre otros. Además se recogió información sobre el

funcionamiento de la empresa, a través del sitio web institucional, folletería y redes sociales.

Observación participante: Sirvió para recoger datos útiles en el estudio de la cultura y en el comportamiento corporativo. Por consiguiente se participó en actividades tales como cursos de capacitación, jornadas de integración, visita a sucursales, entre otros. (Anexo 4)

Luego de ello se menciona que el trabajo está estructurado por una introducción, tres capítulos y el último apartado donde están las conclusiones.

En la introducción se ha abarcado el problema de investigación, el supuesto planteado, las preguntas de investigación, la justificación del tema, el objetivo general y los objetivos específicos que se pretenden lograr en este estudio, así también los métodos y técnicas utilizadas en la recopilación y análisis de la información.

En lo que se refiere al primer capítulo contempla las diversas perspectivas teóricas de los ejes centrales de investigación: comunicación institucional, franquicia y empresa familiar, los conceptos de la metodología empleada y auditoría de comunicación, que son el sustento en el abordaje del objeto de estudio de esta investigación.

El segundo capítulo cubre el análisis de las dimensiones comunicacionales, es decir, la recopilación, análisis, interpretación y descripción de la información de la entidad. Además presenta el planteamiento del diagnóstico, la construcción del mapa de públicos, el análisis FODA y la definición de los problemas detectados en la empresa objeto de estudio.

El tercer capítulo contiene las propuestas de planificación de la comunicación, misma que consta de la implementación de diversas estrategias establecidas como eje de acción, de las que se derivan varias acciones para el mejoramiento de la gestión de la comunicación institucional y el fortalecimiento del clima laboral de la franquicia.

Finalmente, en el último apartado se presentan las conclusiones que se obtuvo luego del análisis de la entidad objeto de estudio.

## **CAPITULO I. MARCO TEORICO**

El marco teórico de esta tesis se centra en tres ejes fundamentales de estudio, como lo son la comunicación institucional, franquicia y finalmente empresa familiar, los cuales están explícitos en los objetivos específicos de esta investigación.

Es así que, para el desarrollo del marco teórico se realizó una revisión exhaustiva de bibliografías de diversos autores; de ellos se ha seleccionado los más representativos, para configurar el soporte referencial relativo a la temática de este trabajo de investigación.

De la misma forma, en esta sección se plantean las perspectivas teóricas que sirven de apoyo y aportan al enfoque que se pretende dar a la elaboración de un Plan de Comunicación de la Empresa Fájate objeto de estudio de esta tesis. Dicho plan se enfoca en fortalecer la gestión de la comunicación de la franquicia Fájate, que tiene la característica de ser una empresa familiar, lo cual es una singularidad que es abordada como un problema a resolver a lo largo de este trabajo.

La búsqueda de las referencias bibliográficas se efectuó a través de la consulta de textos específicos así como otras fuentes secundarias. Dentro del marco referencial, no existen estudios realizados bajo el supuesto del manejo de la comunicación en empresas familiares poseedoras de franquicia. Sin embargo, se destaca un estudio de la comunicación como herramienta gestora en las franquicias españolas, investigación llevada a cabo por Javier Argerich Pérez, quien es doctor en Periodismo. A su vez, también se contempla como referencia un estudio realizado por Juan Monserrat Gauchi, profesor de Sistemas y Procesos de Publicidad y Relaciones Públicas de la universidad de Alicante (España), quien ha hecho una

publicación donde se abordan estrategias para elaborar una planificación en la gestión de la comunicación de una empresa o institución.

Así mismo es importante recordar que la comunicación en las organizaciones juega un papel protagónico en las interacciones sociales, ya que los sujetos ajustan sus conductas frente al entorno. Es en esta interacción comunicativa donde se presenta la cultura como principio organizador de la experiencia humana, puesto que se parte de la noción de la organización como un sistema, conformada por subsistemas interdependientes que necesitan interrelacionarse unos con otros mediante la comunicación, que es un proceso fundamental para la construcción de la vida en sociedad y un mecanismo activador del diálogo entre sujetos sociales.

Por consiguiente, es importante investigar cómo la comunicación puede influir en las relaciones de la organización y sus diversos públicos, con el propósito de encontrar medidas correctivas que solucionen los problemas comunicacionales en la organización, para lo cual se ha tomado como base algunos conceptos teóricos propuestos por varios autores.

Para efecto de este estudio, se toma como base el modelo metodológico planteado por Norberto Chaves (1994) que comprende todos los componentes que conforman la Semiosis de la Comunicación dentro del entorno empresarial. Este modelo de auditoría de Comunicación propuesto como un proceso integral, se puede considerar idóneo para abordar el análisis de la empresa objeto de estudio. Esta estructura incluye cuatro pilares: realidad institucional, identidad, imagen y comunicación institucional que trabajan en conjunto y se relacionan entre sí.

De tal manera, esta metodología puede contribuir a una comprensión global de la gestión de la comunicación, porque existe una unicidad de todos los elementos intervinientes en un proceso espontáneo, cíclico y dinámico para constituir la imagen institucional de una entidad, es decir, influye uno sobre otro y no funcionan de forma independiente. Además el modelo fomenta la participación de todas sus partes (sujeto-objeto) en un constante diálogo para realizar cambios y producir el crecimiento comunicacional armónico entre ellas. Si bien es cierto, hay otros autores que comparten esta misma metodología con diversas denominaciones, el modelo comunicacional propuesto por Chaves será la guía para analizar el fenómeno comunicacional de la franquicia objeto de estudio de esta investigación. También, se

incluyen los conceptos e instancias que comprenden el fenómeno de la franquicia, las empresas familiares y su relación con la comunicación, para la comprensión del tema de estudio.

## **1. Auditoría de Comunicación**

La auditoría de Comunicación es una herramienta metodológica idónea que sirve para diagnosticar, ordenar, analizar, evaluar y proponer diversas opciones a los procesos comunicativos de una organización.

Norberto Chaves (1994) manifiesta la necesidad de un proceso de diagnosis previo a cualquier tipo de intervención en los ámbitos que encierra la Semiosis Institucional. Este método de auditoría, como proyecto de intervención profesional, permite realizar una evaluación profunda de todo el desempeño comunicacional de la organización y reconocer cuáles son las instancias de comunicación que no están siendo gestionadas de manera organizada, a partir de este punto, se puede proponer un plan con medidas correctivas para mejorar el manejo de la comunicación en la órbita organizacional.

De tal manera, las mejoras que se consideren pertinentes requieren de una planificación estratégica, basada siempre en la realidad cambiante y fluctuante que depende de los entornos sociales, políticos, económicos, culturales, entre otros. Este enfoque multidimensional es el que se pretende dar a la empresa Fájate, tomándolo en cuenta para desarrollar todas las acciones correctivas. Todo esto sin dejar de lado que cada organización es un mundo diferente, por lo que la planificación debe ser elaborada según convenga a la institución, trazando objetivos claros para que las acciones se puedan cumplir en un periodo determinado.

Luis Angel de la Tajada (1996) coincide con el planteamiento de Chaves, definiendo a la auditoría de comunicación como la aplicación de una serie de métodos de investigación y de análisis, con el objeto de producir una revisión y evaluación profunda del contenido y desarrollo de una función.

Por otra parte, Paúl Capriotti (1999) asevera que esta metodología permite conocer la situación en la que se encuentra la organización referente a los contenidos de comunicación, así también sus fortalezas y debilidades, a partir de un análisis global

de todos los fenómenos comunicacionales que presente la organización. Por lo tanto, se debe analizar todos los aspectos vinculados a la comunicación tanto al interior como al exterior.

La auditoría de comunicación debe responder principalmente a las siguientes interrogantes claves: ¿Qué Comunicamos?, ¿Cómo Comunicamos?, ¿Por qué medios comunicamos?, ¿Con qué eficacia comunicamos por cada medio?. Las respuestas a estas preguntas ayudan a reconocer cuáles son las falencias y potencialidades que la empresa posee en cuanto a las prácticas comunicacionales tanto internas como externas.

Esta herramienta posibilita la realización de un diagnóstico, que proporciona una radiografía de la situación actual de la empresa y de las prácticas de comunicación actuales, cuyo resultado permite conocer si los procesos comunicacionales utilizados son los correctos o si se debe buscar alternativas más efectivas, para mejorar los inconvenientes descubiertos a través de un plan correctivo. En resumen, la aplicación de una auditoría de comunicación ayuda a identificar, categorizar, analizar y evaluar las diferentes instancias de una organización y ofrecer propuestas de acción, todo con el fin de alcanzar metas y objetivos organizacionales.

### **1.1 Tipos de Auditorías**

La auditoría de comunicación, como proceso de identificación y sistematización del desempeño comunicacional de una organización, puede ser comprendida desde tres paradigmas teóricos, diversos entre sí, expuestos por Federico Verona (1993) que son importantes contemplar en esta instancia.

La perspectiva funcionalista es aquella que considera a la comunicación como una actividad objetiva y observable en la que se examina fundamentalmente sus estructuras formales e informales, así como las prácticas relacionadas con la producción de contenidos, satisfacción del personal, la innovación y el mantenimiento de la organización. Su objetivo principal es detectar y corregir las prácticas de comunicación que están impidiendo la producción y eficiencia de la organización.

Por otro lado, la perspectiva interpretivista presenta otra mirada y ve a la organización como culturas, las mismas que poseen un conjunto de creencias y

valores y un lenguaje común que se reflejan en los símbolos, ritos, sistemas de relaciones y el contenido de las conversaciones. Esta perspectiva se enfoca en el significado de las acciones y producciones comunicacionales de una organización, intentando descubrir cómo se originan y se desarrollan las mismas.

Finalmente, la perspectiva crítica centra su enfoque en cómo las prácticas de comunicación organizacional son sistemáticamente distorsionadas, para servir a los intereses de quienes están en una posición de poder dentro de la organización. El objetivo del investigador crítico es descubrir en un primer momento, qué prácticas comunicativas están siendo sistemáticamente distorsionadas, a través del uso del lenguaje y de los símbolos; en segundo momento, desenmascarar los intereses creados que sirven; y en tercer momento, crear una conciencia que rechace toda forma de dominación y opresión dentro de la organización.

## **1.2 Aspectos de la Auditoría**

La auditoría considerada como un proceso de intervención en el ámbito profesional, comprende diversas variables necesarias para el abordaje del diagnóstico comunicacional de una organización. Según Chaves (1994) “La autonomía de cada uno de estos elementos es relativa, pues no constituyen objetos empíricos diferentes, sino dimensiones analíticas de una unidad conceptual indivisible, por la cual toda modificación en cualquiera de ellos incidirá inevitablemente en los demás” (p.26). Estas variables son: realidad institucional, imagen, comunicación e identidad institucional, las cuales deben ser consideradas como objeto de análisis por cualquier profesional que quiera implementar un plan de intervención con propuestas de mejora en una organización.

Estas cuatro variables forman la semiosis institucional propuesta por Chaves que como se mencionó en la parte introductoria de este capítulo, es la base teórica para el desarrollo del proyecto de intervención y el modelo que permite definir los aspectos comunicacionales de Fájate, organización objeto de estudio de este trabajo.

La realidad institucional de acuerdo a lo manifestado por Chaves (1994) es el conjunto de rasgos y condiciones objetivas de la institución que involucra ciertos aspectos como son: entidad jurídica, estructura organizativa, índole y

peculiaridades de su función, su realidad económico- financiera, su sistema de recursos materiales, sistema de relaciones de comunicación operativa interna y externa. Esta realidad institucional no debe ser considerada como un esquema estático, sino como un proceso en donde los constantes cambios en los datos materializados, las leyes de tendencia y los diferentes procesos van a ir modificando la propia realidad.

Por otro lado, Chaves (1994) sostiene que la Identidad Institucional son todos los atributos asumidos como propios, por la institución que contribuyen a la formación análoga del Discurso de Identidad. Este discurso debe ser estudiado desde varias áreas, implicando lo situacional, lo prospectivo, lo inmediato, lo proyectual así como las manifestaciones internas y externas.

De tal manera, la identidad institucional según este autor debe contemplarse desde dos ámbitos diferentes. Por un lado, la identidad visual de la organización que hace énfasis a los aspectos visuales y sígnicos de la institución (diseño gráfico, arquitectónico) y por otra parte, la identidad conceptual que hace referencia a los aspectos culturales y filosóficos de la organización.

En este mismo lineamiento está Sanz de la Tajada (1996) que hace referencia a la identidad como la auto-representación de la institución, es decir, su discurso organizacional permite su identificación y diferenciación frente a los diversos públicos. Este autor señala dos tipos de rasgos que constituyen la identidad, como lo son los rasgos físicos o visuales y los rasgos conceptuales.

Otros autores como Capriotti (1999) se refiere a la identidad como la personalidad de la organización. Es el elemento marcador y diferenciador frente a las demás organizaciones gracias al conjunto de valores, creencias, características que produce un carácter individual y único, el cual permite crear valores intangibles e invisibles en el seno de su ser y lo que desea ser.

Un componente importante dentro de la identidad, es la cultura corporativa, que de acuerdo a Capriotti (1999) se define como "Un conjunto de normas, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de la organización y que se refleja en sus comportamientos" (p. 147). Esta cultura se

forma por la interpretación que los miembros de la organización hacen de las normas formales y de los valores establecidos por la filosofía corporativa.

Según Brandolini y Gonzáles (2009) la cultura organizacional es:

Un grupo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiestan en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización (p. 15).

La cultura corporativa hace una demostración verídica de lo que la empresa realmente es y se ve influenciada y determinada por la conducta de la organización. Este comportamiento organizacional se conoce mediante una diversidad de caracteres compartidos en un entorno determinado como son: la tecnología, hábitos y modos de conducta; cargos y funciones; roles; mitos, ceremonias y rutinas; redes de comunicación; sistema de valores, mitos y creencias.

La cultura de una organización afecta todas las actividades y áreas de la misma, mostrándose principalmente en el clima organizacional, siendo así un elemento importante en el análisis organizacional, pues su influencia es notoria en el comportamiento de los empleados en el mundo laboral actual.

A su vez, el clima organizacional armónico y la cultura organizacional consolidada, son dos componentes relevantes que crean un sentido de pertenencia e identidad entre los empleados en sus respectivos puestos de trabajo. Es así, que se define al clima organizacional desde el enfoque estructural, para lo cual se toma como referencia a Forehand & Gilmer (1964) quienes afirman “El clima organizacional es un conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influye en el comportamiento de las personas que la forman” (p. 361).

Un clima favorable o desfavorable tiene repercusiones positivas y negativas para la organización, siendo definidas por la percepción que los miembros tienen de la entidad. Entre las consecuencias positivas cabe mencionar al logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, innovación, adaptación, etc. Y en lo que respecta a los resultados negativos están la inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc. Estos resultados se generan por la incidencia de algunos factores en el clima organizacional tales como las

prestaciones, incentivos, participación, políticas, normas, servicios, sueldos, condiciones de trabajo, relaciones entre gerentes y sub-alternos, seguridad, entre otros.

En resumen, según Villafañe (1993) la identidad corporativa es el conjunto de atributos que permiten que las personas reconozcan la forma de ser y actuar de la organización, convirtiéndola en un sujeto social distintivo, forma en la que se distingue de las demás organizaciones tanto en su aspecto visual como conceptual. Es el ser de la organización su esencia, lo que la identifica y diferencia. Estos atributos son aquellos que crean y forman la imagen en los diferentes públicos con los que la organización se relaciona, puesto que son asumidos como propios y están reflejados en la personalidad de la organización tanto al interior como al exterior.

La Imagen Institucional según Chaves (1994) es el registro público de los atributos identificatorios de la organización, es decir, es la interpretación que la sociedad o los diversos grupos, sectores o colectivos que la constituyen tienen o se construyen de forma espontánea o intencional sobre la misma.

Asimismo se cita a Sanz de la Tajada (1996) quien expone que la imagen es el conjunto de percepciones que se genera en la mente de los públicos a partir de lo que la organización demuestra, es decir, a partir de su identidad. Es una representación mental tanto afectiva como racional que una persona vincula a una marca según la experiencia, creencia, información o actitud que tenga sobre ella (Sanz de la Tajada, 1996).

Esta representación mental se manifiesta a través de diversos aspectos como son: la identidad corporativa (la empresa es y pretende ser), la realidad corporativa (estructura material) y los canales de comunicación de la empresa (medios de comunicación). Se concluye en que la Imagen Corporativa es “la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización” (Capriotti, 1999, p. 29).

Cabe mencionar que la imagen institucional está planteada como constructo de recepción en este estudio, es decir que se sitúa en la esfera del receptor dentro del proceso general de comunicación. Esto manifiesta que los mensajes emitidos por la organización son interpretados por los públicos en base a la información o

desinformación que tengan de la organización, donde se observa el efecto de los mensajes simbólicos y a su vez, el comportamiento diario de la institución. Se concuerda en que la imagen es “la integración en la mente de los públicos de una empresa de todos los inputs emitidos en su relación ordinaria con ellos” (Villafañe, 1993, p. 30).

Consecuentemente, es importante que la empresa posea una buena estructura comunicativa para que de esta manera, se fortalezca su identidad corporativa y proyecte la imagen corporativa deseada hacia sus diversos públicos. Esta observación implica en que la imagen se conforma por todas “las posibles actuaciones, voluntarias o involuntarias, con intención comunicativa o sin ella, que hacen identificar en la mente de los públicos la imagen y la identidad de la empresa” (Sanz de la Tajada, 1996, p. 21).

El último objeto de análisis, es la Comunicación Institucional enmarcada como el conjunto de mensajes emitidos en forma consciente o inconsciente, voluntaria o involuntaria por toda la institución, la cual no es una actividad opcional sino que corresponde a una dimensión esencial al funcionamiento de esta (Chaves, 1994).

Por otra parte, Capriotti (2009) define a la comunicación corporativa desde una visión holística como “un sistema global de comunicación entre una organización y sus diferentes públicos” (p. 39). Este sistema global contempla todas las posibilidades de acciones que realice la institución para generar flujos de información bidireccional entre los sujetos, haciendo hincapié a la comunicación que se establece entre la organización y los públicos, los cuales permiten lograr los objetivos organizacionales. Es importante distinguir que el punto principal de este enfoque es el relacional, instaurando una forma de poner en contacto ambas partes y crear un vínculo de comunicación entre ellas.

En las organizaciones, el estudio de la comunicación se ha transformado en objeto de varios análisis, no solo en lo referente al proceso de interrelación de sus integrantes, sino también en la incidencia que la elaboración de los mensajes de una organización va a tener en los diversos públicos que constituyen su entorno y la promoción de sus ventas. Por lo tanto, se hace necesario identificar qué elementos influyen en la comunicación organizacional, a quiénes se dirigen los mensajes que se construyen, cómo influyen en la motivación y productividad de los miembros de la

empresa, cómo se generan los flujos comunicacionales entre la gerencia y los empleados, es decir, como se interrelaciona la comunicación con su entorno.

En esta esfera de la comunicación existe un importante elemento de análisis como son los públicos y la construcción de un mapa de públicos, a los que va dirigido los mensajes de la institución que se consideran de utilidad, para determinar cuáles son las acciones comunicativas que se van a proponer para cada uno de ellos.

Los públicos son “un grupo de individuos que resisten una cierta homogeneidad y comparten semejanzas entre sí con los que la empresa desea comunicarse para el logro de un objetivo en términos de imagen” (Sanz de la Tajada, 1996, p. 101).

Por otra parte, según Capriotti (2009) se puede definir a los públicos como “Las personas, grupos u organizaciones que están unidos por un interés común en relación con la organización y no a la totalidad de los grupos de una sociedad” (p.36). Este concepto se toma como base para la identificación de los públicos de la empresa Fájate.

Este grupo de individuos denominado públicos comparten intereses en común, pero no necesariamente el mismo espacio geográfico. Se los puede clasificar en públicos primarios y públicos secundarios. El primero, son grupos sociales con afinidades estrechas o íntimas, la familia; y los segundos, son grupos sociales “construidos” en base a relaciones o intereses (Capriotti, 2009).

En el proceso de la auditoría los públicos deben ser identificados como público secundario, el cual cumple con dos funciones: el rol y el status. El rol es el papel que cada sujeto desempeña dentro de un grupo social y el status, es la posición que ocupa cada grupo. Otro de los conceptos relevantes para abordar la problemática de los públicos es el vínculo establecido con la organización, pues de esta relación surge la diversificación de los públicos con intereses específicos en común (Capriotti, 1999).

Capriotti (1999) propone cuatro tipo de vínculos que se establecen entre un público y una organización:

- Vínculo permisivo: Son aquellos públicos que dan autorización para que la organización funcione (gobierno, accionistas, legisladores, líderes comunitarios, etc.).
- Vínculo funcional: Son los vínculos relativos a las acciones comunicativas (proveedores, clientes, consumidores, etc.).
- Vínculo normativo: Se establece con organizaciones que comparten un marco normativo (asociaciones profesionales, centrales empresariales, etc.).
- Vínculo difuso: Son los vínculos que no están organizados formalmente (individuos fuera de la empresa, minorías, defensores del medio ambiente) (p. 47).

Esta clasificación permite identificar qué tipo de vínculo se establece entre la organización y un público en un momento específico y construir a partir de ella un mapa de públicos.

El **mapa de públicos** es una representación gráfica de la organización y sus públicos. Este instrumento permite comprender qué tipo de relación se establece entre la organización, su identidad y sus públicos.

### **1.3 Planificación de las Comunicaciones**

La auditoría es el instrumento idóneo para llevar a cabo el abordaje institucional, en el que se realiza un análisis macro de la organización para terminar con una investigación de la realidad institucional, sus públicos, sistemas de comunicación y la imagen pública.

La comunicación es considerada como una herramienta de gestión, para facilitar el cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización y el único vehículo que establece un nexo entre la organización y los distintos públicos vinculados a ella.

En esta instancia se analizan las problemáticas de comunicación que se identificaron en la etapa del diagnóstico realizado. Este análisis debe ser exhaustivo para la correcta interpretación, la búsqueda de alternativas de comunicación y conocer qué públicos se han considerado y cuáles han recibido los mensajes institucionales.

Etkin (2008) afirma que estas problemáticas son aquellas que sirven de guía para el posterior proyecto de intervención, el mismo que debe diseñar un plan de comunicación que conste de varios programas que intenten resolver los problemas identificados y dar respuestas a los aspectos de comunicación no tomados en cuenta por la institución. Un plan de comunicación consiste en un conjunto de acciones correctivas que incluyen diferentes recursos para alcanzar una meta determinada.

Es imperioso resaltar, que para el desarrollo de este trabajo se va a utilizar una planificación estratégica, que parte de un diagnóstico (situación actual), establece una trayectoria hacia una situación objetivo deseado que convierte este proceso en algo dinámico, no estático y que no permanezca como un simple plan (Ander Egg, 2007).

Dentro de esta planificación se incluyen los objetivos, acciones y estrategias. En cuanto a los objetivos se enunciarán de manera clara y sencilla, siendo estos los puntales para desarrollar la estrategia general de la auditoría (Sanz de la Tajada, 1996).

Capriotti (1999) recalca que los objetivos son un factor clave para el diseño de una estrategia comunicativa, ya que serán el apoyo de toda actividad de planificación e implementación del programa. Estos objetivos deben ser claros, concretos, flexibles y asumibles para que se puedan realizar.

A partir del relevamiento de los datos, el análisis y el diagnóstico, sigue la etapa de las propuestas de acciones de comunicación correctivas con sus respectivos fundamentos, plazos y presupuesto. Estas acciones deben ser detalladas y deben ser coherentes con el diagnóstico, para que exista una articulación entre lo teórico y lo práctico.

La última fase es la elaboración de la estrategia de mensajes y medios que van a optimizar las acciones de comunicación propuestas. Estos mensajes van a variar según el soporte que los emita (radial, televisivo, informático, etc). En esta etapa se contempla una estrategia general, para que el contenido de los mensajes se vincule al plan de comunicación y se identifique los públicos a los que va dirigida cada

acción de comunicación. En resumen, la planificación estratégica persigue la sinergia comunicativa, la visión compartida en que todas las acciones estén orientadas a un mismo objetivo, la producción de mensajes consistentes y coherentes entre el “decir” y el “hacer” institucional.

Finalmente, los mecanismos de evaluación en el plan de comunicación son esenciales para medir los resultados de los objetivos propuestos en el etapa inicial, obteniendo una retroalimentación de todo el proceso.

## **2. Franquicia**

Considerando al objeto de estudio Fájate una empresa constituida bajo la modalidad de franquicia es menester introducir su definición, términos de relevancia, sus tipologías, su relación entre franquiciado y franquiciador y la importancia que tiene la comunicación institucional en este ámbito. Todos estos elementos son útiles para el desarrollo del proyecto de intervención y las propuestas de las futuras acciones comunicativas.

De tal manera, las franquicias tienen la obligación de darse a conocer en el mercado y por ello utilizan múltiples elementos comunicativos que acercan al público y fortalecen su Imagen Corporativa.

El sistema de franquicia ha permitido dar una transformación cualitativa en los sistemas de distribución empresarial, marcados por el avance de las nuevas tecnologías, la apertura de las firmas nacionales hacia los mercados del exterior y la evolución de propios concepto de negocio, con nuevas oportunidades laborales (Tormo y Asociados, 2004).

La franquicia “es un conjunto de derechos de propiedad industrial y/o intelectual relativos a una marca, nombre comercial, rótulos de establecimientos, derechos de autor, know how o patentes, que se habrán de explotar para la reventa de productos o la prestación de servicios a los usuarios finales” según el reglamento de la Unión Europea (Asociación Española de Franquiciadores, s.f.).

Por lo tanto, esta definición implica que la franquicia se asocia a la comercialización de productos y/o prestación de servicios y/o tecnologías referente al ámbito

comercial. Es decir, que el propietario de la franquicia, el franquiciador, cede el derecho de usar su nombre, su imagen e identidad corporativa y su modelo de negocio a otro empresario, el franquiciado, a cambio de una contraprestación económica. Este tipo de negocio se hace por un periodo de tiempo determinado y bajo unas condiciones previamente estipuladas, con la finalidad de obtener beneficios económicos, respetando la independencia empresarial de ambas partes. El franquiciador se compromete a cooperar y orientar con el franquiciado en todos los aspectos en torno a la gestión del negocio para asegurar su éxito.

Tormo y Asociados (2004) señalan que existe una franquicia cuando una empresa permite usar a un inversor su nombre, su imagen corporativa y su modelo de negocio. Esta empresa propietaria se denomina franquiciador y el inversor franquiciado, quien adquiere la utilización de estos activos por un tiempo específico y bajo unas condiciones en concreto.

En definitiva, la franquicia está relacionada al escenario comercial en el que intervienen dos sujetos sociales principales, el franquiciador y el franquiciado, donde ambas partes trabajan desde ópticas y responsabilidades diferentes para lograr un bien común, el cual es obtener satisfacciones económicas y aumentar el crecimiento de la franquicia.

## 2.1 Términos de Relevancia

Argerich (2007) plantea algunos términos para reconocer el contexto de la franquicia.

- **Franquiciador:** Es el dueño de un *know how* o “saber hacer” experimentado y de éxito comprobado de una marca consolidada que desea expandir su negocio a otros territorios y aumentar su volumen de ingresos.
- **Franquiciado:** Es la persona física o jurídica que recibe los derechos, para explotar el *know how* sobre una marca consolidada y de éxito comprobado de comercializar y producir bienes o servicios por parte del franquiciador.
- **Canon y Royalties:** Es el pago que el franquiciador exige al franquiciado por su integración a la franquicia y a su vez, los pagos que el franquiciado debe realizar al franquiciador para el mantenimiento de la franquicia.

- **Marca:** Es una de las principales representaciones que tienen los públicos de la franquicia. Los colores identificatorios, logotipos, nombre, características, son elementos imprescindibles en la comunicación y difusión de los productos o servicios que ofrece la franquicia.
- **Registro de franquiciadores:** Dependiente de la dirección de comercio de cada comunidad autónoma, es aquel que recoge la información y las características de las franquicias inscritas en él para orientar y ofrecer datos fiables a todas las personas emprendedoras que tengan la visión de abrir una franquicia.
- **Saber Hacer o know how:** Es la experiencia que el franquiciador transmite al franquiciado sobre todos los aspectos relevantes que encierra una franquicia.
- **Contrato de Franquicia:** Es el contrato en virtud del cual una empresa, el franquiciador, cede a la otra, el franquiciado, a cambio de una contraprestación financiera directa o indirecta, el derecho de explotación de una franquicia para comercializar determinados tipos de productos y o/servicios. Comprende por lo menos: el uso de una denominación o rótulo común y una prestación uniforme de los locales y/o de los medios de transporte objeto del contrato, la comunicación por el franquiciador al franquiciado de un know how, y la prestación continua por el franquiciador al franquiciado de asistencia comercial o técnica durante la vigencia del acuerdo según el Reglamento (CEE) N°4087/88 , relativo a la aplicación del apartado 3 del artículo 85 del Tratado a categorías de acuerdo de Franquicia (Comunidad Económica Europea (CEE), 1988).

## 2.2 Tipologías de empresas franquiciadoras

Es imprescindible enmarcar a la empresa en un tipo franquicia para poder aplicar las herramientas de comunicación correctamente y cubrir las necesidades que han sido identificadas particularmente. Se presenta una clasificación de los diferentes tipos de franquicia propuestos por algunos autores y para regirse al tipo de contrato que tiene Fájate.

**Tabla 1**  
*Tipos de franquicia*

Por su origen y evolución	Franquicia de Primera Generación
	Franquicia de Segunda Generación
	Franquicia de Tercera Generación
Por la posición de los sujetos en el canal	Franquicia vertical
	Franquicia horizontal
	Franquicia integrada
Por la naturaleza de la actividad	Franquicia de servicios
	Franquicia industrial
	Franquicia de producción
	Franquicia de distribución pura
Por el espacio ocupado en el establecimiento	Franquicia global
	Franquicia corner
	Franquicia shop in the shop
Por el número de establecimientos del franquiciado	Franquicia única
	Multifranquicia
	Plurifranquicia
Por el concepto capital-control de la red	Franquicia estándar
	Franquicia asociativa
	Franquicia financiera
Por la estructura de la red	Franquicia bipolar
	Franquicia multipolar
	Franquicia a doble nivel
Por la inversión necesaria por unidad operativa	Franquicia de mínima inversión
	Franquicia de baja inversión
	Franquicia de media inversión
	Franquicia de media-alta inversión
	Franquicia de alta inversión
Otras tipologías de Franquicia	Franquicia de máxima inversión
	Franquicia corner
	Franquicia dual
	Franquicia dual directa
	Franquicia internacional
	Franquicia master
	Franquicia móvil
	Franquicia multiconcepto
	Franquicia multipunto
Mutifranquicia y plurifranquicia	

Fuente: Elaboración propia

Es posible ubicar a una empresa en varios tipos de franquicia según sus características, sin embargo es vital resaltar que la organización objeto de estudio para esta investigación Fájate, está enmarcada dentro de la tipología Corner

correspondiente al espacio que ocupa el establecimiento, pues la mayor parte de las sucursales están ubicadas dentro de un centro comercial. Se define franquicia corner a “Aquella que desarrolla su actividad comercial en otro establecimiento, generalmente en un centro comercial, almacenes grandes o un hipermercado” (Baiget, 2004, p. 27).

### **2.3 Comunicación entre franquiciador y franquiciado**

La comunicación como herramienta de gestión y el departamento de Comunicación o Dirección de Comunicación son factores necesarios que el franquiciador debe tomar en cuenta, para lograr una correcta comunicación con los diversos públicos que actúan dentro de una franquicia.

Por su parte, el franquiciado es el sujeto social que recepta las acciones de comunicación realizadas por la Dirección de la Comunicación de la franquicia, pero a su vez, desempeña el rol de emisor, dado que sus acciones y mensajes que emiten al público repercuten en la imagen global de la franquicia. Además, debe mantener una comunicación fluida, bidireccional y constante con la empresa franquiciadora manifestando de este modo, sus percepciones, inquietudes, ideas, tendencias resultados de un trabajo diario al frente de una o varias sucursales (Argerich, 2007).

La interrelación entre el franquiciado y la central de franquicia debe ser sólida, sincera, disciplinada y colaborativa entre ambas partes, es decir, debe existir una comunicación bidireccional para el cumplimiento de los objetivos en común y el funcionamiento de la red.

Este tipo de comunicación entre ambas partes consiste en que el franquiciador establece un compromiso, donde transmite su *know how*, la cultura corporativa de la franquicia y la imagen deseada, así como también posibilita el asesoramiento, formación e información al franquiciado para tener un desenvolvimiento superior. En cambio el franquiciado se convierte en un emisor, consejero e informador de todos los temas relevantes, convenientes o preocupantes a la central de la empresa franquiciadora.

Bermúdez (2002) coincide con este planteamiento pues afirma que el franquiciado no solo es cliente del franquiciador, sino que también es un aliado en la conquista

del mercado y que existe un intercambio de flujos de distintas índoles: flujo físico (movilización de bienes y servicios), flujo financiero (existencia de diversos cobros y pagos), flujo de propiedad (concesión de uso de maquinarias, licencias, propiedad industrial, etc.), flujo de información (intercambio de datos continúa), flujo de satisfacción (incremento o decremento de utilidad para ambas partes) y flujo de fidelidad (tendencia a abandonar o permanecer en la red) que permiten mantener una relación coordinada y una comunicación bidireccional en la que convergen ambas partes.

La creación, mantenimiento o incremento de la fidelización del franquiciado en la red se desarrolla mediante un tipo de vinculación con el franquiciador, ya sea financiero (inversiones en el negocio), sociales (calidad de comunicación, actividades comunes, personalización de la relación, reputación de la red) y estructural (compromiso, confianza, distribución del poder y tecnología compartida) (Bermúdez González, 2002).

Es indispensable indicar que esta relación es cambiante, especialmente en los papeles que cada uno juega a lo largo de la misma, dado que al inicio puede que la central de franquicia sea el único punto de origen de información, pero a medida que transcurre el tiempo, la mayoría de la información puede provenir del franquiciado convirtiéndose en un foco principal de información del negocio.

#### **2.4 La Comunicación Corporativa en las franquicias**

En su vertiente más comercial, Flechoso Sierra (1997) comenta “El objetivo de comunicación así como el de marketing en el ámbito de la Franquicia, tienen como último destino el hecho de vender más y llegar al mayor número de personas posibles con mensajes claros y directos” (p. 54).

La dirección de la Franquicia tiene la última palabra en el ámbito de Comunicación Empresarial y el poder de decisión de utilizar, por ejemplo, mucha publicidad y poca promoción de ventas u obtener el mismo resultado con una campaña de relaciones públicas y mayor esfuerzo del vendedor. Este planteamiento concluye en que la comunicación pasa a ser una herramienta vital en cualquier franquicia.

Cuando se habla de Franquicia, Alonso (2003) explica que se trata de una relación de empresas interdependientes que comparten objetivos en común y una particularidad en la forma de hacer las cosas, lo que evidencia la gran relevancia que adquiere la faceta comunicativa entre las partes.

Es preciso mencionar que una de las principales funciones del franquiciador es fomentar la comunicación bidireccional y fluida con los negocios integrantes de su red de franquicias, así como también se debe encargarse de la transmisión de la información, experiencias, animación en la red. Por su parte, el franquiciado es el que aporta con información útil del mercado para la retroalimentación y adaptación del negocio, pues el contacto de este sujeto social con el público final, es una fuente valiosa que permite el incremento del *know how* del franquiciador (Alonso Prieto, 2003).

Tormo (2002) asegura que una mala inversión en comunicación puede conducir al fracaso de la franquicia, ya sea por falta de recursos propios o por la falta de cultura empresarial. La inversión se inicia en los materiales corporativos propios y en las herramientas de Comunicación como por ejemplo el diseño del local, la participación en ferias, la publicidad, relaciones públicas, etc., los cuales deben ser medidos en función de criterios de rentabilidad de la empresa. Sin embargo, el fracaso de muchas organizaciones se debe a su nula inversión en los puntos antes mencionados.

Otro punto que se destaca en la comunicación en las franquicias es el auge de las nuevas tecnologías de información que han permitido un acercamiento del público a las centrales franquiciadoras y a sus productos y ha facilitado que la comunicación entre franquiciador y franquiciado sea rápida y eficaz, para obtener el acceso de información de las diferentes sucursales (Martín Martín , 2006).

El Dircom es la figura responsable de manejar y administrar la comunicación desde el interior de la organización, con una visión integral y estratégica en su gestión (Garrido, 2007). Su presencia es vital para llevar a cabo la estrategia de la empresa, pues se necesita una persona con los conocimientos necesarios en el área de la comunicación y más aún por el avance de las nuevas tecnologías que han provocado cambios y demandas en el mercado que requieren de una gestión ágil de

respuestas, para satisfacer las necesidades de sus diversos públicos de manera inmediata.

Asimismo, el Dircom es el encargado de conocer todos los flujos de información existentes entre los diferentes departamentos que conforman la empresa franquiciadora y a su vez, de canalizar estos mensajes correctamente para el funcionamiento eficaz de la misma. Esto le posibilita consolidar la cultura corporativa y crear la imagen corporativa deseada, convirtiéndolo en el creador y transmisor de la comunicación interna y externa con los diversos franquiciados de todas las sucursales o unidades operativas (Argerich, 2007).

### **3. Empresa Familiar**

Se considera importante abordar la temática de empresa familiar, pues el objeto de estudio Fájate de este proyecto de intervención tiene una incidencia familiar en su funcionamiento, por lo que es indispensable abarcar su concepto, caracterización, ventajas y su sistema de comunicación.

#### **3.1 Definición y Caracterización de Empresa Familiar**

En primer lugar, se define lo que es empresa para luego abarcar el concepto de empresa familiar. La empresa según Chiavenato (1993) es “Una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos” (p.4). Se dice que es una organización social refiriéndose a una agrupación de personas para la explotación de un negocio con interés común, que puede ser por fines de lucro o la atención a una necesidad social.

Por otro lado, es oportuno señalar que no existe una definición específica de empresa familiar, pero se toma como base a lo manifestado por Vivas (2006) quien afirma “La propiedad es de un colectivo de socios unidos por vínculos familiares” (p.16). Es decir, está influenciada por una familia o vínculo familiar, cuya característica principal es generar un clima singular de pertenencia y un propósito común de toda la fuerza laboral (Leach, 1996).

Leach (1996) afirma que este aspecto intangible de sentido de pertenencia produce unas ventajas competitivas en este tipo de empresas como el compromiso (pasión por su empresa), conocimiento (*know how* comercial), flexividad en el trabajo, el

tiempo y el dinero (inversión en la empresa), planeamiento de improviso (manejo de imprevistos), rapidez en la toma de decisiones (responsabilidades definidas), confiabilidad y orgullo (cultura estable y compromiso). No obstante, la empresa puede mostrar inconvenientes en este escenario familiar, ante lo cual se enumeran algunos como la rigidez (status quo autoritario), desafíos comerciales (modernización tecnológica, innovación de marketing e incremento de capital), sucesión (cambio de liderazgo), conflictos emocionales (diversos patrones de conducta en contexto comercial y familiar) y liderazgo y legitimidad (facultad de continuidad en el poder y control de la empresa).

Por otro lado, Gallo (1989) sostiene que la empresa es familiar cuando su propiedad y dirección están en manos de uno o más miembros de una misma familia con intención de que la empresa siga en propiedad de dicha familia.

Las virtudes visibles que destaca este autor son la unidad y el compromiso para que la empresa familiar se desenvuelva bajo un régimen ordenado. La unidad favorece el diseño de la empresa con relación a la estipulación de las responsabilidades, formas de integración entre niveles de jerarquía y autonomía y sistemas de dirección para efecto de comunicación y control. Mientras que, el compromiso observado como la voluntad de dedicación intensa y prolongada, dirige a todos los integrantes a entregarse, autoexigirse e implantarse retos para alcanzar el bien común. Este nexo de compromiso con la empresa según Gallo (1989) "Aumenta las posibilidades de tener apropiados sistemas de remuneración, formación y oportunidad de carrera empresarial" (p.51). Cuando estas virtudes se pierden debilita tanto a la empresa como a la familia y reduce las propabilidades de éxito en el mercado.

El mismo autor expone que estas fortalezas, la unidad y el compromiso se manifiestan con diferente intensidad en el transcurso del tiempo, debido a que las relaciones familiares sufren modificaciones y cambios, y su foco de interés se concentra en tres grupos de personas: los propietarios, los miembros de la familia y el personal trabajador de la empresa (Gallo, 1995).

En cuanto a la caracterización de las empresas familiares presenta tres rasgos importantes como son la distribución de la propiedad de la empresa, la dimensión del poder y la intención de continuidad. La dimensión de propiedad se da cuando la

mayor parte de la empresa es poseída por una familia y tiene el poder suficiente para controlarla; la dimensión de poder, cuando alguno o varios propietarios dedican una gran o la totalidad de su tiempo para trabajar en la empresa y la intención de la continuidad es cuando se incorpora al menos la segunda generación familiar fomentando “la continuidad” y siguiendo los valores propios de la familia. La existencia de estas tres dimensiones permiten tener un nexo cultural entre los miembros de la empresa (Gallo, 1995).

Todas las organizaciones deben tener la facultad de gestionar sus prácticas comunicacionales para que la totalidad de sus miembros tengan conocimiento, recuerden y estén conscientes constantemente de cuál es o cuáles son los intereses que los unen y alcanzar los objetivos organizacionales propuestos.

Es menester señalar que el establecimiento de las diferencias entre las empresas familiares y no familiares no radica específicamente en su “carácter familiar”, sino en “La capacidad que dicha familia tenga para aprovechar adecuadamente las vertientes positivas de sus características y disminuir las consecuencias negativas que tengan las mismas” (Vivas, 2006, p. 40). El seguimiento de estas pautas conducen al éxito y la competitividad de la empresa familiar en comparación a las empresas no familiares.

La diferencia principal entre las empresas familiares y las no familiares es el vínculo familiar que existe entre los miembros que direccionan la empresa, pues se destacan por compartir una identidad, un nexo, una historia, un lenguaje en común.

Estas organizaciones establecen un compromiso personal para llegar a las metas establecidas y trabajan con entusiasmo y amor para sostener la empresa en el mercado. Se preocupan por la calidad del servicio al cliente y la innovación de los productos, características puntuales y activos intangibles que permiten la fidelidad del cliente a la empresa. En cambio, la entidad no familiar se rige por las normas impuestas por los directivos de la organización, su visión está enfocada hacia las metas económicas y existe una división grupal entre los miembros que la conforman por compartir diversas creencias, pensamientos, sentimientos. En este tipo de empresas no existe compromiso sólido de trabajo para la supervivencia de la misma, pues los trabajadores cumplen sus tareas por un salario y no por un bien común.

### **3.2 La comunicación en la empresa familiar**

Según el estudio elaborado por la consultora Atrevia y la Cátedra de Empresa Familiar del IESE presentado en Valladolid (2016) se puede establecer que la comunicación es una herramienta que permite alcanzar la armonía entre la familia y la empresa, por lo tanto su estudio y la transmisión de valores son dos de los principales factores de éxito en la empresa familiar.

Las empresas desarrolladas en el escenario familiar deben aprender a comunicar sus logros de manera abierta, amplia y constructiva para lograr un acuerdo sobre el proyecto empresarial y sus valores y también a articular las normas básicas de convivencia. Esta comunicación de calidad va a dar paso a canalizar las emociones, evitar los conflictos y mantener un sentido sólido y sostenible de continuidad en la familia empresaria (Galo, 2015).

Dentro de la empresa familiar la comunicación posibilita asentar reglas para regular las relaciones de la familia con la empresa y de este modo, separar los asuntos laborales de los familiares. Esto trae consigo puntos beneficiosos para la entidad, por lo que disminuye conflictos, genera armonía, aumenta el consenso y la cohesión en torno a los valores y la estrategia.

La comunicación conecta todas las actividades de la empresa y está marcada por una estrategia que define a la familia empresaria. Una acción estratégica es la fluidez de la conversación como factor decisivo, para vencer las dificultades en las empresas familiares, por lo que comunicar es actuar y actuar es lo que lleva a la consecución de los fines ("La comunicación es clave en las Empresas Familiares", 2015).

Dodero (2008) sostiene que una de las aptitudes para trabajar en equipo es la predisposición para escuchar con atención lo que dicen los demás, ya que este acto de comunicación satisface dos necesidades humanas: la necesidad de ser conocido y la necesidad de ganarse el aprecio de los demás, lo cual no se logra con gran facilidad en el ámbito familiar, ya que se tiende a juzgar, aprobar o censurar la comunicación.

La creación de un hábito de escuchar y mantener conversaciones estratégicas en el círculo familiar da un espacio de comunicación para gestionar diversos temas concernientes al negocio, tanto dentro de la familia como en la relación con sus públicos (Galó, 2015).

La comunicación es una herramienta fundamental que ayuda en los procesos comunicativos de todas las empresas familiares o no, grandes o pequeñas, todas necesitan establecer relaciones entre sus miembros y publicar lo que hacen al exterior sino la sociedad se encarga de hacerlo por ellas.

A modo de conclusión, los conceptos expuestos en la construcción de este marco teórico son aquellos que permiten dar una estructura para analizar los procesos comunicacionales que desarrolla la empresa Fájate. Estos conceptos teóricos se consideran los referentes claves para abordar la problemática comunicacional, los cuales contribuyen a dar respuesta, tanto a las preguntas de investigación, como a los objetivos que se quieren alcanzar en este trabajo de investigación.

Otro punto fundamental de remarcar en esta sección, es la descripción detallada de las instancias que componen la metodología de comunicación, que se utiliza para evaluar la comunicación de la empresa objeto de estudio. Para este planteamiento, se consultó algunos autores como: Chaves, Villafañe, Capriotti, Sanz de la Tajada que comparten un mismo modelo metodológico. A pesar de que cada uno lo aborda desde distintos enfoques, se articuló sus conceptos de forma complementaria.

Por lo tanto, la metodología descrita sirve de guía para los diversos factores que intervienen en el fenómeno de la comunicación de esta organización, y el marco teórico sirve para dar estructura a la investigación efectuada y como referente de la interpretación de los datos, que contribuyen en el desarrollo de las siguientes fases de la investigación.

## **CAPITULO II. DIAGNOSTICO DE LA REALIDAD INSTITUCIONAL**

En este apartado se desgranar los rasgos y condiciones objetivas de la organización Fájate, además se exponen datos objetivos y descriptivos de la empresa. A su vez se utiliza la auditoría de comunicación como herramienta metodológica para llevar a cabo el análisis de las dimensiones comunicacionales, donde el objetivo principal es revelar el estado actual del desempeño comunicacional de la entidad, a partir de un diagnóstico exhaustivo de todos sus procesos comunicacionales. Esto permitiría aportar con acciones y herramientas útiles, que sirvan para mejorar las dificultades detectadas en el diagnóstico y dinamizar la gestión de comunicación.

De tal manera, el presente análisis pretende dar respuestas a las preguntas y a los objetivos de investigación que se plantearon al inicio de la misma, con la finalidad de que se pueda aportar evidencia a los datos recolectados, mediante las encuestas y las entrevistas que se llevaron a cabo durante el desarrollo de esta investigación.

### **2.1 Realidad Institucional de Fájate**

Se trata del conjunto de rasgos y condiciones objetivas de la organización. Por lo que esta sección describe los datos objetivos y descriptivos del ser social, en este caso Fájate con sede en Ecuador.

#### **2.1.1 Historia y Expansión de la Organización**

La empresa matriz, de la que se origina la franquicia ecuatoriana, nació en Medellín – Colombia en el año 2002, sus propietarias son Marlene y Yolanda Prada. La actividad de esta entidad se centra en el diseño, producción y comercialización de fajas y otros productos complementarios:

- Médico Quirúrgicas
- Post operatorias
- Maternas
- Post Parto

- Ortopédicas
- Control de uso diario
- Post Traumas
- Geles
- Accesorios de compresión

Según la información corporativa proporcionada, Fájate ha logrado desarrollarse rápidamente contando con algunas sedes en Bogotá, Bucaramanga, Barranquilla, Cali, entre otras ciudades de Colombia y actualmente se encuentra en mercados internacionales.

Es preciso destacar que, la empresa ha optado por un enfoque de producción direccionado a la continua mejora de la calidad así como a la innovación. Muestra de ello es la Certificación de Calidad ISO 9001:2008 que ostenta Fájate. Por otro lado, cuenta para su fabricación con un producto exclusivo, denominado "Vivel Tex", que permite hidratar la piel mientras se portan las prendas. Asimismo, se encuentran produciendo sus fajas con novedosos componentes en sus telas que coadyuvan a proteger la piel a través de la última generación en tejidos. Dichos materiales contienen una combinación de extractos botánicos y marinos que poseen propiedades altamente humectantes y anti-inflamatorias. Las fajas de esta organización, además de moldear, ayudan con estos componentes a humectar la piel para darle mayor suavidad y elasticidad, también ayudan a la eliminación de grasa como complemento a la reducción de medidas ("Fájate, Diseños D Prada").

En lo que respecta a su posicionamiento como marca, el estudio CONSUMERS & INSIGHTS 2011 – 2012 establece que Fájate es la marca # 1 en prendas moldeadoras y post quirúrgicas, siendo la más recomendada por los especialistas según un informe publicado en la web corporativa.

Por otro lado, es importante precisar la estructura organizativa de la empresa, ante lo cual por citar un ejemplo el organigrama de la matriz en Medellín cuenta con 3 departamentos distribuidos de la siguiente forma.

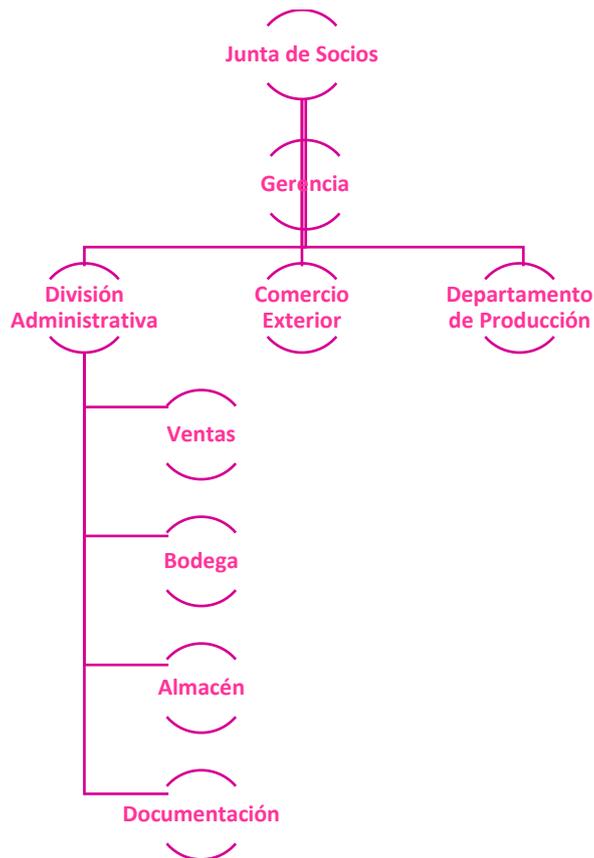


Figura 1: Organigrama de Fájate Colombia en base a los manuales de la organización  
Fuente: Elaboración propia

### 2.1.2 Fájate en Ecuador

La puesta en marcha de la franquicia Fájate en Ecuador inicia en el año 2006, de la mano de la emprendedora Marcia Montalvo, quien por una experiencia personal detectó una necesidad en el mercado ecuatoriano sobre vendas hipoalergénicas. Como socia comercial eligió a su hija Jazmín Madrigal, con quien inició actividades comerciales en un primer local en la ciudad de Guayaquil, en el centro comercial Plaza Triángulo. Cinco años más tarde, la empresa de Montalvo y familia se afianza como franquiciada de Fájate en Ecuador abriendo locales en Guayaquil, Quito, Machala, Cuenca y Loja. La Red de Tiendas de Fájate se encuentran ubicados en los siguientes lugares:

#### Guayaquil:

- Cdla. Nueva Kennedy, Av. San Jorge 502 y Calle 10ma. Frente a la Clínica Kennedy Policentro.
- Centro Comercial Mall del Sol, Planta Baja Local 48.

**Quito:**

- Centro Comercial Scala Shopping

**Machala:**

- Centro Comercial Oro Plaza

**Cuenca:**

- Centro Comercial Millenium Plaza

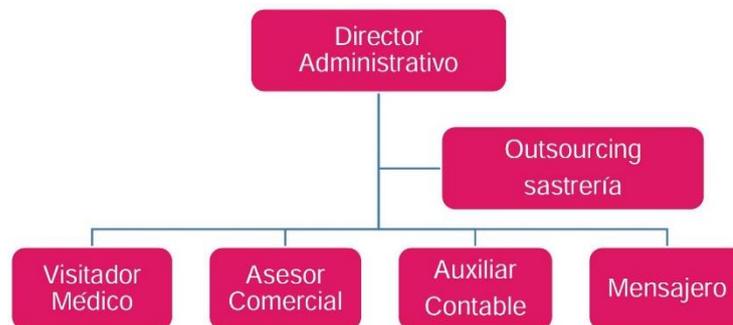
**Loja:**

- Centro Comercial Mall Don Daniel

Tal y como se ha descrito antes, el origen de este emprendimiento fue una alianza familiar que se mantiene hasta la actualidad. Por lo tanto, el carácter familiar de esta empresa es evidente en su desarrollo.

**2.1.3 Organigrama propuesto por la matriz**

Es importante mencionar, que la estructura de la empresa viene marcada por los estatutos de Fájate Colombia. El documento indica que debe contar como mínimo con los cargos que constan en la tabla que se muestra a continuación, lo cual va a depender básicamente del tamaño del negocio.



*Figura 2: Organigrama de Fájate Ecuador*  
*Fuente: Organigrama propuesto por la franquicia máster y adaptado a los puestos existentes en Fájate Ecuador, 2010.*

La franquicia en Ecuador cuenta con 51 empleados (40) vendedoras, (1) contador, (1) Ing. en sistemas, (1) mensajero, (1) modista y (5) visitadoras médicas. Además (2) directivos, de ellos (1) presidente, (1) gerente general en la ciudad de Guayaquil. Dentro de los estatutos están definidas las funciones y denominaciones de los puestos en la empresa.

#### **2.1.4. Descripción de puestos y responsabilidades en la franquicia**

A continuación se presenta la información que se refleja en las reglamentaciones internas de Fájate Ecuador.

##### **Director Administrativo**

###### **Funciones:**

- Salvaguardar los recursos económicos de la empresa, guardándolos en un lugar seguro.
- Realizar las acciones correctivas necesarias en relación con las inquietudes depositadas por los clientes en el buzón de sugerencias.
- Controlar, revisar y coordinar los procesos a su cargo.
- Tomar las decisiones y correctivos necesarios en forma idónea dentro del normal desarrollo de las actividades laborales.
- Mantener contacto continuo con Fájate matriz y apoyarse en ella.
- Encargarse de eventos promocionales, relaciones públicas de la empresa y todo lo relacionado con atención a personas que visiten la compañía, atención a clientes insatisfechos en el almacén, etc.

###### **Responsabilidades:**

- Controlar, coordinar y revisar todos los procesos de la empresa diaria y directamente.
- Manejo eficaz y prolongado de información, procurando eliminar el error y las duplicidades.
- Orientar adecuada y eficazmente el desempeño hacia metas establecidas.
- Alcanzar los objetivos, implementando acciones proactivas.

##### **Visitador Médico:**

###### **Funciones:**

- La visitadora médica se encarga de realizar el vínculo con los clientes externos como son: spa, cosmetólogos, ginecólogos, traumatólogos, doctores, gabinetes de belleza y todos aquellos donde haya un nexo con la parte femenina.
- Realizar visitas comerciales constantes a los consultorios médicos y actualizar la información y necesidades.

- Mantener un control del inventario de la mercancía que se ha dejado en consignación.
- Retroalimentar a la empresa la información que obtenga de los médicos sobre nuevas cirugías o necesidades, con el ánimo de diseñar productos que puedan prestar beneficios a estas.
- Promover e impulsar el uso de las prendas fájate.
- Comunicar las bondades y beneficios de las prendas de la empresa y saberlas argumentar.
- Reforzar las labores de venta y postventa de los productos Fájate.
- Aplicar técnicas de negociación y mercadeo tendientes a conseguir nuevos clientes para los productos de la empresa.
- Apoyar las actividades y organización de eventos en los cuales la empresa participe, para dar a conocer sus productos o para posicionarse en el mercado.
- Realizar seguimiento a la competencia e informar a la dirección de su desarrollo.
- Todas las actividades complementarias inherentes a su competencia que le sean asignadas por la Dirección o la Gerencia.

#### **Responsabilidades:**

- Mantener la fidelización de los clientes y continuo contacto con ellos.
- Tener actualizada la información de base de datos de la cartera.

#### **Auxiliar Contable**

##### **Funciones:**

- Realizar la conciliación bancaria y las planillas para el pago de la retención en la fuente y el IVA.
- Digitar la información contable de la empresa.
- Recibir, revisar y archivar en forma consecutiva recibos de caja, facturas, entrada y salidas especiales, devoluciones de facturas y egresos con sus respectivos soportes.
- Elaborar egresos, previa programación de pagos por parte de la Dirección Administrativa e informar a los proveedores los pagos, haciéndoles la entrega del dinero o cheque según corresponda, haciendo firmar el respectivo egreso.

- Elaborar ajustes contables mensuales e informes contables para revisión por parte del Contador.
- Llevar control y registro de los activos de la organización.
- Presentar el informe contable de cada mes en los cinco primeros días del mes siguiente.
- Realizar las entradas de mercadería o compras a bodega.
- Elaborar pedidos de cafetería, papelería, etc.
- Pasar al director administrativo todas las actividades complementarias inherentes a su competencia.

**Responsabilidades:**

- Realizar los asientos contables.
- Presentar los informes contables requeridos para su análisis.
- Analizar la cartera y las cajas, al final de cada mes.

**Asesor Comercial**

**Funciones:**

- Brindar a los clientes que visiten los puntos de venta o se comuniquen vía telefónica, una excelente atención y asesoría.
- Mantener de forma adecuada el punto de venta que atiende, velando por el orden, la decoración y el aseo.
- Recibir y atender las llamadas entrantes y direccionarlas a quien corresponda.
- Confirmar telefónicamente, por el sistema o en su defecto personalmente la existencia de la mercadería solicitada por el cliente.
- Verificar que están cubiertos todos los aspectos necesarios para el cierre de la venta tales como características del producto, diferencias entre pedido y producto a entregar, cumplimiento etc.
- Asegurarse de que el cliente se mide la faja y asegurar la completa satisfacción del mismo, evitando errores de talla y otros inconvenientes.
- Terminar la venta con la asesoría y entrega de las condiciones de uso, garantía y recomendaciones del producto al cliente.
- Facturar los productos vendidos y manejar en el sistema la información del cliente cuando este no exista.
- Manejar los medios de pago de los productos adquiridos por los clientes.

- Todas las actividades complementarias inherentes a su competencia que le sean asignadas por la Dirección o Gerencia.

#### **Responsabilidades:**

- Brindar asesoría y atención a las personas que visiten los puntos de venta o se comuniquen vía telefónica; argumentando los más completamente posibles usos y bondades de los productos.
- Retroalimentar a la empresa con la información y sugerencias percibidas por los clientes en las reuniones.

#### **Mensajero**

##### **Funciones:**

- Realizar las transacciones de pago de obligaciones, consignaciones y trámites bancarios.
- Hacer las entregas de correspondencia y domicilio de paquetes.
- Velar por una, ágil y oportuna entrega de los pedidos.
- Recoger pagos y devoluciones de mercadería.
- Velar por el correcto funcionamiento y mantenimiento de los vehículos y equipos facilitados para el desarrollo del cargo.
- Todas las actividades asignadas por una instancia superior ya sea la Dirección o La Gerencia.

##### **Responsabilidades:**

- Mantener completamente en orden las planillas de rutas y despachos.
- Realizar las entregas, trámites bancarios y demás funciones que se le asignen por fuera de la empresa, de forma eficiente y eficaz ("Fájate, Diseños D Prada", 2007).

La franquicia Fájate Ecuador tiene una particularidad en su desarrollo comercial, cuenta con un taller que se dedica a la adecuación de las prendas a medida del cliente.

Por otro lado, el área de sistemas se encuentra relacionada con Fájate bajo la modalidad de prestación de servicios profesionales, sin embargo se considera parte de la dinámica de la empresa.

### **2.1.5 Características físicas de la Organización**

Es importante reseñar las directrices básicas que impone la matriz a sus franquiciados, con respecto a las características del local donde se comercializa el producto. A continuación el detalle de las mismas:

- Las unidades de negocio deben ser diseñadas bajo la imagen institucional característica de Fájate.
- Los principales elementos de diferenciación entre las unidades franquiciadas son: el tamaño, y por ende los espacios interiores.
- Se pueden abrir locales a la calle o dentro de un centro comercial. La franquicia precisa eso, pero el espacio debe cumplir con algunos requisitos como en el caso de locales de calle, se debe contar con buen movimiento peatonal, áreas de parqueo cercanas al punto, fácil acceso, movimiento y flujo de gente a diferentes horas del día para garantizar una operación del negocio durante todo el día.

#### **2.1.5.1 Descripción de las tiendas**

Fájate tiene 8 locales hasta el momento, pese a que la mayoría de locales se encuentran instalados en centros comerciales, cuenta con uno que comercializa en una tienda independiente. Los establecimientos venden todos los productos de Fájate matriz y cuentan con una bodega, una sala, seis vestidores y con una amplia zona de parqueo.

Es así que, el franquiciador es el encargado de suministrar a los franquiciados la totalidad de los muebles y equipos, los cuales se deben instalar respetando las especificaciones de los planos de diseño de interiores del local y teniendo en cuenta las especificaciones y recomendaciones de los proveedores.

Un dato importante es que los bienes de los proveedores deben ser adquiridos por las diferentes sucursales de Fájate, siempre y cuando hayan sido determinados como obligatorios por el franquiciador con la finalidad de mantener la estandarización y garantizar una operación homogénea de la red de franquicias.

Por otra parte, es esencial describir los elementos que conforman el diseño arquitectónico de los establecimientos de Fájate para conocer el concepto de la franquicia, la cual debe estar alineada a la imagen e identidad institucional, basados

en la premisa de que todo comunica, los elementos de diseño, distribución y exhibición de mobiliarios y productos son factores ambientales que comunican la identidad corporativa de Fájate. Por consiguiente, este delineamiento se hace con la finalidad de demostrar que se trabaja bajo las normas establecidas por el franquiciador y no de manera aislada, es decir que existe una sinergia entre todos los componentes que engloban la semiosis institucional.

Luego de lo expuesto, se toma como objeto de observación para esta investigación la tienda ubicada en Ciudadela Kennedy (Guayaquil). La entrada del local de Fájate cuenta con una propuesta de decoración de estilo *vintage* con mobiliario que evoca sillas y mesas antiguas, pero siempre resaltando los colores corporativos que representan a la empresa. Si se divide el local en cuatro cuadrantes, en el inferior derecho se han ubicado dos maniqués que exhiben los dos modelos de fajas más vendidas en la tienda. En los costados del local, se encuentran exhibidos el resto de modelos de fajas en forma lineal, un modelo detrás del otro formando columnas. Estas columnas de maniqués y/o exhibidores se encuentran en un aparador con espejos, los cuales están separados por un pasillo en donde las personas ingresan al local.

En las repisas inferiores, donde se exhiben las fajas, se presentan otros productos complementarios como accesorios térmicos, gel cicatrizante, productos post-traumas (mentoneras, bandas, plantillas, almohadas, tabla pera con espuma), medias para varices, protectores para la piel, cremas de yeso, adelgazantes, entre otros. Al fondo del pasillo se encuentra un espacio asignado para las vendedoras con una mesa de trabajo en forma de L, donde ellas realizan sus labores administrativas, además hay una computadora para la facturación y un teléfono. Sobre este espacio, se encuentra un cartel con el nombre de Fájate con los colores corporativos de la franquicia.

A su vez, en la parte de derecha del mostrador, se encuentran tres carteles sobre la pared, uno con el número de teléfono para sugerencias y quejas, otro de advertencia que se está siendo filmado, y finalmente otro de agradecimiento por la visita a los clientes. Por el contrario, en la parte izquierda se ubica una mesa con folletería de Fájate y tarjetas de presentación de la propietaria. En esta misma ubicación, se han dispuesto dos sillas para que las personas puedan esperar y tomar un descanso mientras realiza la compra. De una de las paredes, cuelga un cuadro que muestra

imágenes de cómo han ido evolucionando las fajas, desde el corsé hasta la faja actual con el objetivo de moldear la silueta femenina.

Al final del pasillo central, se ha instalado una cortina que sirve como división entre el área de recepción y los seis vestidores, cada uno con espejos de cuerpo entero y cortinas. Detrás de los vestidores hay una puerta por donde se ingresa a la oficina de la Gerente General y junto a esta oficina se encuentra la bodega, con sus respectivos compartimentos de las fajas distribuidas por tallas.

En lo que se refiere a elementos de tecnología audiovisual, se ha optado por ubicar un monitor plasma, a través del cual se emite un video de modelos con las fajas y un mismo fondo musical. El video solo contiene imágenes y no cuenta con textos explicativos sobre lo que se está viendo. Las modelos tienen peinados antiguos y están maquilladas con un estilo propio de los años 50, en sintonía con el estilo retro que se le ha querido dar a la tienda y que se asocia con prendas relacionadas con la corsetería y las fajas.

La fachada de la tienda maneja un color vivo (rosado con tipografía blanca) y su escaparate es de vidrio mostrando lujo, confort y calidad. Las fajas exhibidas en el escaparate son los dos modelos más vendidos, debido a la normativa de estandarización de las tiendas impuestas por la franquicia matriz, la cual no permite la exhibición de más de 6 modelos. Adicional, Fájate cuenta con un escaparate informativo en cada lado del local, pero resulta más visible el que está ubicado en la parte izquierda, donde ellos también han ubicado un roll up informativo sobre *Vive/ Tex*, con la finalidad de que sea lo primero que el cliente vea. Este escaparate tiene como objetivo prioritario dar a conocer los nuevos componentes de las fajas *Vive/ Tex* y así mediante este beneficio, aumentar la demanda y fidelidad, mantener a los clientes, destacarse y diferenciarse de la competencia.

En cuanto a la iluminación del local, el escaparate no cuenta con luz propia, únicamente se utilizan las mismas luminarias tipo bala alógena (empotradas en el tumbado) del local comercial, en lo que respecta a los vestidores y las vitrinas cuentan con luces direccionadas alógenas. Además, todos los locales tienen cámaras en su interior para controlar el comportamiento de los empleados, visualizar las novedades con los clientes y por razones de seguridad.

Consecuentemente, en lo que se refiere a la imagen de los trabajadores, el uniforme se compone de un chaleco negro, una camisa rosada con el logotipo impreso de Fájate en color rosado y un pantalón negro, el mismo que se utiliza en todos los locales comerciales de la entidad. Aparte de la imagen, otro punto fundamental a tratar es el servicio de los trabajadores de la franquicia, el cual se caracteriza por centrarse en un trato cortés, donde el cliente siente que es importante. Los clientes reciben una atención rápida y oportuna sintiendo confianza a la hora de comprar, pues consideran que quienes les atienden saben responder a sus dudas y asesorarle en su compra. Los empleados tienen un excelente servicio al cliente, son honestos, conocen los beneficios de cada prenda y se observa que trabajan en equipo en sus actividades diarias.

El cliente recibe de los empleados una información completa y segura respecto a los productos que se vende. El trato comercial con el cliente no es descortés ni distante, puesto que se responde a sus necesidades con entusiasmo y cordialidad. Sobre este aspecto, Fájate considera que la atención al cliente es un punto clave y se basan en el razonamiento de que un cliente satisfecho por el trato y el producto recibido, se inclina más a repetir la experiencia en caso de necesitar del servicio en otra ocasión, además es más proclive a recomendar a otros a utilizar el producto.

A todo esto se menciona también otros servicios que ofrece la empresa, como la venta por catálogo y la entrega de la mercadería a domicilio. La venta por catálogo consiste en convertirse en una vendedora de la organización y el servicio a domicilio se centra en la entrega de las prendas tanto dentro como fuera de la ciudad, ante lo cual la compañía cuenta con unas furgonetas propias para dicha actividad.

### **2.1.6 Tendencias del Negocio**

La planeación estratégica de Fájate apunta a implementar acciones para incrementar la demanda del uso de las fajas a futuro, ya que este es un producto común para uso frecuente tal como se considera a la ropa interior. Es por esto que, se estima que el mercado de las fajas es extenso y con mucha proyección, por lo tanto hay que innovar en diseños y colores constantemente.

## **2.1.7 Instituciones con las que comparte marco de acción**

### **2.1.7.1 Situación de Mercado**

La situación del mercado durante el año 2016, período de estudio, se refleja en el siguiente cuadro donde se recogen los principales competidores de Fájate Ecuador y su estatus entre los consumidores.

**Tabla 2**  
Competencia de Fájate Ecuador

Empresa	Características	Puntos de Venta	Atributos del producto
<p><b>Corsetería Dreher S.A</b></p> 	<p>Es una empresa familiar ecuatoriana y la más antigua en el país que se dedica a la actividad de fajas. Se inició en Ecuador en 1932 con unos emigrantes alemanes (Benjamin Dreher y Anna Borger de Dreher).</p>	<p>Posee dos puntos de venta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Principal: Escobedo # 1510 y Aguirre</li> <li>• Sucursal: Centro Comercial Las Vitricas, Local 27 Ciudadela Kennedy.</li> </ul>	<p>Es reconocida por vender productos que funcionan pero de calidad diferente únicamente algodón y varilla que afecta a la piel.</p>
<p><b>Fajitex</b></p> 	<p>Es una franquicia colombiana que llegó a Quito alrededor del año 2009. La propietaria de esta franquicia y distribución exclusiva es Massiel Franco.</p>	<p>Actualmente Fajitex está ubicado en Guayaquil y Quito y se encuentra proyectado abrir sucursales en Cuenca, Loja y el Oriente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quito: Tomás de Berrianga E6-91, E/ Genovesa y Fernandina</li> <li>• Guayaquil: Avenida Periodista 414 y Olimpo (Cda. Kennedy)</li> </ul>	<p>Son fabricadas con tecnología de punta, sin varillas. Venden también productos complementarios como lociones hidratantes, champú para lavar las fajas y un gel reductor con vitamina E.</p>
<p><b>Acqua</b></p> 	<p>Empresa ecuatoriana quiteña que inicia sus actividades en el año 2005. Se la considera como la pionera en el mercado Premium de fajas para tratamientos post operatorios y estéticos.</p>	<p>Posee puntos de ventas propios en la ciudad de Quito y Cumbayá.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quito: - Av. Naciones Unidos y Japón local S-39</li> <li>- CCI local C-45</li> <li>- C.C. Quicentro Sur</li> <li>Cumbayá: Centro Comercial Villa Cumbayá local 21</li> </ul>	<p>A diferencia de las otras competencias también cuenta con una línea de ropa de baño. Esta competencia para Fájate es muy importante debido a que manejan un excelente canal de distribución a través de todas las Fybeccas.</p>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 3**  
Puntos de venta de Fájate y su competencia

Dreher	Fájate	Fajitex	Acqua
<p>Guayaquil: 4 Quito: 2 Machala: 1</p>	<p>Guayaquil: 3 Quito: 2 Cuenca: 1 Machala: 1 Loja: 1</p>	<p>Guayaquil: 1 Quito: 1</p>	<p>Quito: 4 Cadena de distribución: FyBECCA (nivel nacional)</p>

Fuente: Elaboración propia



Figura 3: Línea de tiempo de la competencia  
Fuente: Elaboración propia

### 2.1.8 Diferenciación con la competencia

Fájate es una empresa con Certificación de Calidad ISO 9001:2008. Diseño, producción y comercialización de fajas médico quirúrgicas, postoperatorias, maternas, post parto, ortopédicas y control de uso diario y con IVIMA (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos), entidad de médicos en Colombia que avalan la calidad y excelencia del producto para los post-operatorios.

El tejido con tecnología VivelTex es un producto exclusivo de Fájate, se trata de nuevos componentes en sus telas que coadyuva a hidratar y proteger su piel.

### 2.1.9 Aspectos Financieros

El proceso de implementación de la empresa en Ecuador, desde el punto de vista financiero, se realizó bajo las condiciones firmadas en el contrato de franquicia. En este punto Fájate matriz exige dos categorías de valores como son la cuota inicial y la inversión inicial para ser franquiciado, ambos se determinan según el tamaño de la franquicia. La cuota inicial para ingresar como franquiciado que cubre el derecho de entrada a la franquicia y la inversión inicial, es la suma total del importe de los costos, gastos, inversiones y provisiones en que incurre el franquiciado para la puesta en marcha. Además, una de las cláusulas claves del contrato contempla la obligación de pagar las regalías o royalties estipulados todos los meses durante el

periodo de vigencia del contrato. Esto es el pago que se hace al franquiciador, por la creación del producto o servicio propio de la franquicia.

En cuanto a las cuotas de publicidad, Fájate Ecuador y toda la red de franquicia destina el 1% sobre las ventas netas al fondo de publicidad institucional, el cuál es administrado exclusivamente por Fájate matriz y supervisado por el comité de franquiciados. Consecuentemente el franquiciado, tiene que realizar algunos otros gastos o pagar cuotas adicionales y extraordinarias a Fájate matriz, a medida que se requiera o se presenten ciertas situaciones que se detallan en el contrato de franquicia, como lo son los gastos de inauguración, adquisición de póliza de seguro, capacitación, apoyo adicional y mantenimiento de la franquicia, modificaciones operativas, supervisión arquitectónica (honorarios del arquitecto y viáticos, por cuenta del franquiciado), remodelación integral, incumplimiento del contrato, fianza, honorarios legales, entre otros.

## **2.2 Identidad Institucional**

En el marco teórico expuesto en el capítulo anterior, se analizó por un lado la identidad visual y los rasgos físicos de la empresa. Por otro, la identidad conceptual, las características culturales con los que se identifica una organización y la diferencia de las demás, en este caso Fájate Ecuador.

### **2.2.1. Identidad Visual**

El abordaje de la identidad visual se hizo a partir de los signos identificadores básicos como lo son el nombre, el logotipo, los colores corporativos, tipografía y demás elementos institucionales.

#### **2.2.1.1 El signo verbal: el nombre**

El nombre es el elemento fundamental que identifica a la empresa y debe estar en sinergia a la estrategia de comunicación de la organización. Ante lo cual tomando como referencia a Chaves (1994) se puede clasificar a los nombres de la siguiente forma. Los descriptivos se refieren a la enunciación sintética de los atributos de identidad de la institución; los simbólicos apuntan a la organización mediante una imagen figurada; los patronímicos se refieren a la organización a través del nombre del fundador, propietario o dueño; los toponímicos indican la ubicación geográfica o

área de influencia de la organización y las contracciones se construyen mediante iniciales o contracciones de nombres.

De tal manera, el nombre es expresado en forma descriptiva, ya que la denominación se identifica con la actividad básica de la organización. Es breve y fácil de pronunciar, por lo que todos estos elementos contribuyen a que sea de fácil de recordar y por ende logre un impacto en el público.

### 2.2.1.2 El logotipo

Es la representación simbólica de la organización.



Figura 4: Logotipo de la empresa  
Fuente: Fájate Ecuador, 2016

Como se observa en la figura, el logotipo de la empresa está en letras blancas y fondo magenta que son los colores representativos de la organización. Además, se usa la palabra Fájate porque su imagen representa el bienestar integral, salud, belleza y comodidad, esto se lo ha realizado con una tipografía sobria y ergonómica. Sin dejar de lado que el slogan es “Tu segunda Piel”, lo cual hace referencia a la preocupación de la marca por el cuidado y bienestar de la piel.

### 2.2.1.3 El signo no verbal: isotipo

Es una representación gráfica de la marca. Es una imagen visual que simboliza la identidad corporativa.



Figura 5: Isotipo de la empresa  
Fuente: Fájate Ecuador, 2016

En este caso, el isotipo de la empresa está creado en base a la personalidad de la marca, es decir define los valores que la organización desea transmitir a sus diversos públicos que son alusiones directas a la anatomía y la belleza humana, como emblemas que manifiestan el compromiso y la búsqueda del bienestar integral, desarrollada a partir del diseño de la silueta de la mujer. Por tal razón, este isotipo evoca la salud y la estética utilizando la técnica de serigrafía.

#### 2.2.1.4 Isologotipo

Es la combinación normativa del isotipo y su forma gráfica el logotipo.



Figura 6: Isologotipo de la empresa  
Fuente: Fájate Ecuador, 2016

Como se muestra en la figura, la denominación Fájate está junto al signo no verbal, compuesta por una F mayúscula en forma caligráfica que le da cuerpo y personalidad, el resto de los caracteres están escritos de la misma forma y en la parte inferior hace referencia al autor del diseño de la prendas. Este nombre establece una afinidad con su símbolo representativo hacia el cuidado de la piel y la estética.

Por otro lado, entre el nombre Fájate y su logotipo existe un equilibrio y una simetría. Por consiguiente su representación simbólica se expresa en forma analógica, pues existe un parecido peculiar entre el isologotipo y el rasgo de la identidad más reconocido de la organización, lo cual es una analogía de la relación que establece la unión de la mujer con el cuidado de su piel y su estética femenina.

#### 2.2.1.5 Colores Corporativos



Figura 7: Colores corporativos de la empresa  
Fuente: Fájate Ecuador, 2016

Los colores corporativos que utiliza la organización son el blanco y el fucsia. En este caso se utiliza el fucsia porque remite a la moda, la feminidad, la elegancia y el glamour que se asocia a los valores que quiere transmitir la marca hacia el cuidado

de la piel y la estética. El blanco (color neutro) está asociado a la pureza, limpieza y simplicidad que atrae fácilmente la audiencia de las mujeres (Tentulogo, s.f.).

De lo manifestado, existe coherencia en el uso de la identidad visual en los distintos soportes de comunicación de la organización. Puesto que, los colores (blanco y fucsia) se combinan para llamar la atención y conservar la tensión del ojo en cualquier pieza gráfica donde se utilice el logotipo.

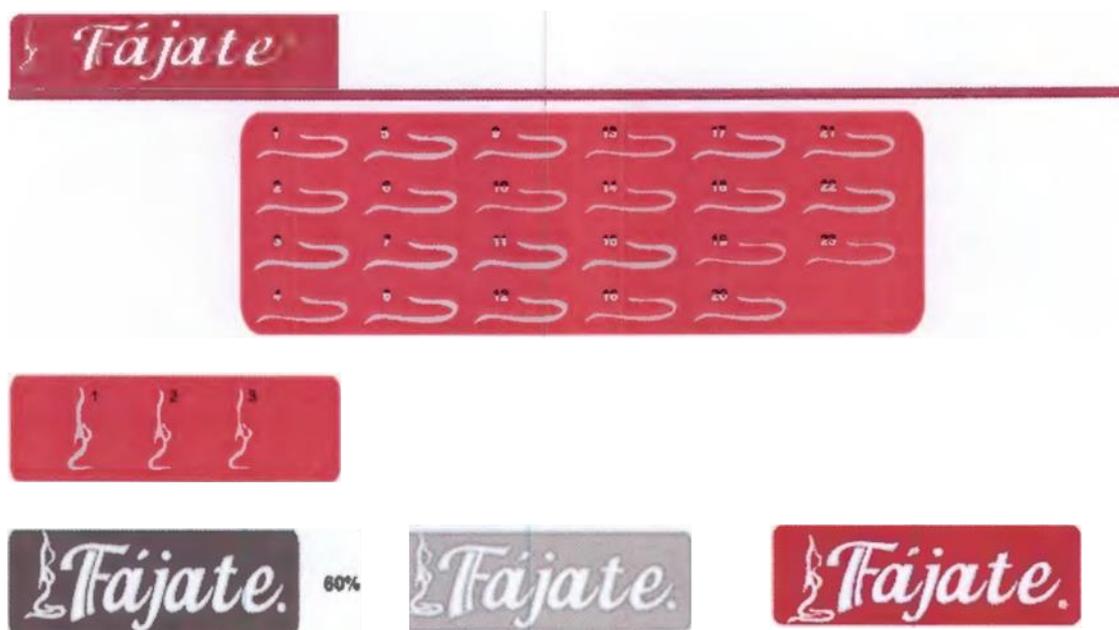


Figura 8: Paleta de colores y versiones permitidas en escala de grises y color  
Fuente: Fájate Ecuador, 2016

### 2.2.2 Identidad Conceptual

Se trata del conjunto de atributos propios de la organización y se constituye en base al discurso de identidad conformada por su actividad regular, misión, visión y valores de la organización en este caso Fájate.

En base a lo expuesto se destaca que Fájate es una empresa especializada en fajas post-quirúrgicas y de uso diario, contando con productos con las mejores prestaciones en cuanto al diseño y calidad. Estos atributos se han logrado gracias a la integración de la instrumentación quirúrgica y el diseño textil, pues su propuesta es ofrecer fajas suaves, cómodas y ergonómicas confeccionadas con materiales de alta calidad. Por consiguiente, la elaboración y costuras de las prendas se diseñan en beneficio de la comodidad del paciente, ya que se encuentran totalmente forradas con telas frescas y antialérgicas, para evitar que la piel se quemé por roce ayudando a que los fluidos corporales no se noten.

De tal manera, el concepto de negocio de Fájate se caracteriza por los siguientes elementos de originalidad:

- Fajas en diversas líneas médicas, desarrolladas por Fájate
- Ajuste de la talla de la faja a la necesidad del cliente
- Materiales antialérgicos de alta calidad
- Diseños ergonómicos o de utilidad
- Atracción en el formato de las tiendas
- Innovación de negocio
- Buena relación precio-beneficio

#### **2.2.2.1 Misión**

La misión representa la esencia de Fájate, la razón de su existencia y determina cómo se va a conseguir el logro de los objetivos, a continuación se textualiza:

“Somos una empresa dedicada a la producción, distribución y comercialización de fajas post-quirúrgicas y de uso diario, con materiales nacionales de la más alta calidad para darles confort y satisfacción a nuestra clientela; en las líneas femeninas y masculinas, quienes necesitan nuestro producto por razones médico – quirúrgicas y de estética. Todo esto es posible gracias al esfuerzo y compromiso de nuestro talento humano que trabaja para marcar la diferencia entre nuestros competidores; porque somos una empresa con un fuerte compromiso social y convencida de la importancia en la generación de empleo en nuestro país” (“Fájate, Diseños D Prada”).

#### **2.2.2.2 Visión**

Es una imagen compartida por los miembros de la alta dirección de la empresa sobre lo que quiere ser y cómo llegar a serlo, ante lo cual expresa un propósito y una dirección de la siguiente manera:

“Será una empresa líder en el mercado en cuanto a la producción y distribución de fajas post-quirúrgicas, alcanzando un alto posicionamiento y participación en el mercado nacional como internacional, generando empleo de manera directa e indirecta, apoyando la economía del país con insumos nacionales de la más alta calidad; dándole valor agregado a nuestros productos.

Seremos una empresa en constante crecimiento y expansión como en la diversificación de sus productos estando siempre a la vanguardia de nuestros competidores, preocupándonos por satisfacer las necesidades de nuestros clientes; generándoles bienestar y comodidad al utilizar las fajas post-quirúrgicas” (“Fájate, Diseños D Prada”).

De lo manifestado, es preciso destacar que la misión y la visión se ajustan a las acciones que desarrolla la empresa en todas las áreas de actividad y se concluye que esto permite alcanzar las metas organizacionales.

### **2.2.2.3 Valores**

Son un conjunto de creencias, conscientes pero no siempre identificadas, que se han convertido en principios de comportamiento dentro de la organización. Por lo que, partiendo de este concepto en la franquicia Fájate es muy importante que entre los empleados haya un buen clima organizacional y por ende es indispensable que exista:

- Honestidad: actuar con integridad tanto con los compañeros de trabajo, como con los clientes.
- Vocación de servicio: brindar ayuda e información permanente a los clientes.
- Responsabilidad: cumplir los compromisos con esmero y prontitud.
- Calidad: ofrecer productos de excelente calidad.
- Espíritu de equipo: valoración de trabajo de cada miembro del equipo, con el fin de alcanzar las metas corporativas.
- Innovación: la innovación permanente de los productos permite encontrar cada vez mayores beneficios para los clientes (“Fájate, Diseños D Prada”).

Luego de lo detallado se puede analizar que los valores, son los puntos que orientan y marcan las pautas de comportamiento de los empleados dentro de Fájate. Su comportamiento debe ser respetuoso, amable, seguro, siempre en busca de satisfacer las necesidades del cliente; además debe tener conocimiento del producto que vende y por supuesto dar una atención amable y personalizada.

## **2.3 Comunicación de Fájate**

La comunicación interna está constituida por los mensajes difundidos entre los integrantes del sistema organizativo, cuya finalidad es conseguir una estabilidad de la organización y los empleados para poder alcanzar fines comunes. Es así, que este apartado contempla la descripción del ámbito interno, sus herramientas y estrategias utilizadas por todos los miembros que conforman esta red de franquicia.

### **2.3.1. Carácter familiar de la empresa**

La Directiva de Fájate está conformada por los miembros de una familia, particularidad que marca de manera determinante el abordaje que se le hace a la comunicación interna de esta empresa. Los integrantes de esta familia dirigen todas las sucursales de la franquicia Fájate en Ecuador, bajo un mismo concepto del negocio y objetivo de la marca, lo que impide que haya conflictos familiares que afecten su operatividad. Se destaca que es una familia que se preocupa por sostener la franquicia según los patrones establecidos por la Matriz en Colombia, pues su visión es crecer en diferentes áreas de Ecuador y heredar el negocio a su siguiente generación.

### **2.3.2 Enfoque de la comunicación interna**

Este franquiciado carece de una planificación estratégica que regule los procesos comunicativos internos, por ello existe una desorganización en el desarrollo de las actividades internas y dificulta establecer vínculos funcionales entre todos los miembros de la red. Se destaca que existen algunas propuestas mandatorias por parte de la matriz, sin embargo no hay un continuo control en el cumplimiento de estas normativas, lo que es producto de la falta de una figura intermediaria que canalice la información y agilice los procesos en la gestión de la órbita comunicacional de la red.

Es así, que la dirección de Fájate considera que el área comunicacional debe ser gestionada por un profesional con experiencia y formación en el sector de la comunicación corporativa. No obstante, la empresa no cuenta con un departamento dedicado en exclusiva a esas actividades, puesto que es la misma propietaria quien gestiona las herramientas de comunicación interna y representa a la franquicia en Ecuador.

### **2.3.3 Fuentes de flujos de información interna**

La gestión de la comunicación interna está concentrada en la cúpula de la organización y no hay una bidireccionalidad en el flujo de la información. Es una estructura organizativa controlada por los líderes de la empresa, sin permitir la intervención de los trabajadores en la toma de decisiones, lo que deriva en un estilo de liderazgo autocrático y tradicional. Además, la comunicación interna es asimétrica, es decir no existe un diálogo fluido y dinámico entre los gerentes y sus subordinados, lo que no permite conseguir un vínculo sólido entre los miembros de la empresa. Esto refleja que las dinámicas de comunicación se rigen bajo un estilo jerárquico vertical descendente, donde todas las directrices fluyen de arriba hacia abajo sin que se produzca ningún tipo de retroalimentación en el proceso comunicativo interno. Todo esto trae como resultado, un equipo de trabajo con carencia de conocimiento de los elementos claves de la empresa por parte de los empleados como son la visión, misión, valores, objetivos informativos, publicitarios y de relaciones públicas de la franquicia, sin dejar de lado la escasa motivación y limitada participación para proponer iniciativas, ideas o proyectos fuera del marco de órdenes previamente establecida por los superiores.

### **2.3.4 Herramientas y canales utilizados en Comunicación Interna**

Los canales de comunicación que Fájate utiliza para vincularse con sus trabajadores son el correo electrónico, teléfono y celular. Ante lo cual, el medio que mayor demanda tiene es el celular, específicamente la aplicación de mensajería instantánea *Whatsapp* porque es la vía de comunicación más rápida. Es importante recalcar que los empleados tienen una cuenta de correo institucional y conexión gratuita para acceder a internet, no obstante no usan este correo, ya que prefieren comunicarse a través de su correo electrónico personal y el *Whatsapp* para tratar temas breves con su jefe inmediato como se mencionó anteriormente. Se menciona que este medio es una herramienta que utilizan solamente para verificar precios, modelos y tallas de las fajas que se encuentren en otras sucursales y también para asuntos personales propios de cada uno de los miembros.

Otra herramienta que se usa, es la reunión de equipo realizada mensualmente. Este es un espacio de diálogo donde se determinan estrategias para potenciar las ventas, se informa de novedades dentro y fuera de la empresa, así como demás asuntos

relacionados a la franquicia. En estas reuniones se percibe que la participación de los empleados es muy limitada, puesto que ellos no tienen dentro de la agenda de trabajo un tiempo destinado para exponer sus sugerencias o propuestas de mejora.

A su vez, se destaca que Fájate Ecuador no cuenta con más herramientas de comunicación interna como pueden ser las carteleras, cartas al personal, intranet, entre otros, que sean un canal formal entre los superiores y los subordinados. Además, tampoco tiene un manual que contemple el desarrollo de los procesos internos de la entidad, a excepción del manual de atención al cliente, el cual es el factor principal de diferenciación de la empresa.

### **2.3.5 Análisis del Clima Laboral**

El clima laboral es muy importante para el funcionamiento de una empresa, ya que el personal debe trabajar en sinergia y lograr las tareas asignadas con el mejor desempeño. De lo que se manifiesta que el ambiente en esta entidad es armonioso y confortable, pues los empleados consideran que tienen una comunicación adecuada entre ellos. A su vez, existe un espíritu de trabajo en equipo bastante arraigado, ya que las tareas administrativas asignadas son compartidas entre los miembros de la organización como los inventarios de la mercadería, el ingreso de las facturas, entre otras funciones que evita que haya conflictos interpersonales entre sí.

Sin embargo, a pesar de que el ambiente laboral entre los empleados es armónico, es importante puntualizar que dicha situación no se manifiesta entre los superiores y los subordinados, puesto que existe una falta de cultura participativa, en la que los empleados se incluyan en el desarrollo de las actividades de la empresa. Esto se debe a que ellos no tienen una comunicación interactiva con la gerencia y no están involucrados en la toma de decisiones de la empresa, simplemente cumplen el rol de ser receptores pasivos de información y seguidores de normas establecidas.

Por otra parte, esta organización no tiene una cohesión sólida en su cultura organizativa, por tal razón no existe un empoderamiento de cargos y sentido de pertenencia hacia la entidad, lo que implica que los trabajadores solo laboren por un salario y no por alcanzar objetivos personales y organizacionales en común.

### **2.3.5.1 Sistemas de reconocimiento para empleados**

La empresa motiva a sus trabajadores en su puesto de trabajo, asignándoles actividades según las capacidades, destrezas y conocimientos que tenga cada uno. Sin embargo, existe un elevado porcentaje de rotación del personal, debido al estilo de liderazgo en la dirección de la empresa. Consecuentemente, como punto a favor se puede mencionar el hecho de que el equipo de Fájate Ecuador se encuentra siempre en constante proceso de capacitación, sobre todo en lo relativo a las asesorías de imagen, técnicas de ventas, atención al cliente, etc.

Por otro lado, los empleados están conformes con su salario, ya que además de su remuneración, reciben incentivos o bonos por cada actividad adicional que realicen. No obstante, presentan una inconformidad con el horario laboral que incluye los días domingos ya que no les permite descansar. Este hecho es irrelevante para la gerencia, dado que el objetivo principal es la productividad del trabajador y aumentar el volumen de ventas de las fajas, adicionalmente se señala que los recargos de transporte, alimentación sobretiempo u horas extras fuera del horario asignado, son asumidos por la empresa tal y como indica la ley laboral local.

### **2.3.5.2 Control de la Gerencia hacia los empleados**

El volumen de ventas por trabajador, es el sistema principal que el jefe inmediato utiliza para medir las diversas capacidades y controlar el comportamiento del personal. Asimismo, existen otros mecanismos de supervisión hacia ellos como el monitoreo in situ, a través de cámaras y micrófonos instalados en los puntos de venta de Fájate Ecuador, el uso de la técnica de “cliente oculto” para poder evaluar la atención al cliente en tiendas y el manual de atención al cliente, el cual comprende las directrices de saludo universal que los empleados deben utilizar con carácter obligatorio, caso contrario pueden tener una sanción administrativa por parte de los directivos.

La organización carece de herramientas para evaluar el desempeño laboral de sus miembros, lo que produce un estancamiento en el planteamiento de temas y acciones de mejora en la productividad y desenvolvimiento del empleado. Todo esto conlleva a que los trabajadores no tengan conocimiento de cuáles son los métodos que utiliza la empresa para evaluar su desempeño laboral, por lo tanto no identifican sus dificultades o sus destrezas.

### **2.3.6 Comunicaciones Externas**

La comunicación externa es aquella que implica a sujetos sociales ajenos a la dinámica interna de la empresa. Tiene como objetivo afianzar las relaciones con los diversos stakeholders y emitirles mensajes que incidan en la percepción de la imagen corporativa, la producción, ventas, etc. Esto se relaciona de forma directa con el servicio al cliente, en donde los demandantes valoran como excelente la atención recibida por el personal de los puntos de venta, ya que consideran que los trabajadores son muy amables y cordiales, destacando como punto beneficioso la asesoría personalizada que reciben en cuanto a las bondades del producto enfocándose en la calidad, material, color, talla y utilidad de las fajas al momento de su selección. Todo esto hace que el equipo proyecta altos niveles de proactividad a la hora de atender al cliente, pues tratan de solucionar cualquier inconveniente que se presente, por ejemplo buscan ítems en alguna otra tienda o verifican a fondo su stock.

Por otra parte, en lo referente a publicidad, los clientes consideran que la información que se recibe a través de los medios de comunicación publicitarios es clara, práctica y concuerda con el concepto de negocio que la empresa realmente quiere transmitir a sus diversos públicos.

En lo referente a quejas y sugerencias, la organización pone a disposición del cliente un cartel de grandes dimensiones con el número telefónico celular de la gerencia, ubicado en un punto visible para comunicar los inconvenientes. Se destaca que Fájate no tiene un buzón de sugerencias como tal, ya que este puede ser manipulado fácilmente por los empleados, evitando la recepción oportuna de la información, sin embargo existe un cuaderno donde los clientes pueden registrar sus quejas. A pesar de ello, se considera que este canal es inusual, dado que los clientes prefieren la opción de comunicarse directamente con la propietaria. El proceso que se da a cada uno de los casos ingresa en un registro (no informático) y es gestionado por los directivos, esta gestión de los reclamos no incluye al personal de la tienda por lo que ellos desconocen la tipología de cuestiones que ingresan a través de ese canal.

En términos generales no existe ningún manual o política que exprese la gestión de los casos de clientes insatisfechos, pero existen acciones compensatorias como

descuentos, devoluciones, entre otros por parte de la gerencia, quien maneja directamente a los clientes en situaciones irregulares.

### **2.3.7 Estrategias de comunicación utilizadas**

Las técnicas de comunicación de Fájate se enfocan principalmente en el posicionamiento del producto y la realización de varias acciones, mismas que se enlistan a continuación:

- Visitadoras médicas: Tienen como principal objetivo realizar visitas a los consultorios, para ofrecer a los médicos promociones a cambio de recomendar sus productos, dichas promociones se basan en el 10% de ganancia de las ventas que ellos direccionen o descuentos del 30% para él y su familia en productos del establecimiento.
- A las tiendas que quieran trabajar con Fájate se les instala habladores promocionales que indican, que por los consumos en “X” establecimiento, Fájate premia al cliente. Asimismo, la franquicia tiene habladores de las tiendas con las que realiza las alianzas estratégicas.
- Pautaje ocasional en medios de comunicación y espacios con audiencias que van en sintonía con el target del producto como: En Contacto de ECUAVISA (medio televisivo) o La Revista de Diario El Universo (medio impreso), medios masivos de gran tiraje en la ciudad de Guayaquil y por último taxi vallas que se desvía un poco del grupo objetivo, por lo que desde este análisis se evalúa que se puede prescindir de ellas en próximas campañas.

### **2.3.8 Canales de comunicación externa**

Los canales de comunicación externa que utiliza Fájate son diversos, entre lo que se puede nombrar a la publicidad, el portal web, el material POP, video institucional, relaciones públicas, correo electrónico, redes sociales, entre otros. Es por eso que, la publicidad para Fájate es un aspecto importante, ya que mediante ésta herramienta desarrollan e implementan estrategias y campañas promocionales con la finalidad de incrementar las ventas. Por tal razón, es esencial señalar que Fájate matriz es quien coordina el desarrollo e implementación de estrategias y campañas publicitarias y promocionales a nivel institucional, todo ello con el objetivo de

potenciar las ventas de todos los miembros de la cadena, a través de su presupuesto de publicidad y las aportaciones de los franquiciados.

Es así, que cada franquiciado aporta mensualmente a Fájate matriz el 1% de sus ventas el cual se integra a un fondo de publicidad institucional, el mismo que es manejado y administrado por el franquiciador y vigilado por el comité de franquicias. Además, gran parte del presupuesto general se destina al área de comunicación y publicidad, dado que elaboran un plan de medios anual para promocionar la imagen institucional y sus productos.

Desde el año 2013 hasta la actualidad se han realizado algunos cambios, empezando por las modelos que representan a la marca y que se renuevan continuamente. En el ámbito publicitario, han innovado lanzando una nueva campaña de talla plus dirigido a las mujeres con sobrepeso, un target que otras marcas no han incluido en sus campañas, con el mensaje de “Fájate cuenta con prendas reales para mujeres reales”.

Por otro lado, en cuanto a las herramientas de comunicación para vincularse con los clientes, el uso de correo electrónico, redes sociales y celulares se han constituido en los medios más utilizados para la promoción y publicidad de los productos, seguido de las visitas y contactos. Como dato importante, se menciona que en el año 2014 Fájate Ecuador opta por no invertir en publicidad en radio, prensa y televisión por los costos elevados y se direcciona hacia la publicidad en las redes sociales, que en ese momento cobraba mucho protagonismo en el mercado ecuatoriano.

Así también, la denominación de la página web ([www.fajateecuador.com](http://www.fajateecuador.com)) indica la actividad principal de la empresa y su diseño está realizado bajo la misma imagen institucional estandarizada. Esta herramienta es utilizada para la divulgación de nuevos productos, servicios, la publicidad y los descuentos promocionales en las prendas, a la vez también se considera un medio para comunicar otros temas de interés y novedades de la empresa. En lo que se refiere a su contenido, está diseñada con varias pestañas en las cuales se encuentran las siguientes secciones: Quiénes somos (pero no incluye la misión, visión y valores de la empresa); el catálogo con 50 modelos de fajas para diferentes tipos de uso; la oportunidad laboral para nuevos aspirantes de trabajo; los consejos de cómo y cuándo usar una faja

determinada; FAQ que son preguntas frecuentes; políticas de cambio y devoluciones que explican motivos y situaciones en las que hay cambios de fajas, especificando que no hay devolución de dinero en ningún momento y finalmente están los contactos para comunicarse con la empresa por alguna inquietud o queja. Adicionalmente, hay un correo directo para resolver irregularidades con mayor rapidez que es [fajate.asistencia@taurom.com](mailto:fajate.asistencia@taurom.com) en el que se puede escoger entre el correo directo y las redes sociales. También se cuenta con una barra en el que se especifica los modelos de fajas que están a la venta en línea femenina, masculina y accesorios al lado izquierdo de la página.

A su vez, esta página cuenta con una pestaña de buscador de productos y los iconos de las redes sociales que los conectan directamente a Facebook, Instagram y Twitter, en donde se brinda información al usuario sobre las direcciones y teléfonos de contacto de los diversos locales que se encuentran ubicados en todo el país.

Por otro lado, la empresa cuenta con otras herramientas digitales como la publicación de un video tutorial sobre cómo se colocan las fajas en el cuerpo sin causar molestias; un chat para que exista una comunicación entre el navegante y la empresa en tiempo real como medio para resolver inquietudes y asesorar a los clientes; y un servicio de carrito de compra en línea en el que se adiciona la prenda, para posteriormente realizar el pago correspondiente a través de las opciones de crédito que oferta el establecimiento.

En lo que se refiere a los correos electrónicos, Fájate Ecuador utiliza direcciones como [fajateguayaquilplazatriangulo@hotmail.com](mailto:fajateguayaquilplazatriangulo@hotmail.com), que no están configurados bajo el dominio de la franquicia, puesto que la denominación del correo electrónico incluye tanto el nombre de la empresa como la ciudad y el nombre del centro comercial donde está ubicado el local. Tal situación sucede con todos los correos dependiendo de la provincia donde se encuentre, lo que permite conocer el destino del que viene la información y por supuesto lograr una comunicación más ágil y directa.

En lo referente a las redes sociales, Fájate tiene una cuenta en la red social [www.facebook.com/FajateEcuador](https://www.facebook.com/FajateEcuador), con un total de 64.888 “me gusta”, sin contener la fecha de creación, es decir que no se sabe cuántos años tiene la cuenta en esta red social. Esta página presenta contenidos sobre promociones o descuentos de los

diferentes productos, que es lo que más le llama la atención a los clientes y los induce a poner “me gusta” y hacer comentarios.

A su vez, Fájate tiene una cuenta en Twitter como página personal @FájateEC, con un total de 4.542 seguidores con fecha de creación del 11 de julio del 2012, es decir 4 años desde su inicio, con un promedio de 3.004 tweets hasta el momento. En esta página se puede apreciar la misma información presentada en la cuenta de Facebook, con la diferencia que en este medio se promocionan modelos con los beneficios de los productos, razón por la cual tiene mayor acogida y seguidores que Facebook.

Como dato adjunto se destaca, que en el 2015 los directivos de la empresa deciden incursionar en campañas publicitarias en las redes sociales, pero no contaban con el conocimiento técnico necesario para desarrollar este tipo de estrategias y por ello se realizó la contratación de una agencia de social media, que le dio las pautas para iniciar estas nuevas acciones. Adicionalmente, la gerente decidió realizar estudios en marketing digital, lo que le permitió conocer las nuevas estrategias de publicidad en línea e invertir en este nuevo medio.

Se manifiesta que el éxito de la campaña publicitaria en las redes sociales, principalmente en Facebook, se mide según el alcance que ha obtenido el aviso, la interacción con el cliente y los me gusta que obtenga cada uno de ellos, es decir a través de las herramientas de medición y estadística con las que cuentan las redes sociales. Esto conlleva a que exista una preferencia de inversión en campañas de redes sociales porque es medible y segmentada. Ante lo cual, es medible por el número de seguidores que ingresan a la página o quienes les aparece el aviso en el News Feed de Facebook, red en la que se centran las campañas en social media, asimismo es segmentada ya que se puede elegir de manera muy específica a quién, qué edad y en qué ciudad se envía el mensaje.

De esta manera, Fájate Ecuador ha planteado una estrategia de comunicación a través de redes sociales que cuenta con personajes reconocidos del medio televisivo o artístico local, pero no tiene ningún embajador de la marca en específico. La estrategia consiste en la entrega de productos de la marca a estos personajes para su uso, a cambio de seis menciones y publicaciones que incluyan la marca y un *hashtag* específico según la campaña que se esté llevando a cabo.

En cuanto al *merchandising*, los propietarios y administradores de Fájate consideran que los diversos objetos publicitarios también son necesarios para promocionar a la empresa e impulsar las ventas, entre ellos están los bolígrafos, blocks, los habladores, cuponerías, agendas, cajitas de regalo, volante y fundas, los cuales se pueden encontrar tanto dentro de la institución como fuera de ella. El uso de estos materiales tiene como finalidad promover la imagen de la empresa, fomentar la fácil recordación de la marca, las innovaciones y promociones de la gama de fajas que oferta la entidad, tanto en la mente de los consumidores como en el mercado competitivo. Por lo tanto, su distribución debe ser autorizada y supervisada por el franquiciador.

En lo que respecta al posicionamiento, Fájate no ha realizado un estudio en los últimos años para diagnosticar cómo se encuentra frente a la competencia, sin dejar de lado que no ha hecho un monitoreo de las publicaciones que los medios de comunicación realizan referente a la imagen de su empresa, ya que se ha regido por un estudio llevado a cabo en el año 2011, siendo esta información obsoleta en la actualidad.

### **2.3.9 Comunicación entre franquiciador y el franquiciado**

La gestión de la comunicación entre el franquiciador y el franquiciado se da por teléfono, correo electrónico, o por reuniones que se convocan una vez por año. La asistencia a estas reuniones es obligatoria, puesto que se reúnen todos los franquiciados de las diferentes partes del mundo y se abordan temas de índole administrativo, se llevan a cabo capacitaciones sobre nuevos productos y se da a conocer novedades de la empresa. De lo expuesto, se manifiesta que la comunicación se realiza semanalmente al inicio de la operación del negocio, con la finalidad de prestar el mayor apoyo al franquiciado, lo cual va variando según la necesidad del mismo.

Por otra parte, el proceso de distribución de Fájate se realiza mediante Tauron S.A. que cumple el papel de intermediario entre el fabricante Fájate matriz Medellín y el consumidor final, pero a su vez ejerce el papel de mayorista, ya que en su cadena de distribución posee intermediarios (doctores, centros de estética, spas, peluquerías, etc) que se encargan de vender sus productos y entregarlos a sus consumidores finales.



Figura 9: Proceso de distribución de Fájate Ecuador  
Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la figura, la distribución según su vínculo organizativo es (fabricante – detallista / fabricante – mayorista detallista) (CADENAS DE FRANQUICIAS). La estrategia de distribución es selectiva porque sus detallistas son seleccionados de acuerdo a su zona geográfica (Guayaquil) o instalaciones acordes al prestigio e imagen de la marca, donde puedan promocionar y vender los productos de Fájate. El fabricante (Fájate Matriz Medellín) ejerce un fuerte control del producto en especial en lo que concierne a la exhibición, material POP, publicidad, así como en el diseño de la imagen / arquitectura de los establecimientos de Fájate. Así también, la estrategia de Aspiración PULL que consiste en canalizar los productos a través del mayorista / detallistas hasta la recepción directa de los consumidores, es la estrategia de comunicación que Fájate emplea en su canal de distribución.

A su vez la publicidad y la promoción de ventas son los medios más utilizados para dirigirse hacia el consumidor final, tomando como referencia que la publicidad, es la herramienta primordial que utiliza el fabricante para llegar a los consumidores finales y la promoción de ventas, es aquella que influye en el desarrollo de percepciones positivas hacia la marca y con ello conseguir que los consumidores demanden al detallista el producto.



*Figura 10: Cadena de distribución*  
Fuente: Elaboración propia

## **2.4. Públicos**

El público objetivo es el conjunto de personas o grupos sociales de interés a los cuales van dirigidos las diferentes acciones, actividades, servicios o productos de una organización. Por consiguiente, los principales consumidores de los productos de Fájate son personas de todos los estratos sociales, que se hayan practicado algún tipo de cirugía estética o tratamiento estético, masajes, cesárea, parto. En definitiva cualquier tipo de cirugía que haya producido daño tisular (daño de tejido), así como pacientes accidentados o con cualquier forma de trauma. Además, sus clientes son en un 70% mujeres y en un 30% hombres, con edades comprendidas entre los 15 y los 55 años.

Todo esto sin dejar de mencionar que los médicos generales, cirujanos plásticos y ginecólogos conforman un grupo objetivo y aliados estratégicos de Fájate, debido a que ellos pueden influir en la decisión de compra de los pacientes. De lo que se considera que uno de sus principales aliados estratégicos son los médicos generales, quienes obtienen un beneficio por recomendar la marca como mínimo a 3 pacientes en el mes, el cual se basa en un 10% de descuento por recomendar la faja al cliente y un 30% si él mismo compra la faja para su cliente.

### **2.4.1 Mapa de Públicos**

El mapa de públicos representa el repertorio de los diferentes colectivos con los que la empresa debe comunicarse, para ejecutar su estrategia de comunicación e influir sobre su imagen corporativa. Por esta razón, el mapa de públicos debe estar cuidadosamente delineado y ser tomado en cuenta a la hora de emprender cada estrategia. Por tal razón, su construcción se efectuó según el planteamiento de vínculo establecido por Capriotti, diseñándolo de la siguiente forma.



*Figura 11: Mapa de públicos*

A continuación se detalla, cada uno de los elementos que conforman el presente mapa.

**Directivos:** Son aquellas personas que establecen y deciden las políticas a seguir de en la organización y orientan las decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales.

**Empleados:** Son los que concretamente realizan el trabajo determinado por los directivos.

**Clientes:** Aquellos consumidores del producto o usuarios del servicio que brinda la institución, sean estos individuales, instituciones públicas o privadas. Este público es aquel que juzga a la institución por la calidad de los mismos y es la causa fundamental que hace que el cliente opine favorable o desfavorablemente.

**Proveedores:** Son todos aquellos que proporcionan al sistema los insumos necesarios para el desarrollo de sus funciones. Es el público que satisface ciertas expectativas de los clientes.

**Localidad:** Es la comunidad que habita en el área geográfica inmediata a la institución. Esta relación establece sus cimientos mediante una base de conocimiento y ayuda mutua.

**Instituciones Públicas:** Se fundamenta en la necesidad de una adecuada coordinación interinstitucional, para el logro de los objetivos comunes.

**Medios de comunicación de gran alcance:** Son aquellos que vinculan a la institución con sus públicos generales, para satisfacer las necesidades informativas.

**Competencia:** Está compuesta por otras organizaciones que se desenvuelven en el mismo marco de acción.

**Franquiciado:** Es aquel que recibe la formación, asesoría e información por parte del franquiciador. Además, es el guía, consejero e informador de los principales acontecimientos que considera preocupantes, relevantes y convenientes al franquiciador.

**Líderes de Opinión:** Es una persona o grupo de personas que puede ejercer influencia sobre las actitudes o conductas de individuos, cuyas opiniones pueden ser tomadas como paradigma por una comunidad en particular.

**Aliados Estratégicos:** Es el grupo de organizaciones con los que la empresa establece un acuerdo, para alcanzar objetivos determinados en forma independiente.

De tal manera, una vez definido los públicos, es importante diferenciar entre los públicos prioritarios y los del entorno. Entre los prioritarios, se encuentran los directivos y empleados del franquiciado y en los del entorno se encuentran los clientes y posibles clientes, la comunidad general, los medios de comunicación, competencia, proveedores y aliados estratégicos. Es indispensable cimentar estas diferencias para poder delinear estrategias apropiadas para cada público, de tal forma que aseguren su validez. Se menciona que estos públicos tienen un vínculo funcional, puesto que aportan información confiable y toman información de la sociedad, para retroalimentar a la empresa y mejorar su funcionamiento organizacional.

Es por esto que, en la medida de los alcances y posibilidades de este estudio, se tomó como públicos prioritarios al equipo ejecutivo (directivos) por ser los propietarios de la franquicia y concedores de la gestión global de la empresa, así también se consideró a los empleados quienes son los promotores de la marca tanto al interior como al exterior y finalmente a los clientes quienes son los que perciben y crean en sus mentes una imagen de la entidad, cuya opinión influye en el posicionamiento de la empresa frente a la competencia.

Además de lo anteriormente detallado, se destaca que los aliados estratégicos juegan el papel de intermediarios entre la empresa y los clientes, sin embargo es un público que no contribuye con una información esencial, pues su objetivo es meramente comercial independiente a los objetivos institucionales de la organización.

## **2.5. Análisis FODA**

Es el proceso por medio del cual se identifican las fortalezas y debilidades de la organización, así como las oportunidades y amenazas que se manifiestan en su

entorno y que pueden impactar sobre ella. Por lo que, para desarrollar estos términos de referencia se construyó la hoja de trabajo FODA, la cual se fundamentó principalmente en la realidad institucional, el análisis de las dimensiones comunicacionales y el contexto en que se inscribe.

Es así, que en esta fase se enumeran y se definen los problemas detectados en el diagnóstico de las dimensiones comunicacionales y en el análisis FODA, siendo el resultado de la auditoría de comunicación realizada, sin dejar de mencionar que estos problemas son aquellos que determinan la propuesta de las acciones correctivas comunicacionales, para los diversos públicos con los que se relaciona la empresa.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con elementos de innovación como el tejido Viveltex, que permiten que sus prendas sean las únicas fajas que ayudan a humectar la piel.</li> <li>• Son las prendas más recomendadas por los especialistas.</li> <li>• Cuentan con diseño de alta calidad que proporcionan comodidad y alivio.</li> <li>• El proceso de producción de Fajate cuenta con certificación ISO, que garantiza altos estándares de calidad en sus productos.</li> <li>• Existe cohesión entre los miembros del equipo de trabajo que permite que la comunicación interna fluya de manera adecuada.</li> <li>• Existen procesos de registros e informes de información que se envían a los directivos</li> <li>• La empresa fomenta el trabajo en equipo, cuentan con una política empresarial de puertas abiertas.</li> <li>• Nivel de motivación alto de los miembros de la institución</li> <li>• Impulsan la capacitación continua a sus trabajadores</li> <li>• Procuran una retribución salarial conforme a cargos de los empleados</li> <li>• Se registran altos niveles de satisfacción del público externo</li> <li>• Cuentan con sólido sistema de retroalimentación a inquietudes y quejas con los clientes externos</li> <li>• Calidad de información adecuada para medios de comunicación/material</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuenta con cobertura nacional en su distribución, tanto de abastecimiento como de visitas a intermediarios.</li> <li>• Poca competitividad en lo referente a precios. Sus productos son los más caros del mercado.</li> <li>• Falta de implementación de política que regule los procesos comunicacionales de la organización</li> <li>• Flujo de comunicación descendente (estilo de dirección autoritario)</li> <li>• Falta de canales de comunicación interna: no realizan publicaciones internas, no existe un video institucional, no utilizan herramientas de comunicación interna como son: intranet, correo electrónico.</li> <li>• Falta de conocimiento de los valores corporativos por parte de los empleados.</li> <li>• Carecen de sistema de reconocimiento laboral para los trabajadores.</li> <li>• No tienen intercambios de información con los trabajadores referente a los resultados de la evaluación de desempeño dentro de la empresa.</li> <li>• Alta rotación del personal.</li> <li>• Falta de identificación de los públicos del entorno por parte de los empleados</li> <li>• No existe empoderamiento de cargos</li> <li>• Inexistencia de un buzón de sugerencias</li> <li>• Falta de un departamento/o encargado del área de Comunicación</li> <li>• No se ejecuta un plan anual de comunicación</li> </ul>
---	--

*Figura 11: Análisis FODA*  
Fuente: Elaboración propia

### **Definición de Problemas:**

- Falta de implementación de una política que regule los procesos comunicacionales de la organización.
- Flujo de comunicación descendente (estilo de liderazgo tradicional /autocrático).
- Carencia de canales de comunicación interno: no realizan publicaciones internas, ni utilizan herramientas de comunicación interna como el intranet, correo electrónico.
- No hay conocimiento de los valores corporativos por parte de los empleados.
- No existe conocimiento por parte de los trabajadores de los resultados de la evaluación de desempeño dentro de la empresa.
- Falta de sentido de pertenencia a la entidad.
- Inexistencia de un buzón de sugerencias.
- Falta de un departamento encargado del área de comunicación.
- No se ha realizado un estudio del perfil de la imagen corporativa en los últimos años.
- La imagen institucional no se monitorea en medios locales.

## 2.6. Conclusiones generales del FODA

### Puntos Negativos:

- La empresa Fájate no cuenta con una política que regule sus procesos comunicativos con sus diversos públicos, pues no tienen establecidos objetivos claros de información, publicidad, entre otros, solo lo realizan a medida que surja la necesidad de establecer campañas para posicionar el producto. Por tal motivo, es importante trabajar sobre este aspecto para que haya una planificación organizada de las comunicaciones de la empresa y se pueda alcanzar los objetivos de la organización.
- La empresa no tiene canales de comunicación interna, es decir no existe una vía por donde los empleados de la red de franquicia conozcan los avances y perspectivas de la organización como es el intranet, publicaciones internas, entre otros. Este aspecto debe ser atendido para que los empleados tengan acceso a toda la información, que concierne a las transformaciones y que surgen en la empresa constantemente y así sentirse parte de ella.
- El flujo de información de Fájate es descendente, ya que el jefe es el que establece las normas, reglamentos y asignación de tareas, es decir un estilo de dirección tradicional por su naturaleza de empresa familiar. Esto es un punto a mejorar en la empresa, debido a que se debe trabajar para incluir al empleado en la toma de decisiones de la organización, lo que permite fomentar el sentido de pertenencia y el establecimiento de una comunicación fluida, abierta y multidireccional.
- La tecnología es un aspecto relevante de atención, pues no todos los empleados cuentan con conocimientos básicos del uso de las herramientas digitales de comunicación, lo que incide en la calidad del servicio al cliente y en la imagen que posiciona ante sus públicos.
- Los empleados no tienen conocimiento de los valores corporativos de la entidad, situación que se considera un aspecto negativo pues estos elementos son los que hacen que el empleado se sienta parte de la empresa, que se comprometa con su trabajo y haga que sus metas personales se conviertan también en sus metas profesionales. Este factor debe atenderse con mucha atención dada su importancia, ya que la identidad y la cultura corporativa son los pilares fundamentales de la comunicación interna, que van

a regir el comportamiento del personal, así como el posicionamiento adecuado y oportuno de la organización en sus mentes.

- Los resultados de las evaluaciones de desempeño no son expuestas ante los empleados, ellos no tienen conocimiento de qué aspectos deben mejorar para el desarrollo oportuno de su trabajo. Por lo que, es conveniente que la entidad dé a conocer los resultados de la evaluación del desempeño, dado que esto hace que la persona tenga otro tipo de comportamiento frente a su trabajo, mejore su calidad de servicio y logre cumplir con las metas establecidas por la organización. Sin embargo, no solo se debe medir al empleado por su rendimiento y la calidad de servicio que brinde, hay otros factores como la comunicación entre los miembros, iniciativa, actitud, atención a las reglas, cooperación, soporte del estrés, entre otros aspectos que deben ser considerados al momento de evaluar el desempeño del trabajador dentro de su escenario laboral.
- La falta de sentido de pertenencia en la organización es evidente, debido a la alta rotación del personal y por la falta de autoridad para tomar decisiones en la resolución de quejas o reclamos. Los problemas son resueltos por la propietaria de la empresa y es ella quien realiza el seguimiento de los mismos, es aquí donde se considera que los empleados deben tener la autonomía para resolver inconvenientes y tomar decisiones en distintas situaciones que se puedan presentar en la entidad y de esta manera sientan que forman parte de la organización.
- La inexistencia de un buzón de sugerencias no permite conocer las insatisfacciones o irregularidades de la institución. Es oportuno que se establezca un medio, donde los clientes y los empleados puedan depositar sus opiniones acerca de la organización, ya que dicho aspecto va a permitir que Fájate mejore la calidad de sus productos y servicios.
- La falta de un departamento encargado del área de comunicación, hace que las comunicaciones de esta empresa estén desorganizadas y no sigan un objetivo en común. Es importante tener un miembro que conozca las pautas y patrones a seguir en dicha área, para canalizar la información, mejorar los flujos de comunicación dentro de la red de franquicia, desarrollar un clima laboral armonioso entre los integrantes de la institución, tener comunicación

interna activa, alcanzar el posicionamiento deseado, aumentar el volumen de ventas, entre otros aspectos.

- La imagen institucional no se monitorea en medios locales, sin dejar de lado que no se realiza un seguimiento de las publicaciones, por lo que no conocen cómo los públicos perciben la marca y en qué medios tiene mayor pauta.
- La empresa no ha realizado un análisis de perfil de la imagen institucional en los últimos años, que permita conocer cuáles son los atributos que sus diversos públicos le asignan a la marca Fájate, cuáles son las preferencias de los clientes y cómo se encuentra su posición en el mercado competitivo actual.

#### **Amenazas del mercado:**

- Incremento de los impuestos arancelarios y nuevas políticas estatales que impiden la importación del producto.
- Deterioro de la imagen corporativa por clientes insatisfechos que crean una imagen distorsionada, como resultado de su inconformidad con el producto.
- Crecimiento de la competencia con oferta de productos de más baja calidad y costo.
- Captación de clientes fieles por parte de la competencia, que prefieren un mismo producto con características similares a un bajo costo.
- La copia del negocio por parte de los franquiciados, que ya no deseen pertenecer a esta red de franquicia y establezcan un negocio propio bajo el mismo concepto de la marca.

#### **Puntos Positivos:**

- Fájate cuenta con algunos atributos del producto y de la marca, esto se sustenta en que sus productos cuentan con tecnología y materiales de punta, que permiten ofrecer fajas inocuas para piel, además tienen el aval de especialistas del sector y poseen una línea de diseño moderno que prioriza la comodidad de quien lo usa con certificación ISO e IVIMA.

- Los empleados tienen relaciones laborales armoniosas que facilitan el buen desempeño en la organización, pues la empresa fomenta el trabajo en equipo para lograr las metas institucionales y personales.
- Existe un reporte diario de información a la dirección que se realiza mediante un formato establecido por la entidad, donde se manifiestan los principales acontecimientos ocurridos en el establecimiento.
- La motivación de los empleados es fundamental para Fájate, puesto que la asignación de tareas se hace acorde a los conocimientos que los empleados tengan en el área. Sin embargo, hace falta un reconocimiento verbal y público que haga sentir al empleado orgulloso de su calidad de trabajo y lo motive a esforzarse en realizar sus tareas cada día mejor.
- La capacitación al personal es otro factor positivo que involucra Fájate en el entrenamiento de sus empleados, puesto que mantiene al personal motivado y actualizado en relación a conocimientos de mejoras de la imagen personal, lo cual genera ganancias para la empresa.
- Fájate se preocupa por la satisfacción de sus clientes, lo cual es un punto positivo que tiene la empresa, ya que el cliente es el eje principal en el que gira la institución y el que le genera ganancias a la misma. Lo manifestado coincide con el punto de vista de la dirección general de Fájate, en donde el cliente siempre debe salir satisfecho con la compra de su producto y atención que se le brinde, puesto que este público es el que va a promocionar mediante sus comentarios a la empresa, con lo cual crea una imagen positiva e incentiva a futuros clientes a acudir al local. Es así, que la dirección de Fájate confía en la calidad de su producto y en que no existe comparación con los de la competencia.
- La retroalimentación en cuanto a inquietudes y quejas con los clientes es un factor de relevancia para Fájate, pues la misma propietaria se hace cargo de la solución de los inconvenientes y trata de satisfacer su inconformidad con algún plus adicional al producto, por ejemplo una promoción o producto complementario.
- La comunicación externa es sumamente importante en Fájate, por todos los materiales y medios publicitarios que utiliza para promover la entidad, además

existe una unanimidad del concepto en todos los soportes comunicativos y presencia en las redes sociales.

#### **Oportunidades en el mercado:**

- Hay posibilidades de extenderse a nivel nacional, a través de la apertura de más sub-franquiados propios en otras provincias y ciudades del país.
- Incremento de su base de datos de intermediarios para posicionar su producto.
- Su competencia aún no está posicionada, pese a su crecimiento.
- Liderar en el mercado por la calidad de sus productos y posicionarse como referente de fajas.

Es así, que una vez identificados los problemas en el desempeño comunicacional de la franquicia Fájate, se procede a proponer acciones correctivas que pueden mejorar los inconvenientes identificados en este apartado.

### **CAPITULO III. PROPUESTAS DE PLANIFICACION DE LA COMUNICACIÓN**

En este capítulo se desarrollan las propuestas de las acciones que sustentan la intervención, resultado del diagnóstico y el análisis FODA realizado y expuestos en el capítulo anterior, por lo que dichas propuestas se basan en las debilidades encontradas en el desempeño comunicacional de la organización y sirven para dar respuestas a los objetivos planteados al inicio de este trabajo de investigación.

Es por esto que, el planteamiento de líneas estratégicas de comunicación interna se realiza con el propósito prioritario de mejorar los procesos comunicativos internos,

fomentar una comunicación fluida y bidireccional, aunar a todos sus miembros a los objetivos empresariales establecidos, cohesionar la cultura organizativa, canalizar la información, crear un nexo sólido entre la franquicia matriz y los franquiciados que aportan un valor intangible en la gestión de la comunicación interna de la organización. También, se incluye la implementación de acciones para fortalecer el reconocimiento laboral y fomentar el sentido de pertenencia del personal en sus puestos de trabajo. Es importante recordar que de existir una comunicación interna armoniosa, los empleados se van a sentir identificados con la organización y esto a su vez incide en la productividad.

Así también, se contemplan estrategias de comunicación que ayudan a optimizar los canales de comunicación externa, crear vínculos y corrientes de simpatía con los públicos objetivos para consolidar la marca, proporcionar herramientas que retengan clientes y atraigan a nuevos emprendedores en la red de franquicia, moldear las percepciones hacia los productos, motivar el comportamiento en cuanto a las preferencias de los clientes y establecer una retroalimentación con los públicos internos de la institución.

Por lo que se analiza, que estas estrategias de comunicación global mejoran la gestión de los procesos comunicativos de la franquicia Fájate Ecuador y de cualquier franquicia de otro índole, ya que contribuyen al crecimiento evolutivo de ambas partes (franquiciador- franquiciado) en este escenario de actividad comercial, sin dejar de mencionar que se gana credibilidad en el mercado, se evita el estancamiento de la empresa y se fortalece la imagen corporativa.

A su vez, se destaca que la empresa ha sabido adaptar sus acciones de comunicación a los tiempos, han apostado por estrategias actuales como las que se desarrollan en las redes sociales, las cuales son consecuentes del desafío que representa la comunicación a través del *social media*. Dentro de esta situación, la gerente se ha formado y ha tomado cursos relacionados con el marketing digital, esto permite a la investigación centrar las propuestas en ámbitos que no son conocidos por los directivos de la empresa, como la comunicación interna y otros aspectos de la comunicación externa.

Por otra parte, también es importante mencionar que algunas de las acciones que se van a plantear a lo largo de este apartado, deben ser estudiadas y analizadas por la

Franquicia Máster para su iniciativa e implementación en la empresa. Sin embargo, se destaca que algunas de las ideas expuestas como el software corporativo, el manual de políticas de comunicación, entre otros, carecen de productos comunicacionales, debido a que se necesita la coordinación y aprobación tanto del franquiciador como de la Gerencia General del establecimiento franquiciado en Ecuador, así como también el involucramiento y la participación del Director de Comunicación, la cual es la figura con que la empresa no cuenta actualmente.

Por lo tanto, estas propuestas se van a desarrollar a medida que se realicen los cambios pertinentes para mejorar los procesos comunicacionales de la entidad, las mismas que van hacer resultado de un trabajo en conjunto de los tres ejes principales de la organización (franquiciador, franquiciado y Dircom).

### **3.1 Acciones de comunicaciones internas (empleados y directivos)**

#### **3.1.1 Modelo de dirección de comunicación**

**Estrategia:** Creación de un modelo de dirección de comunicación

**Objetivo:** Mejorar los flujos de comunicación y la gestión de los canales de comunicación entre los miembros de la red de franquicia.

**Mensaje:** “Fájate, tu segunda piel”

Para fundamentar este modelo se toma como referencia a Argerich (2007) quien afirma “Es imprescindible la existencia de un modelo común de Dirección de Comunicación que aborde las necesidades específicas de las empresas franquiciadoras, por su peculiar forma de funcionamiento y gestión” (p. 124).

De lo expuesto se analiza, que la comunicación en su vertiente interna desempeña funciones de gran importancia para la estructura organizativa de la empresa franquiciadora, que se traducen en un aumento de la productividad. La existencia de los franquiciados condiciona, en gran medida la comunicación interna y transforma su concepto clásico. Por lo que según Argerich (2007) se puede manifestar que:

Esto se debe a que los franquiciados, aun siendo parte del mismo proyecto empresarial, funcionan en unidades operativas de su propiedad, controlando y dirigiendo su negocio con cierta independencia, aunque siempre bajo las normas, tutela, modo de gestión empresarial, Cultura empresarial, y unidad de imagen de la central franquiciadora. (p. 187).

Esta particularidad hace evidente la necesidad de un modelo comunicativo que incorpore por un lado, la comunicación interna convencional a la comunicación

interna franquiciador-franquiciado y por otro, a la comunicación externa en una sola unidad de gestión.

Por otra parte, la dirección de comunicación cuyo nombre varía entre las empresas e instituciones, es el departamento responsable del manejo de la comunicación en una organización. La actividad de este departamento es importante para el desenvolvimiento integral de la entidad y sus dependencias, ya que es el vínculo entre la empresa y la sociedad. Dada esta relevancia se propone la creación del cargo de Director de Comunicación Organizacional, quien tiene como responsabilidad dirigir los canales formales de información que aseguren que la comunicación aborde todos los niveles de la organización. Ante lo cual, el objetivo de estas acciones es promover un ambiente organizacional positivo y dinámico, que influya directamente en la motivación de los empleados y que contribuya a conseguir los objetivos empresariales.

A su vez, con el fin de que se gestione la comunicación de manera estratégica es ineludible la existencia de un líder que lleve el proceso, por eso se hace preciso referirse a la figura del Director de Comunicación (DirCom) quien debe aunar la identidad, cultura y comunicación de una manera integral para fortalecer la imagen de la empresa. Sin embargo, dado que la empresa Fájate no tiene prevista la apertura de un puesto intermedio para coordinar el área de comunicación, es conveniente determinar la importancia de este rol, su posición en el organigrama, las áreas que supervisa y las funciones que desempeña.

### **3.1.1.1 Importancia de la creación del puesto**

En base a la investigación realizada y al diagnóstico obtenido, se propone que la empresa Fájate considere la creación de una Dirección de Comunicación (DirCom) mediante la cual se maneje de manera estratégica la comunicación corporativa. Debido a que no existe un área de Comunicación Institucional, se sugiere que la función se integre a la empresa reportando a la gerencia general de la misma. Por lo que, dicha área asume la responsabilidad de liderar la comunicación como valor organizacional y además con este planteamiento se garantiza el bienestar de los trabajadores, a través de un escenario laboral óptimo que promueva el alcance de los objetivos estratégicos de la entidad.

A su vez, se concibe este departamento como el área donde confluyen los distintos ámbitos de la gestión como, la comunicación institucional que contiene las relaciones corporativas, la reputación corporativa y el desarrollo corporativo; la comunicación interna que involucra la cultura corporativa y finalmente la comunicación externa que inserta la publicidad y promoción comercial. Todas estas áreas forman la comunicación de una empresa, la cual debe ser gestionada desde un solo lineamiento por un mismo departamento y no de forma individual. Por lo antes manifestado, la creación de un puesto de Director de comunicación trae beneficios a la empresa como los que se mencionan a continuación:

- Aporta una mirada holística de la comunicación, preservando la identidad y cuidando la imagen de la institución en sus públicos prioritarios: Actualmente esta tarea no está designada en ningún área, pues la prioridad es el relacionamiento con los clientes. Se sugiere por tanto, la creación de este puesto de analista para dotar coherencia y unificar la comunicación interna y externa, en línea con los objetivos generales de la organización.
- Coordinación de los nuevos proyectos vinculados al plan de comunicación y alianzas con el sector privado: Como se muestra más adelante, estas propuestas surgen del estado de maduración alcanzado por la empresa y la necesidad de posicionarse a nivel masivo para llegar a nuevos públicos. La idea es reforzar el mensaje de que Fájate es un referente en distribución y ventas de fajas postquirúrgicas, ya que actualmente no hay en la organización una persona capaz de encarar estas responsabilidades, ya sea por el tiempo o por los conocimientos técnicos que demandan estas actividades.

### **3.1.1.2 Posición en el organigrama de FÁJATE**

En el esquema directivo, el *Dircom* se va a situar junto al máximo ejecutivo, al cual debe responder directamente sobre sus funciones. A su vez, tiene que trabajar a la par y en conjunto con los responsables de otros departamentos, a fin de incorporar sus actividades en los planes de comunicación y nutrirse de información para la promoción de la organización, a través de las diversas herramientas de comunicación.

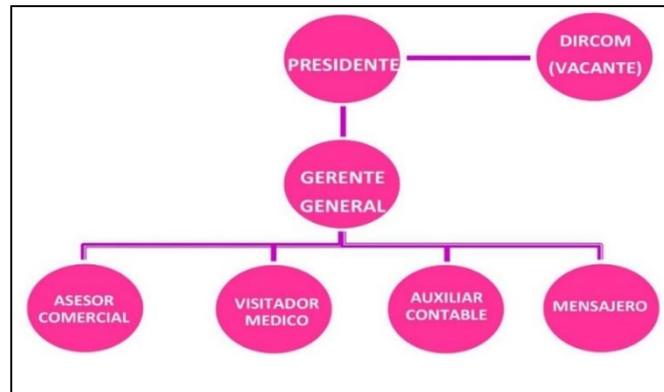


Figura 12: Nuevo organigrama de Fájate Ecuador  
Fuente: Elaboración propia

### 3.1.1.3 Principales Funciones

- Identificar los diferentes públicos de la franquicia, para garantizar la efectividad de las acciones comunicativas emprendidas por la organización.
- Fijar la política de regulación de los procesos comunicativos de la organización en colaboración con la alta dirección, para alcanzar los objetivos y expectativas futuras.
- Desarrollar un plan de comunicación que atienda las necesidades de los públicos de la franquicia y logre la consecución de los objetivos previamente estipulados. Este plan debe cubrir todas aquellas necesidades comunicativas de la franquicia de forma rigurosa.
- Orientar la comunicación interna, por una parte hacia su público interno general y por otra parte, hacia los sub-franquiados que la integran. Por lo que, la transmisión del *Know How* debe efectuarse con total transparencia y confianza para asegurar el óptimo funcionamiento de las unidades operativas.
- Hacer seguimiento de la formación continua que recibe el franquiciado por parte de la franquicia matriz, para que no se limite únicamente a su etapa inicial del proceso.
- Promover y realizar acciones de comunicación externa para reforzar la imagen corporativa de la franquicia, buscar la implicación de los sub-franquiados en este proceso y captar el interés de posibles franquiciados.
- Realizar acciones de Responsabilidad Social Corporativa que vinculen la franquicia con sus diversos públicos de interés y así se pueda crear una

imagen solidaria, de empatía con el entorno y de colaboración con la sociedad.

- Otras funciones que se especifican en el desarrollo de las propuestas.

De lo manifestado, la visión global que el Director de Comunicaciones aporta a la entidad lo sitúa como responsable del logro de las acciones estratégicas, las cuales se proponen a continuación.

#### **Acciones:**

- **Manejo de los públicos internos y externos**

El director de comunicación va a ser el consultor interno para asesorar la línea de la dirección general, así también prestará servicios relacionados con el ámbito comunicacional, tanto a sus pares como a los directivos que lo requieran. A su vez, este sujeto social va a involucrar a la entidad con otras instituciones del mismo ramo, para crear vínculos que propicien alianzas estratégicas y potencien la imagen institucional de Fájate.

- **Ser el intermediario entre los empleados, clientes y directivos**

El *Dircom* debe potencializar el canal interpersonal a través del departamento de Comunicación y establecer reuniones informativas, para dar a conocer las diversas situaciones que se estén presentando en la entidad y a su vez retroalimentar a los trabajadores y a la dirección, a manera de mediador. Además, esta figura se debe encargar de supervisar las acciones de la dirección general y demás departamentos, con la finalidad de que su gestión responda a un plan estratégico e integre los objetivos corporativos y el de todas las otras dependencias en un solo fin común.

- **Canalizar los problemas de comunicación interna y externa.**

El encargado de la dirección de comunicación desarrolla canales de comunicación interna efectivos con los empleados, enfatizando en el hecho de que ellos son los representantes de la entidad y por tanto proyectan una parte importante de la imagen externa.

- El *Dircom* es el portavoz de las inquietudes, necesidades y sugerencias entre los públicos internos y externos hacia los directivos, buscando establecer soluciones o acciones estratégicas para la resolución de los diversos

inconvenientes que se susciten, tanto dentro como fuera del ámbito empresarial.

- Es el creador y formador de procesos e instrumentos que canalicen las dudas y expectativas de los servidores sobre el progreso institucional, haciendo énfasis en acciones como programas específicos de bienestar social, capacitación y estímulos.
- **Receptar la información de quejas y reclamos.**

El director de comunicación diseña y establece medios útiles para receptar las diferentes inconformidades de los grupos internos y externos. Asimismo, canaliza esas cuestiones a los departamentos correspondientes.

**Responsable:** Alta Directiva y Director de Comunicación

### **3.1.2 Herramientas de difusión cultural y acercamiento a la Franquicia**

**Estrategia:** Difusión e internalización del discurso de identidad

**Objetivo:** Consolidar la cultura corporativa, para reforzar la cohesión de los empleados en la empresa.

**Mensaje:** “Fájate, tu segunda piel”

Argerich (2007) afirma “El franquiciador debe transmitir su *Know How*, la Cultura Corporativa y la imagen que desea para la enseña (...) para que desempeñe su labor al más alto nivel” (p. 177)

De lo expuesto se analiza que, la difusión de la identidad institucional es una herramienta fundamental dentro de la comunicación interna, pues aporta gran operatividad y permite que el trabajador empiece a ser eficiente, eficaz y rentable desde el primer día de su incorporación. Ante lo cual, el conocimiento por parte de los empleados de la franquicia es importante para que se identifiquen con ella, adopten las normas, valores y pautas de la conducta establecida, lo cual se ve reflejado en el trabajo diario de todos los colaboradores que la integran.

De tal manera, la identidad debe desarrollarse desde una óptica empresarial, convirtiéndose en una fortaleza y característica distintiva de las otras organizaciones de fajas, ya que a partir de este punto se puede desarrollar su promoción en el público interno. Sin embargo, es preciso destacar que los colaboradores de Fájate

no tienen conocimiento de estos aspectos, por lo que se propone las siguientes acciones:

#### **Acciones:**

- **Charlas de sociabilización del discurso de identidad**

La realización de charlas de socialización con el personal permite que los colaboradores se puedan integrar y conocer cuáles son los valores corporativos que deben incluir en sus funciones, para lograr las metas propuestas empresariales. Por lo que, se elabora y diseña un pequeño brouchure inductivo que contenga la información de historia, misión, visión, valores y objetivos de la empresa como soporte impreso para difundir su contenido hacia los empleados.

Estas charlas son dinámicas, con concursos o juegos, que se hacen con el propósito de involucrar a los empleados y transmitir información sobre el proyecto cultural y aspectos filosóficos de la entidad (misión, visión, valores), situación en la que el brouchure ayuda a la recordación de estos factores. Así también, se menciona que dichas charlas se realizan en forma bimensual y van a estar dirigidas por el *Dircom*.

Luego de lo destacado se sugiere que la empresa fomente la cohesión de su estructura organizativa, motivación e integración de todos los empleados de la organización, para alcanzar sus objetivos organizacionales.

- **Tablones de Anuncios**

Fájate debe incorporar un espacio para transmitir información a sus empleados ya sea físico o electrónico, mediante publicaciones y tablones de anuncios en los que se incluya los elementos que conforman el discurso de identidad (misión, visión y valores) y la difusión de aspectos culturales como las campañas de seguridad, calidad, innovación, satisfacción del cliente, entre otros. Ante lo cual, tomando como referencia a Piñuel (1997) se manifiesta que las dos grandes ventajas que ofrecen el tablón de anuncios son la facilidad de su ejecución al ser sencilla, poco costosa y rápida de realizar y la flexibilidad con la que se puede difundir todo tipo de información.

Por otra parte, la entidad también puede difundir los mensajes por otras vías, como pueden ser las reuniones, circulares, revista interna y talleres que permitan la interacción de los empleados con los objetivos empresariales de la entidad. Se

destaca que este medio debe estar en permanente actualización y siendo gestionado por el área responsable, puesto que no se debe dejar expuestas informaciones que solo competen al interior de la franquicia.

- **Eventos Corporativos internos**

Piñuel (1997) afirma “Los eventos corporativos internos son un instrumento de dinamización y seducción de grupo y en ellos predomina la retórica y las relaciones de identidad de la empresa” (p. 141).

Por tal razón, se recomienda a Fájate desarrollar actividades tales como seminarios, congresos, juegos, foros, concursos y dinámicas de grupo que contribuyan a conocer mejor la institución, motiven al personal a la adopción, el refuerzo de valores institucionales y estimulen las relaciones interpersonales e intergrupales. Algunas de estas actividades son costosas, por lo que se sugiere realizarlas en casos de acontecimientos importantes, por ejemplo el lanzamiento de un producto, la creación de una nueva división de franquicia, aniversarios, entre otros. Además, los desayunos de trabajo, encuentros, conferencias, discursos y jornadas con profesionales del sector, son otras actividades que la empresa puede realizar para reforzar la cohesión, integrar y motivar a sus miembros.

- **Capacitaciones**

La capacitación es un factor muy importante para el personal que labora dentro de la entidad, puesto que de ellos depende el logro de los objetivos de la organización, es por eso que la empresa debe promover continuamente la capacitación e implementar dinámicas hacia los empleados, para la motivación y mayor comprensión del uso de las herramientas tecnológicas actuales, cuyo manejo se ve reflejado posteriormente en el óptimo desenvolvimiento en su área laboral. A su vez, la capacitación es proveer o difundir todos los conocimientos que la empresa requiere que el empleado desarrolle dentro del área asignada, para el buen desempeño de sus actividades, otorgándole así el arma principal que lo ayude aumentar la productividad y mejorar el desempeño empresarial.

En la actualidad las organizaciones necesitan capacitar a su personal para crear un escenario de trabajo sano que ayude a mejorar la productividad, incremente la rentabilidad y genere la identificación de los trabajadores con la entidad. Por esta

razón, las empresas deben realizar talleres, simulaciones y actividades recreativas para que los empleados tengan oportunidades de crecimiento dentro de la misma.

Es así que, el programa de capacitación dirigido a franquiciados y su personal operativo es obligatorio, el cual va a transferir en forma práctica y objetiva la filosofía y metodología de trabajo necesaria, para la exitosa operación de la franquicia y el desenvolvimiento de los trabajadores. Dicho programa debe ser siempre avalado y actualizado por la dirección general de Fájate matriz, quien tiene que facilitar el apoyo de instructores internos. Por otra parte, se destaca que la capacitación se va a impartir a todos los cargos de la franquicia Ecuador durante mínimo 5 días en la ciudad de Guayaquil.

El Programa de Capacitación incluye como mínimo los siguientes temas generales:

- Historia de la empresa.
- La Marca FAJATE
- Conocimiento del producto.
- Normas básicas de comportamiento dentro del punto de venta.
- Capacitación *in situ* dentro del punto.
- Perfil del cliente y técnicas de ventas
- Administración del punto de venta
- Manejo de inventarios
- Manejo de informes
- Exhibición de productos en el punto

**Responsable:** Franquiciador es responsable de suministrar todos los recursos necesarios.

- **Talleres**

Se considera necesario que Fájate contemple la idea de implementar talleres de diversas temáticas en su cronograma de trabajo anual, cuyo objetivo es que el empleado se sienta motivado e identificado con la empresa, siendo partícipe de actividades de esta índole para alcanzar las metas propuestas. Según Argerich (2007) estos talleres crean una identidad colectiva y aumentan la efectividad del grupo con la aplicación de los conocimientos, experiencias, juicios e iniciativas de

todos sus integrantes. De tal manera, se realiza lo siguiente en base a la planificación propuesta.

- **Tipología de cursos y talleres**

**Taller de Comunicación**

**Nombre:** Taller de Comunicación Institucional

**Organizado por:** “Fájate”

**Dirigido a:** Trabajadores de “Fájate”

**Instructor:** Mgs. Daniela Zevallos

**Fecha:** Sábado 11-06-2016 y sábado 18-06-2016

**Lugar:** Instalaciones de Fájate, Cdla. Kennedy

**Hora:** 9:00 – 14:00

El curso se realizaría dos veces en el año.

La difusión del taller sería vía correo electrónico.

El curso es obligatorio para todos los trabajadores de Fájate.

**Objetivos:**

- ✓ Capacitar al personal interno sobre la cultura corporativa de la empresa.
- ✓ Desarrollar el conocimiento sobre técnicas de comunicación oral.
- ✓ Desarrollar habilidades de interacción social.

Los talleres son otra de las herramientas que fomenta y fortalece el trabajo en equipo, pues es un espacio de dinamismo, prevención, auto cuidado personal y encuentro interpersonal que permite mejorar la comunicación y la calidad de vida de los colaboradores.

**Responsable:** Alta Directiva y Director de Comunicación

- **Cursos formativos de herramientas tecnológicas**

Tomando como referencia a Argerich (2007) se expone que “Los cursos son de vital importancia dentro de la franquicia porque de ellos depende, en gran medida, que los empleados realicen a la perfección la actividad que les ha sido encomendada” (p. 189).

En la actualidad, la tecnología es un mecanismo básico para cualquier organización pues genera conocimiento, mejora la comunicación y la operatividad del personal. El manejo adecuado de las herramientas tecnológicas, va a permitir formar a los empleados en las funciones que deben desarrollar dentro de la empresa y optimizar su fuerza de trabajo, es por esto que la formación en estos temas se ha vuelto una necesidad inevitable, en este caso dichas herramientas se establecen a través de las acciones detalladas a continuación.

- **Tipos de curso tecnológico**
- **Curso de social learning**
  - ✓ Formar y crear grupos de aprendizaje en los que se intercambie información de manera constante, sobre el manejo de las herramientas tecnológicas.
  - ✓ Fomentar la cooperación colectiva para lograr éxito en los resultados del aprendizaje de herramientas digitales.
- **Curso de Capacitación para la comunidad interna**
  - Nombre:** Curso de Capacitación Básico de Herramientas tecnológicas
  - Organizado por:** “Fájate”
  - Dirigido a:** Trabajadores de “Fájate”
  - Instructor:** Ing. Eduardo Asansa, Máster en Sistemas
  - Fecha:** Sábado 13-08-2016 y sábado 20-08-2016
  - Lugar:** Instalaciones de Fájate, Cdla. Kennedy
  - Hora:** 9:00 – 14:00

El curso se realizaría dos veces en el año.

La difusión del curso sería vía correo electrónico.

El curso es obligatorio para todos los trabajadores de Fájate.

**Objetivos:**

- ✓ Capacitar al personal interno sobre el uso de internet, correo electrónico y herramientas tecnológicas.

- ✓ Desarrollar el conocimiento sobre programas de computación y el manejo de las redes sociales tales como Facebook, Twitter e Instagram.
- ✓ Despertar el interés de usar otras plataformas tecnológicas.

**Responsable:** Alta Directiva y Director de Comunicación

### **3.1.3 Propuestas de Clima Laboral**

Actualmente, las empresas poseen un ambiente cambiante porque su enfoque está dirigido a cumplir con las metas de ventas trazadas en el mes, lo que hace que se disminuya la atención en los requerimientos de los colaboradores, afectando el clima organizacional y por consiguiente los niveles de desempeño laboral, rotación, satisfacción laboral y otros. Por lo antes expuesto, el lograr que la organización cuente con un ambiente laboral armonioso es una herramienta útil, para alcanzar alta competitividad dentro su campo de actuación.

"El clima es un fenómeno que interviene y media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencia sobre la organización" (Goncálves, 2000). Esto indica que el ambiente laboral influye directa e indirectamente en la organización, tanto en las tareas individuales como en las funciones que requieren de interacción de los equipos de trabajo y departamentos.

Por consiguiente, el ambiente laboral pasa a ser un pilar esencial para alcanzar los objetivos determinados, por lo que una estrategia clave dentro de esta área sería el desarrollo de un método que ayude a formar relaciones laborales armoniosas y permanentes. Además, es necesario establecer un método de retroalimentación eficaz que permita dirigir, analizar y coordinar acciones que tengan gran llegada a las funciones del recurso humano. Por lo tanto, las propuestas de estos métodos tienen como finalidad mejorar el escenario laboral de la entidad en estudio, así como solucionar los problemas detectados en el diagnóstico.

#### **3.1.3.1 Métodos de reconocimiento laboral**

**Estrategia:** Promoción del reconocimiento laboral

**Objetivo:** Retroalimentar periódicamente al recurso humano sobre su desempeño laboral.

**Mensaje:** “Fájate, tu segunda piel”

El estímulo a los trabajadores es una pieza clave para hacer sentir al colaborador reconocido por su excelente y eficiente desenvolvimiento laboral, de tal manera es importante que la empresa demuestre su interés y valoración hacia el equipo de trabajo para mantener su motivación.

**Acciones:**

- **Cartelera de logros (empleado del mes)**

La cartelera es un medio ideal para dar a conocer diversas campañas de la organización ya sean comerciales, administrativas, financieras, sociales, culturales, etc, así también para estimular actitudes en los equipos de trabajo hacia metas generales de la entidad, sin dejar de lado que tiene un enorme poder de cobertura gracias a las facilidades de ubicación y comprensión del contenido de las mismas, ante lo cual se recomienda que el cartel debe estar ubicado en un espacio visible para todos los públicos dentro de la empresa.

Según Argerich (2007) “Los carteles deberían ser más usados por las centrales de la franquicia, porque son un vehículo de transmisión de mensajes y suponen un coste mínimo dentro del plan de comunicación” (p. 197). Es por esto que, se propone a Fájate implementar este medio de reconocimiento a través de la “Cartelera de Logros” o como se denomina en algunas empresas “Empleado del Mes”, ya que es una forma directa de motivar a los trabajadores en sus puestos de trabajo, reconociendo su buen desempeño en ese período de tiempo.

- **Incentivos Corporativos**

Fájate puede motivar a sus empleados mediante programas de actividades recreativas ya sean de índole deportiva, turística, recreativa, etc. También puede contemplar la entrega de algún tipo de premio (días libres, cenas y órdenes de compra) para reconocer la ardua labor y cumplimiento de metas de los trabajadores. Por consiguiente, este tipo de actividades va a hacer que los empleados aumenten su productividad, consoliden el espíritu de trabajo en equipo, promocionen su empresa y se sientan estimulados por la merecida recompensa que se les da por su desempeño laboral.

## **Ejemplos:**

- Por la venta mayor a 20 fajas en el mes, se hace acreedora a un domingo libre.
- Por la venta mayor a 30 fajas en el mes, se hace acreedora a 2 días libres en el mes.
- Por la venta mayor a 50 fajas en el mes, se hace acreedora a una bonificación del 20% adicional a la comisión de sus ventas.

- **Reuniones**

Las reuniones de trabajo son una oportunidad inmensa, importante y enriquecedora para crecer profesionalmente y tener conocimiento de los diferentes puntos de vistas e ideas, acerca de cómo se están desarrollando las labores en un grupo de la empresa, tal situación es importante para tomar decisiones, capacitarse o planificar acciones en común, por lo que fomentar el trabajo en equipo es la base fundamental de la consolidación y el éxito de un proyecto.

Por lo tanto, se sugiere que Fájate realice quincenalmente reuniones de trabajo formales, para mantener una comunicación abierta entre el jefe y el colaborador y así utilizar esta herramienta valiosa para alcanzar mejores resultados, logrando el cumplimiento total de sus objetivos generales. El *Dircom* es el encargado de elaborar y enviar el resumen de la reunión a los altos directivos y demás participantes de la reunión.

- **Contratación de un profesional en el área de RRHH ocasional**

Fájate no cuenta con un sistema específico que mida el rendimiento de su capital humano, por lo que se propone la contratación de una persona ocasional especializada en el área de Psicología Organizacional o Recursos Humanos. Este profesional sería el encargado de tomar la decisión de cuáles son los métodos más acertados, para evaluar el desempeño laboral de los colaboradores y comunicar los correspondientes resultados a la alta gerencia y al *Dircom*, siendo el responsable de realizar la respectiva retroalimentación a los integrantes de la organización.

“Es necesario evaluar la competencia de cada trabajador para que pueda desempeñarse en forma independiente. El personal debe tener la oportunidad de

demostrar sus conocimientos prácticos sin humillaciones ni riesgos personales” (Encina, 2006).

De lo expuesto se analiza, que este proceso evaluativo debe llevarse a cabo por lo menos cada 6 meses para conocer diversos aspectos que influyen en el comportamiento de los trabajadores y que afectan su ámbito laboral tales como la satisfacción, la motivación, la productividad, la calidad del trabajo y la capacidad analítica para resolver situaciones irregulares, entre otros factores. Este sistema de evaluación ayuda a determinar qué acciones pueden favorecer a que el personal de Fájate mejore sus relaciones humanas entre la gerencia general y pares, obtenga mejores resultados en su rendimiento y gestión laboral, logre una mayor productividad y sirva de estímulo para el desarrollo de su potencial. Además, es un punto beneficioso para el empleado y la empresa dado que el empleado se siente satisfecho, estimulado y conoce los resultados de sus aspectos positivos y negativos que contribuyen para mejorar su desempeño en el puesto de trabajo.

**Responsable:** Alta Directiva y Director de Comunicación

### **3.1.3.2 Sentido de Pertenencia**

**Estrategia:** Fortalecimiento del sentido de pertenencia

**Objetivo:** Disminuir la rotación del personal en la empresa

**Mensaje:** “Fájate, tu segunda piel”

Los miembros que conforman esta organización están constantemente unidos e integrados trabajando en equipo, pero no se encuentran comprometidos con los objetivos de la empresa. Por lo cual, se necesita fomentar una cultura organizacional sólida para que los empleados se sientan parte de la entidad y estén motivados en sus puestos de trabajo con algunas acciones como las que se detallan a continuación:

- Revisar las descripciones de los puestos, con la finalidad de incrementar y delegar más funciones que generen el crecimiento profesional del trabajador.
- Reconocer el esfuerzo y dedicación en el desempeño laboral, como ya se lo mencionó anteriormente, ya que es un factor indispensable para mantener satisfecho al empleado. Se destaca, que el trabajador puede sentirse insatisfecho con su salario, pero gustoso en su puesto de trabajo y más aún si

es reconocido públicamente. Por lo tanto, no hay que relacionar la motivación con las remuneraciones monetarias (salarios, bonificaciones).

- Promover la participación e involucramiento de los empleados en la toma de decisiones empresariales. Es importante escuchar a los empleados activamente, dado que ellos pueden generar ideas creativas que pueden ser de gran ayuda en los procesos de mejora de la empresa y su desempeño diario.

**Responsable:** Alta Directiva y Director de Comunicación

### **3.2. Acciones para franquiciados**

**Estrategia:** Innovación de canales de comunicación entre franquiciador y franquiciado

**Objetivo:** Fidelizar y aumentar la integración de los franquiciados a la red

**Mensaje:** “Fájate, tu segunda piel”

Es preciso mencionar que, la asistencia telefónica y personal son las herramientas esenciales de comunicación entre el franquiciador y franquiciado, sobretodo como canal de expresión de quejas, si la franquicia no brinda todo el apoyo que el franquiciado considere necesario. Sin embargo, se hace la propuesta de un canal colectivo para fomentar la participación de todos los miembros de la franquicia.

#### **3.2.1 Software Corporativo**

Al referirse a software se habla sobre la creación de un programa informático, que comparte toda la información de las sucursales del franquiciado y el franquiciador que circulan en la red. Ante lo que se destaca, que actualmente Fájate no cuenta con una herramienta de esta categoría. Por tal razón, la propuesta es la creación de un canal por los que circule la comunicación a todos los niveles y así favorecer la participación de todos los miembros de la institución y mantener informados a los públicos internos de la franquicia (empleados, directivos y franquiciador) sobre el día a día de la organización, lo que permite impulsar a que remitan sus noticias, opiniones, sugerencias y formen parte del desarrollo de las publicaciones.

**Acciones:**

- ✓ Formar una *red mallada* donde se vincule a los todos los públicos prioritarios de la franquicia y formen una única red ligada entre sí. Este sistema de red implica una descentralización en las gestiones internas y permite la

participación de los empleados en la formulación de los objetivos, las estrategias y las labores destinadas para el cumplimiento de los mismos.

- ✓ Crear una *Intranet* que permita mantener un flujo de información y comunicación constante. En este espacio los franquiciados pueden obtener y solicitar todo tipo de información a la franquicia matriz, a manera de nexo entre ellos y también dicha intranet va a cumplir las funciones de un foro de comunicación. Es así, que mediante esta herramienta se comunica todo tipo de novedades, instancias y métodos de trabajo, sin dejar de lado los aspectos de la identidad corporativa y la difusión de la información institucional (decisiones de comités técnicos, directivas, políticas, programas, etc.) lo que da paso a la realización de sugerencias interactivas.

Según Cornella (2002) “La tecnología es necesaria para que la Intranet funcione, y es preciso disponer de técnicos (...) a la creación de una transparencia informacional en la empresa” (p. 227).

### **3.2.2 Circulares Internas**

Tomando como referencia a Argerich (2007) “La circular interna es un documento periódico, concreto e informativo que se puede difundir de forma física o por correo electrónico” (p. 236).

#### **Acción:**

- **Boletín Interno de la Franquicia bi/trimestral**

Se propone que la franquicia matriz redacte, diseñe, imprima o implemente una circular o boletín interno, el mismo que debe contener información trascendental y concreta de los últimos acontecimientos o novedades de algún departamento. Su distribución sería bi/trimestral entre los franquiciados de la red. Ante lo cual, esta herramienta es útil para mantener informado a los franquiciados y sirve de referencia para la gestión de su unidad operativa.

**Responsable:** Alta Directiva y Director de Comunicación

### **3.2.3 Políticas de regulación de los procesos comunicativos**

Martín Martín (2006) afirma que “La política de comunicación es el conjunto de objetivos informativos, de relaciones públicas y publicitarios que se marca una organización anualmente” (p. 141). De tal manera, la implementación de políticas

que regulen los procesos comunicativos va a permitir concientizar a los sujetos sociales que conforman la franquicia, dándoles a conocer la importancia de la comunicación institucional para lograr los objetivos empresariales. Por lo tanto, una vez establecidos los objetivos se debe determinar las reglas del juego y es aquí donde las políticas de comunicación son las mediadoras, entre los miembros de la organización y la estructura de la misma, luego de ello la entidad promueve elevados niveles de empoderamiento, donde las redes de trabajo desarrollan sus labores en conjunto dentro de un mismo campo de acción.

Por consiguiente, en este panorama existen diversos valores que deben estar asociados a la política de comunicación de una entidad como son la transparencia, participación, respeto, veracidad, diligencia y colaboración. Dichos valores tienen que aportar a la interacción de los colaboradores de la empresa y las diferentes áreas que la componen, con la finalidad de establecer una dinámica entre la competitividad y la innovación.

**Acción:**

- **Manual de Políticas de Comunicación**

Según Argerich (2007) se puede manifestar que “La utilidad de los manuales radica en que pueden ser usados como medios de consulta y referencia” (p. 193). Es así que, se recomienda a Fájate diseñar y elaborar un manual que recoja políticas que regulen y formalicen los procesos de comunicación de la empresa. Esta regulación permite la consolidación de la franquicia para alcanzar las cuotas de negocio, prestigio y fortalecer la imagen de la entidad, mediante un contacto constante con sus diversos públicos.

A su vez, Fájate debe establecer un manual de políticas de comunicación para mantener informados a todos los integrantes de la red de la franquicia, fortalecer vínculos laborales entre el franquiciador y franquiciados, facilitar el trabajo dentro de la red y conseguir que los empleados comprendan el funcionamiento e importancia de los canales de comunicación. Por tal razón, el propósito del manual es configurar la concepción de los mensajes, es decir que el discurso no llegue distorsionado al receptor, sino que sea el mismo para todos independientemente del canal que se emplee, todo esto va a estar a cargo del director de comunicación, quien es el

responsable de que las herramientas de comunicación sean utilizadas de una forma óptima.

**Responsable:** Franquiciador, Alta Directiva y Director de Comunicación

### **3.2.4 Buzón de Sugerencias**

**Estrategia:** Incorporación de un buzón de sugerencias en la empresa

**Objetivo:** Sondar la opinión de los trabajadores y los clientes sobre los aspectos de la empresa

**Mensaje:** “Fájate, tu segunda piel”

**Público:** Empleados y Clientes

El buzón de sugerencias es una herramienta de trabajo que debe ser implementada en Fájate, ya que este medio da al personal y a los clientes la apertura necesaria para enviar las sugerencias y canalizar opiniones. Su ubicación debe establecerse en un espacio concurrido y visible, que esté al alcance de todos los públicos, empleados y clientes. Una vez que se incorpore el *Dircom*, este departamento va hacer el encargado de clasificar las comunicaciones e informar a la alta directiva, sobre los mensajes de relevancia aparecidos en el buzón. Consecuentemente, esta herramienta ayuda a mejorar el funcionamiento de la empresa en aspectos como la organización en el trabajo y las condiciones de trabajo e información entre los miembros de equipo. Por otro lado, ayuda a canalizar los puntos de vista de los clientes a la dirección e incorporar medidas que transformen las debilidades en fortalezas.

**Responsable:** Alta Directiva y Director de Comunicación

### **3.2.5 Programa de visitas de control y apoyo del franquiciador al franquiciado**

El Programa de Asesoría Operativa consiste en realizar visitas, para supervisar y controlar el óptimo desarrollo de cada una de las unidades del sistema de franquicias Fájate. Las principales áreas que deben ser controladas durante las visitas de supervisión son las siguientes:

- Control de los precios
- Estado de las instalaciones físicas, aseo, estado general del punto.
- Presentación del personal y manejo adecuado del uniforme.
- Evaluación del servicio
- Auditoría de inventarios
- Imagen de la marca en la tienda o punto de venta
- Material POP y de *merchandising*
- Conocimiento de los productos por parte de los empleados

- Ubicación de los puntos de venta
- Sistema de información (Software)

La periodicidad de las visitas va hacer a nivel internacional, cada semestre o año en las diferentes unidades franquiciadas; sin embargo en el caso de que algún franquiciado desee visitas adicionales a las programadas por Fájate Matriz, se las puede llevar a cabo siempre y cuando el franquiciado se haga cargo de todos los gastos de viaje, esta acción contribuye a que el franquiciado se sienta más involucrado en la red, aumente su grado de satisfacción y en definitiva el funcionamiento de su sucursal sea óptimo.

**Responsable:** Franquiciador y Alta Directiva

### **3.3 Acciones de comunicaciones externas**

Actualmente todas las empresas, independientemente del ámbito en el que se desenvuelvan y gracias a la elevada competitividad en el mercado, ponen atención a valores intangibles (marca, imagen, comunicación) que son administrados desde el interior de la empresa, por ende la comunicación debe ser manejada de manera integral y no como un proceso aislado del resto de la gestión. Este cambio de modelo comunicacional introduce la importancia de la imagen y reputación corporativa, por lo que se propone acciones en la que Fájate siga lineamientos para lograr reforzar la imagen institucional de la empresa. No obstante, se detectó en el diagnóstico realizado que la organización lleva un gran rodaje en el tema de la comunicación digital, por este motivo las propuestas de intervención no tienen como objetivo principal enfocarse en estas áreas.

#### **3.3.1 Optimización de los canales de comunicación externa**

**Estrategia:** Plan de comunicación para el franquiciado

**Objetivo:** Captar clientes y posibles sub-franquiciados para la empresa

**Mensaje:** “Fájate, tu segunda piel”

**Públicos:** Posibles sub-franquiciados y clientes

Esta división apunta a desarrollar un modelo de plan de comunicación para el franquiciado, mediante una propuesta de campaña de lanzamiento para la apertura de un nuevo establecimiento. Este modelo sirve para captar clientes, posibles sub-franquiciados y promover la expansión de la red de sub-franquiciados a nivel nacional, a su vez el plan pretende aportar con acciones de comunicación que contribuyen a otorgar una visión global, sobre el procedimiento para iniciar un nuevo

negocio de la franquicia Fájate en cualquier parte del mundo. Asimismo, acciones que permiten la fidelización del cliente a la empresa.

Por lo tanto, en este apartado se ha tomado como sujeto social de estudio al franquiciado, puesto que es de la entidad de donde se extrajo la información con la que se dispone y está al alcance para efectuar este plan de comunicación.

Así también se cita a Gauchi (2014) quien expresa “Para dar a conocer un establecimiento franquiciado de la actividad que sea y por muy conocida que sea la marca, se ha de establecer un plan de acciones tendentes a promocionar y publicitar el establecimiento” (p. 109).

En base a lo establecido, es importante que durante los primeros días de vida de un negocio se registre un alto tráfico de personas en el punto de venta, por lo que la publicidad de inauguración se lo considera como uno de los principales elementos que contribuye a garantizar el éxito del negocio desde su inicio. Para fundamentar lo expuesto se toma como referencia a Gauchi (2014) quien manifiesta que el franquiciador debe estar comprometido a ayudar al franquiciado en todo el proceso y con mayor intensidad en la etapa de despegue del negocio. Este proceso se debe realizar, aun existiendo la posibilidad de que el franquiciado disponga de una gama de clientes que acudan atraídos por el prestigio de la marca y el saber hacer de la franquicia.

Por consiguiente, en esta etapa se detalla la propuesta de una campaña de lanzamiento y las acciones de comunicación para la apertura de un nuevo establecimiento sub-franquiciado, las cuales marcan una diferenciación de la franquicia Fájate con el resto de los competidores. Es así, que en los siguientes epígrafes, se puntualiza las acciones recomendadas para llevar a cabo la apertura de un establecimiento.

### **3.3.2. Plan de Comunicación para la apertura de un establecimiento**

#### **3.3.2.1 Acciones de comunicación para la apertura de un establecimiento**

##### **Etapa Inicial:**

- Se debe fijar una fecha para los eventos de inauguración con suficiente anticipación, para contar con el tiempo necesario en la preparación de la campaña de lanzamiento.

- Es importante escoger el día y el horario en el que pueda acudir el público objetivo de la empresa Fájate, de tal manera se recomienda que se realice el evento el día jueves entre las 19h30 o 20h00, horario en que las personas ya han concluido sus jornadas laborales.
- Realizar las invitaciones en papel con un grosor considerable y mínimo de dos tintas con los colores de la empresa, comunicando el día y la hora en la que va tener lugar la inauguración.
- Preparar las invitaciones para que el público acuda a conocer el local. Se destaca, que es importante tomar en cuenta a los vecinos que están alrededor, con el propósito de fidelizarlos a la marca y también para que desde el exterior se vea un volumen elevado de clientes.
- Enviar una nota de prensa a los medios de comunicación locales con la información clave y atractiva sobre la apertura, ante lo cual el franquiciado conector de los medios de comunicación determina cuáles califican como prioritario y siempre está bajo la supervisión y aprobación del franquiciador.
- La nota de prensa debe ser enviada con anticipación a los diversos medios, por si es de su interés acudir al acto inaugural. Asimismo, adicionar información relevante sobre la franquicia y una invitación al acto de apertura.
- Hacer un seguimiento de la entrega de las invitaciones, notas de prensa y verificar su recepción.

### **Etapas de Desarrollo:**

Para la apertura de un establecimiento de Fájate se debe valorar los siguientes aspectos:

- Es indispensable hacer una campaña publicitaria de apertura (así sea mínima) en diferentes medios y redes sociales, comunicando la existencia de la franquicia e incluyendo el día de apertura.
- El acto inaugural puede estar presentado por los embajadores de la marca y un encuentro musical que anime el evento, lo cual permite que se establezca una diferencia con las demás marcas. Esta intervención musical se detalla en el comunicado de prensa y tiene valor en los medios y el público en general, además es imperativo hacer algo original para provocar recordación en la mente de los consumidores.
- Se acuerda con uno de los miembros del grupo musical que inicie con una breve introducción de lo que es Fájate y se propone que se use un tono

humorístico, el cual es preestablecido en un guion entregado por el franquiciado.

- Se puede extender una cinta inaugural para que la corte el franquiciado y entregar un souvenir en forma de faja, recordando que la empresa se preocupa por el cuidado de tu piel.

Estas acciones ayudan a aumentar ese día el flujo de personas en el establecimiento y además, hace que la imagen y la marca lleguen a los públicos objetivos por diversos medios como las noticias y la publicidad pagada. Por otro lado, se va a conseguir que la inauguración del nuevo establecimiento de Fájate sea recordado y se comente durante algún tiempo.

#### **Etapas Finales:**

- El franquiciador siempre debe estar pendiente del franquiciado durante el acto, para que no exista ninguna desviación que pueda dañar la imagen de la franquicia.
- Hacer seguimiento de los medios de comunicación en los que se haya realizado publicidad y a los que se haya invitado al acto, mediante una nota de prensa.

#### **3.3.2.2 Plan de acciones y *timing* para la apertura**

Estas acciones, anteriormente descritas, deben realizarse en una fase paralela al último periodo de acondicionamiento del local, para después fijar la fecha de inauguración. Consecuentemente, se tiene que llevar a cabo las siguientes acciones, contando con cuatro semanas de antelación.

#### **Elegida la fecha de apertura:**

1. Encargar las invitaciones a la imprenta, revisar la fecha, hora y cualquier detalle para que no haya inconvenientes.
2. Buscar el grupo musical encargado de la animación.
3. Localización de los medios de comunicación de la ciudad.
4. Contactarse con el grupo de música y realizar una reunión para acordar los detalles del acto inaugural.
5. Recibir las invitaciones de la imprenta y verificar que no hay ningún error, luego remitirlas a amigos, conocidos, autoridades, vecinos, entre otros y

principalmente a los medios de comunicación a los que se va a pasar la nota de prensa y con los que se haya hecho publicidad con anticipación.

6. Semana de la inauguración, se tiene en cuenta que es un día X, durante esta semana se realiza toda la logística del acto inaugural como el envío de notas de prensa, verificación del grupo musical, seguimiento de entrega de invitaciones al público en general y los medios de comunicación.

7. Inauguración:

- El franquiciado y el personal destinado por el franquiciador debe coordinar el acto y atender al personal asistente.
- Los camareros deben llevar adelante el acto de la inauguración, con el servicio de los aperitivos y bebidas.
- La intervención musical debe ser una sorpresa para el público en la medida de lo posible.

**Tabla 5**  
*Timing para apertura del establecimiento*

TAREAS	SEMANAS			
	1	2	3	4
Encargo de Invitaciones	x			
Búsqueda de Grupo Musical		x	x	
Localización de Medios de Comunicación Locales		x	x	
Reunión con grupo musical y servicio de catering		x	x	
Envío de invitaciones (invitados y prensa)			x	x
Seguimiento del evento				x
Inauguración del establecimiento				x

Fuente: Elaboración propia

### **3.3.2.3. Acciones de Comunicación y promoción del establecimiento con el propósito de fidelizar al cliente**

Según Gauchi (2014) para poner en marcha un plan de estas características se debe desarrollar dos fases distintas como lo es conocer al cliente y adoptar un programa de mejora continua. Es así, que en la primera fase se debe conocer cómo son los clientes, pues son el punto de partida para tomar cualquier decisión; ante lo cual se recomienda conocer las características socioeconómicas, hábitos de consumo, deseos y expectativas, esto permite realizar una segmentación de clientes, ya que en función al tipo de cliente se utiliza una serie de medidas encaminadas a la fidelización u otras.

De tal manera, se puede proponer un programa de fidelización para aquellos clientes esporádicos, para ello es necesario desarrollar una propuesta de implantación más detallada con el departamento de comunicación, dicha propuesta sirve en la selección de aquellas acciones que resulten más apropiadas según el público objetivo.

Algunas acciones que se pueden llevar a cabo son:

- Promover un producto de lanzamiento.
- Eventos Corporativos (aniversarios).
- Comunicación permanente con los medios masivos, audiovisuales y redes sociales mediante los embajadores de la marca.
- Campañas de publicidad locales en las zonas de actuación de cada franquiciado.
- Publicidad en medios de comunicación local.
- Actividades de responsabilidad social corporativa.
- Promoción en el punto de venta del franquiciado.
- Participación en ferias de franquicias y portal de páginas web locales.

Algunas de estas actividades se detallan a continuación.

- **Estructuración de campañas de publicidad local**

De acuerdo a Suárez (2008) la publicidad es un instrumento más de comunicación institucional que debe ser planificado y enmarcado en políticas de comunicación mayores. Por lo que, se considera que la elaboración de campañas de publicidad local aumenta considerablemente la notoriedad de marca y el prestigio que los públicos externos (clientes y posibles clientes, posibles sub-franquiciados) ya que es un apoyo informativo que da a conocer su actividad, las bondades de los productos, sus precios e innovaciones que benefician a la empresa.

Por consiguiente, la campaña de publicidad y marketing debe ejecutarse con el objetivo de mantener a la empresa como el referente en fajas quirúrgicas, promocionando sus productos y consecuentemente elevando su volumen de ventas. Así también, se puede incentivar a los franquiciados actuales a aumentar sus inversiones y abrir nuevos negocios. De lo mencionado, algunas estrategias que recaen en el campo de acción del franquiciado son los descuentos, premios,

concursos y las relaciones públicas, en el entorno que incrementan el tráfico de clientes en el establecimiento y sus ventas. Sin embargo, el franquiciador puede ayudar al franquiciado con otras acciones promocionales como son la animación del punto de venta, rebajas, saldos y promociones de ventas para mantener la política común de la red.

## **Propuesta de Campaña de Publicidad y Promoción de Ventas**

### **Concepto de la campaña**

#### **Brief**

**Slogan: “Tu Segunda Piel”**



#### **Camino Creativo**

Comunicar que Fájate es la única que se preocupa por tu piel.

#### **Propuesta del Consumidor**

Con Fájate los guayaquileños tienen la mejor opción en productos post quirúrgicos y modelación de figura.

#### **Diferenciación**

Fabricación con la fórmula de ViveITex (combinación en los tejidos)

#### **Beneficio Emocional**

Con Fájate tu look siempre es más cómodo y atractivo.

#### **Beneficio del Producto**

Fájate te brinda mayor valor beneficio del producto vs los productos del mercado.

#### **Posicionamiento**

La única que se preocupa por el bienestar de tu piel.

#### **Concepto**

Comodidad y alivio.

#### **Idea**

Fájate te hidrata, tonifica y nutre tu piel.

## **Ventajas Diferenciales**

- La única que cuenta con la fórmula de ViveITex (combinación en los tejidos)
- Certificación ISO 9001 – 2008
- Taller propio de reparación y confección de fajas (Faja Mía).

### **1. Público Objetivo**

#### **1. Target del Consumidor**

La promoción va dirigida a mujeres y hombres de un target medio de 18 a 40 años, ya que es en este rango de edades en el que se quiere incrementar la visita al local y la compra de productos.

#### **2. Selección de Herramientas Promocionales**

Crear alianzas estratégicas con locales, orientados al cuidado estético, para realizar eventos y descuentos que beneficien al consumidor y a los dos locales involucrados.

#### **3. Propuestas de Promoción de Consumo – Clientes**

El tiempo de duración es desde el 08 de octubre hasta el 8 de enero, se destaca que se escogió dos meses de campaña porque durante este tiempo se realizan las compras por temporada navideña.

#### **4. Campaña de Expectativa**

##### **A. Afiliación de Fájate con Locales Relacionados**

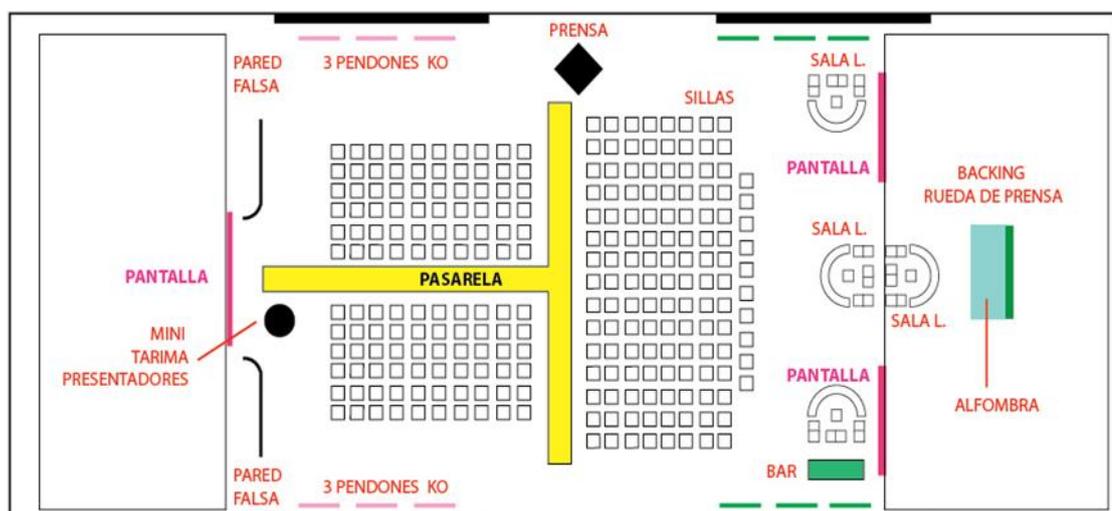
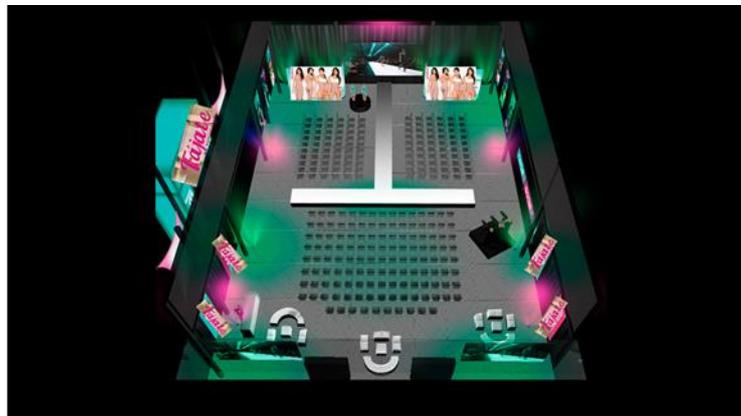
Realizar una afiliación con locales relacionados como IO Spa, uno de sus mayores intermediarios, Gold Gym, Chateau Spa, entre otros.

- Comunicar esta alianza a los medios con un boletín de prensa y foto, donde se encuentren los directivos de cada localidad y los de Fájate principalmente, esto se lo realizaría como gestión de Relaciones Públicas.
- La alianza consiste, en que los clientes de los locales relacionados dan cupones de descuentos para Fájate y viceversa.

##### **B. Evento Noche Fájate – Lugar Chateau Spa (12 de Noviembre) - Lanzamiento**

Se escoge este lugar porque, tiene la infraestructura para realizar este tipo de eventos y no hay un costo de locación por la alianza que existe.

- Desfile de todos los modelos de fajas, marca Fájate con los siguientes objetivos:
- Mostrar a Fájate como un referente de moda.
- Ubicarlo como un aspiracional de belleza.
- Dar a conocer los modelos con los que cuenta Fájate, incluyendo su gama de productos de estética.
- Informar sobre el uso de las fajas y los puntos que fortalece o realza cada una.
- Informar los materiales diferenciadores con los que están confeccionados las fajas.
- Comunicar los descuentos que tiene durante el periodo de noviembre a enero.
- Los pases para el evento llegan en los estados de cuenta de las tarjetas de crédito seleccionadas, destinados al target objetivo de Fájate. Además se va a invitar a los clientes vip, contactos en medios y líderes de opinión.
- Es un evento exclusivo, únicamente con pases.



*Figura 13: Planos del desfile de Fájate*  
Fuente: Elaboración propia

**Dentro del Evento se llevarían a cabo algunas promociones como:**

**- Inauguración del período Promocional de Fájate**

**Sorteo**

- Con el número de ingreso se sortea:

-Primer premio: un paquete de reducción CHATEAU SPA

-Segundo premio: un paquete de desmanche corporal en CHATEAU SPA

-Tercer premio: una sesión de IO exfoliación frutal e hidratación del cuerpo en CHATEAU SPA

El número de sesiones es dispuesto por el especialista del centro

**C. Remate de Stock - Rebajas en Fajas de la línea Teen**

Durante el mes de noviembre las fajas de la línea teen tienen dos tipos de rebajas:

10 % de descuento en cualquier faja teen.

Por la compra de cualquier faja (excepto línea teen), la segunda faja Teen se la lleva con el 30% de descuento.

**D. Ventas con Obsequio**

Durante el mes de noviembre:

Al comprar un monto de \$500 o más se recibe una tarjeta de obsequio, para una sesión de limpieza facial básica y maquillaje en IO SPA ó CHATEAU SPA o descuentos en los gimnasios asociados.

Una tarjeta de obsequio por cliente / persona.

**E. Cierre de Temporada Promocional**

El 3 de diciembre se regala premios bajo numeración de clientela de 10h00 a 19h00:

A 15 clientes una sesión en IO SPA que incluye: peinado o secado de cabello, maquillaje y manicure / pedicure básico.

Aplican restricciones: el regalo es reclamado del 02 al 08 de enero con una vigencia de dos meses.

## 5. Campaña de Mantenimiento

### Descuento

Luego del 26 de noviembre se va a anunciar el 15% de descuento en la compra de cualquiera de las fajas y productos complementarios, con la participación de modelos ubicados fuera del local, quienes a su vez realizan la repartición de volantes en donde se detallan los descuentos, lo cual se lleva a cabo con el objetivo de mantener enganchados a los clientes que se consiguió con la campaña navideña y para seguir generando ventas.

Se menciona, que este descuento aplica restricciones, ya que solamente se efectúa por la compra de una sola faja (Ver artes gráficas en Anexos).

### Promoción para Intermediarios/ Fuerza de Ventas

#### Descuentos

**Tabla 6**  
*Promoción para intermediarios*

COMPRAS		DESCUENTOS	COMISIONES
Desde	Hasta		
\$500	\$1500	15%	5%
\$1500	\$2000	20%	5%
\$2000	\$2500	25%	10%
\$2500	EN ADELANTE	35%	12%

Fuente: Elaboración propia

Normalmente los porcentajes de descuentos a intermediarios y las comisiones a las fuerzas de ventas, es aproximadamente la mitad de lo planteado en la promoción del período propuesto de la campaña.

### Bonificación a la Fuerza de Ventas para el Ingreso de Nuevos Afiliados

Fájate le otorga a la fuerza de venta a parte de sus comisiones señaladas anteriormente, una bonificación del 3% más sobre la venta por cada nuevo afiliado que ingresó, con una compra mayor de \$3000 durante este período.

## Diseño de Campaña

### Medios:

El mix de medios se enfoca principalmente en la televisión, prensa escrita y redes sociales. A su vez se va hacer publicidad en paletas y vallas que estén en sectores acorde al target de Fájate.

### Medios objetivos:

Medios especializados en moda, tendencias, salud y belleza.

Websites con secciones de belleza

Canales de televisión.

### Televisión.- pauta en:

ECUAVISIA - En Contacto

TELEAMAZONAS - En Corto

Prensa escrita.- pauta especialmente en revistas

Revista Hogar (30.000 ejemplares)

Revista Caras (25.000 ejemplares)

Revista Vanidades (25.000 ejemplares)

Revista Soho (22.000 ejemplares)

La Revista – Diario El Universo (153.000 ejemplares, el domingo es el día de mayor circulación de Diario El Universo)

### Redes sociales.-



Facebook

Twitter

Instagram



**Paletas interactivas.-** Se va a diseñar una paleta en la que se vean tres grupos de modelos con distintas fajas, como está en el arte que se sugiere a continuación, con el objetivo de que sea más atractivo y puedan ver más de una variedad de fajas.

**Ubicación de las paletas:**

Paradero de la Kennedy (Parque de la Kennedy en la Av. San Jorge)

Paradero de Samborondón (A la altura de la gasolinera que se encuentra al ingreso de la Vía Samborondón)

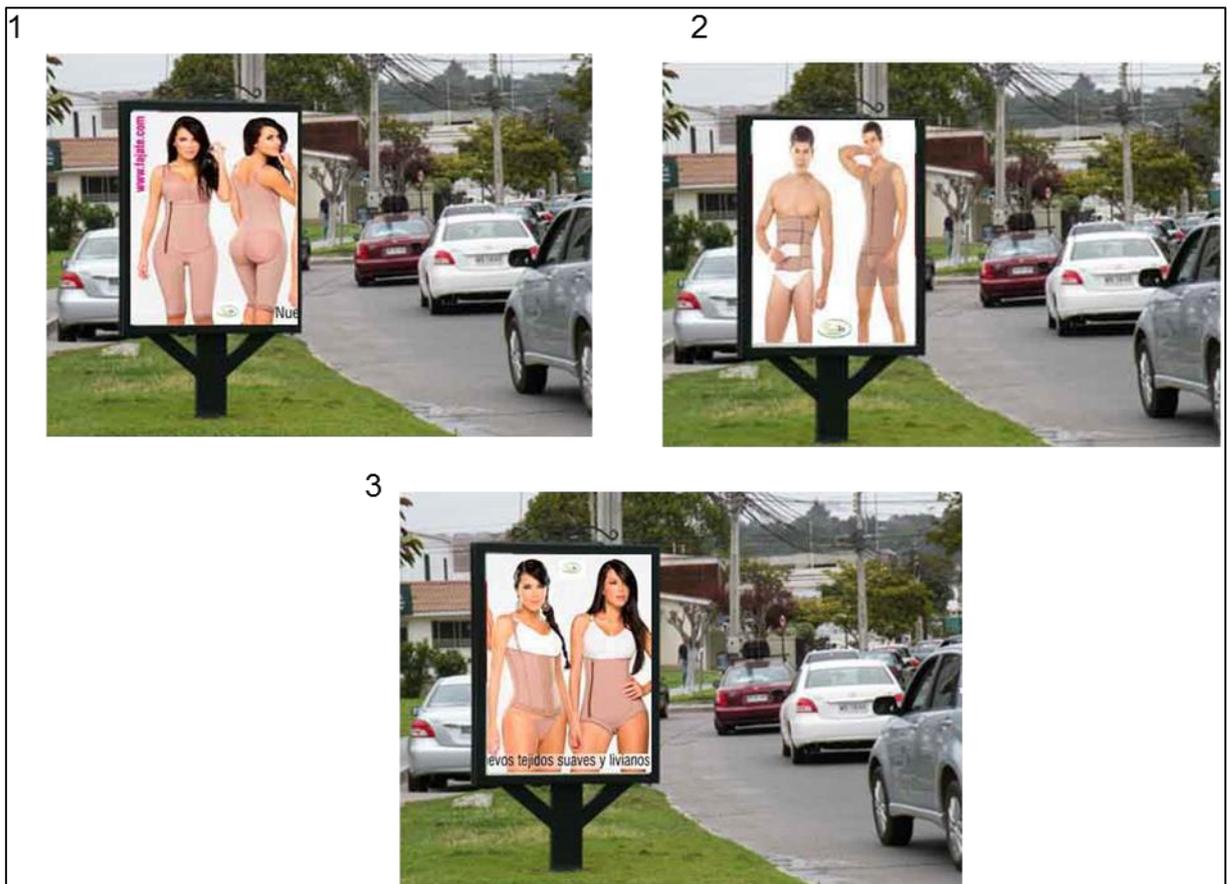


Figura 14: Ubicación de las paletas interactivas  
Fuente: Elaboración propia

**Valla publicitaria.-**

Por cuestión de costos se utiliza una sola valla, ubicada estratégicamente donde haya mayor tráfico de personas.



Figura 15: Diseño de valla publicitaria  
Fuente: Elaboración propia

Ubicación de la valla: Av. Plaza Dañín entre el Policentro y Plaza Quil (San Marino).

En todos los medios con los que se ha pautaado se va a mostrar el elemento diferenciador de las fajas, como lo es el material Viveltex que ninguna otra marca posee. Además, toda la campaña se hace bajo un presupuesto que tiene Fájate destinado para la publicidad, cuya acción debe ser supervisada y aprobada por la Franquicia Máster.

- **Implementación de publicidad en el punto de venta**

Se sugiere a Fájate que ponga una música ambiental para crear un entorno de confianza y relajación, ya que a la mayoría de las mujeres les incomoda aceptar que necesitan una faja moldeadora. Por otra parte, la empresa debe incrementar el material POP que explique a más de los beneficios de la Faja, que la misma no irrita si no que hidrata, ya que muchas fajas inflaman e irritan la piel.

A su vez, Fájate cuenta con un stock importante y variado de productos promocionales, sin embargo no han desarrollado una estrategia de distribución de los mismos, lo cual es un apoyo publicitario, ya que el material POP puede incentivar las ventas como estímulo a los sentidos de los clientes potenciales, siendo un factor esencial para diferenciar un negocio de sus competidores.

- **Participación en Ferias locales y web de consultas de franquicia**

En Ecuador todos los años se realiza un foro de franquicia organizado por Ecufranquicias y la asociación Ecuatoriana de Franquicias, evento local en el que Fájate puede integrarse para promocionar y consolidar su imagen de marca. Ante ello, la empresa puede realizar las siguientes acciones:

- Rellenar las fichas de contacto y elaborar una base de datos de los visitantes que han acudido al stand. Esta ficha debe contener información que permita alcanzar la mayor cantidad de datos posible del público de interés, por ejemplo: nombre, empresa, producto de interés, marca de preferencia, entre otros.
- Distribución de dípticos en papel o soporte informático, pero controlando su entrega para mostrar cierta exclusividad.
- Entrega de artículos promocionales o material pop como apoyo publicitario, a visitantes que muestran gran interés y llenen la ficha de contacto.
- Potenciar el posicionamiento de la marca, a través de la inclusión de su logo en la página web y en las redes sociales del evento, como participante de la Feria.
- Recoger información de la competencia para conocer las ventajas y desventajas que tienen frente a las instituciones, con las que comparten el mismo campo de actuación.

Se resalta, que el *Dircom* es el encargado de analizar el contenido de las fichas de contacto, realizar un informe final sobre la participación en la feria y hacer publicaciones en las redes sociales de los resultados de la misma. A su vez, otra acción que Fájate puede contemplar, es la posibilidad de incluirse en el conjunto de marcas que participan en los portales web de consultoras especializadas en franquicia. Entre las páginas web de Franquicia en Ecuador están: [www.ecufranquicias.com](http://www.ecufranquicias.com), [www.eafran.org](http://www.eafran.org), [www.franquiciadirecta.com](http://www.franquiciadirecta.com), entre otras, esto le permite estar vinculados a otros actores de su campo de actuación, aumentar las visitas en la web, posicionar al producto e incrementar la notoriedad de la marca; todo esto debe estar supervisado y aprobado por el franquiciador para su ejecución.

- **Embajadores de la marca**

Según Torreblanca (2015) un embajador de marca es aquella persona que tiene un conocimiento profundo de un producto o servicio, sabe lo que representa y lo que es

capaz de aportarle, tanto al terreno funcional como al terreno emocional. Por lo tanto, se propone a Fájate emplear este nuevo modelo de marketing y que contrate un embajador de la marca, con el objetivo de promover y dar mayor visibilidad a los productos.

Por consiguiente, la empresa puede contratar a una personalidad famosa que represente la marca, la cual es de utilidad para captar la atención de los públicos de interés. Además, esta es una herramienta que sirve de medio de difusión en diferentes canales de comunicación externa como eventos, desfiles, ruedas de prensa, redes sociales, entre otras.

Se destaca que el embajador de marca es aquella persona que representa y hace comentarios de la marca en todo momento, a partir de su experiencia con la prenda y el beneficio que produjo en ella para lucir una mejor figura, por ende su experiencia creíble, confiable y honesta ayuda a posicionar el producto y aumentar la notoriedad de la marca. A su vez, este personaje puede hacer publicidad y menciones en las redes sociales, el cual es un medio idóneo para establecer un vínculo entre la empresa y los públicos de interés, sin dejar de lado que su costo es mínimo y tiene un alto impacto en la audiencia objetiva.

Por otro lado, también puede fomentar la participación de clientes satisfechos con el producto, como embajadores de la marca, cuya transmisión se realice a través de publicaciones de videos creativos en las redes sociales, ya que estos son los mejores representantes de la marca pues van a dar a conocer su experiencia real con el producto; ante lo que se considera que esta técnica influye en la toma de decisión de los futuros clientes y en la elección y preferencia hacia una marca que se encuentre en el mismo campo de actuación, situación que se estima como una estrategia de comunicación atractiva tanto para la empresa como para los públicos de interés.

**Responsable:** Franquiciador, Director de Comunicación y Alta Directiva

### **3.3.3 Acciones para Medios de Comunicación**

**Estrategia:** Contacto con los medios masivos

**Objetivo:** Difundir información relevante mediante canales de comunicación masivos

**Mensaje:** “Fájate, tu segunda piel”

La empresa Fájate debe difundir información en los medios masivos tradicionales con aportación de datos de la organización a través de ruedas de prensa, entrevistas, artículos, reportajes y programas especializados, para mantener relación activa con los medios que son aquellos que siempre están posicionados en la mente de los públicos. De lo expuesto, Villafañe (1993) plantea que es necesario conocer en profundidad las características específicas de los diferentes medios, para determinar qué tipo de información requiere cada uno, en relación a la estrategia general de imagen que proyecte una institución.

#### **Acciones:**

- **Entrevistas**

Fájate debe establecer vínculos con los medios de comunicación y otorgar entrevistas que ayuden a resaltar las bondades de la franquicia o de su oferta, y aclarar diversos temas poco conocidos o controvertidos, reforzando de esta forma la imagen del franquiciador. Es preciso mencionar, que el directivo de la franquicia en Ecuador debe contar con el apoyo del franquiciador y del *Dircom*, quien se encarga de instruir al franquiciado para que actúe correctamente y tenga buenos resultados en su actuación. Por su lado, el franquiciador estudia la idoneidad del franquiciado para la entrevista o propone otro de la red.

- **Artículos**

El Dircom debe redactar artículos que puedan ser publicados en los medios de comunicación en los que despierten interés, o incluidos en las diferentes publicaciones pertenecientes a la franquicia. Esta comunicación no se trata de publicidad, porque no hay contrapartida financiera y tampoco es periodismo de medios, pues el medio que lo reciba preocupado por la exactitud de lo que publica, procede a numerosas verificaciones y relecturas (Piñuel Raigada , 1997).

Consecuentemente, estos artículos, crónicas o reportajes deben recoger las seis preguntas que generan información (qué, quién, cuándo, cuánto, cómo y dónde) para transmitir los aspectos relativos a la franquicia que tienen ser conocidos por los públicos. Así también, hay que tratar de crear noticias, eventos e ideas en suma que contribuyan a que la empresa aparezca en la masa media. Para que esto se lleve a cabo, es necesario conocer ampliamente quiénes son, cómo son los periodistas y

cómo son todos los procesos de producción de las publicaciones (Acero Vacas, 2004).

Es así, que los medios de comunicación deben ser invitados a los diferentes actos, celebraciones, ruedas de prensa, comidas o cenas de trabajo que la empresa realice, donde se refuercen los vínculos y se les entregue una nota informativa, añadiendo de ser posible material de apoyo (audiovisual, fotográfico o electrónico) que les recuerde de nuevo la posición de colaboración informativa en la que se encuentra la franquicia. Estos medios siempre deben ser tratados con cordialidad, respeto y cercanía, para que puedan ofrecer toda la información posible de la empresa otorgada por el *Dircom*.

Por tanto, una estrategia atractiva para vincular a los medios de comunicación, son los embajadores de la marca, propuesta que se mencionó anteriormente, ya que una celebridad famosa atrae su atención y hace que acudan a la rueda de prensa o evento de la organización, con la finalidad de realizar alguna entrevista para luego hacer la publicación de un artículo sobre el acto. Además, otras acciones que la entidad puede realizar son el envío de publicaciones, comunicados de prensa, seguimiento de prensa o clipping, análisis de medios, etc, mismas que se basan en informaciones que ayudan a dar un *output* de conocer los aspectos relevantes de la empresa y a tener un *input* para saber la opinión que tienen los públicos de la franquicia.

#### **3.3.4 Acciones para Aliados Estratégicos**

**Estrategia:** Reconocimiento a las labores de los intermediarios de la empresa

**Objetivo:** Incentivar a los intermediarios por su apoyo a la marca

**Mensaje:** “Fájate, tu segunda piel”

**Otros Públicos:** Empleados, proveedor, franquiciador, medios de comunicación, clientes fieles, alta directiva.

- **Evento por su Décimo Aniversario en Ecuador**

El acto por el aniversario se realiza con el propósito de integrar a todos los miembros que conforman la red de la Franquicia Fájate, y reconocer su labor por el apoyo a la marca y los beneficios que generan a la comunidad. Este acto se lleva a cabo el día sábado 24 de septiembre del 2016, en el Hotel Oro Verde de Guayaquil, a las 20h00 en cuya celebración están invitados todos los públicos que comprende la franquicia de Fájate Ecuador, los empleados de todos los establecimientos del país, el mayor

proveedor Taurom, los medios de comunicación elegidos por el Dircom, los clientes fieles que hayan estado satisfechos con la marca y por supuesto las propietarias de la franquicia Fájate Colombia, quienes son las promotoras de la ejecución de este negocio. A su vez, los invitados tienen derecho a llevar un acompañante y los medios de comunicación deben presentar la invitación enviada por el Dircom en la entrada del evento, además de ello se va a incluir el nombre de los participantes en cada una de las mesas y en el caso de las autoridades con su respectivo cargo. Todo esto sin dejar de mencionar, que se va a contratar un servicio de *catering* para aperitivos y una banda de música local que interviene durante el desarrollo de todo el acto.

La programación del acto se lleva a cabo de la siguiente forma:

1. Cóctel de Bienvenida
2. Desfile de apertura con todos los modelos de fajas que haya diseñado Fájate, en su trayectoria institucional.
3. Presentación de un video sobre el éxito de Fájate en Ecuador por parte de las hermanas Prado, dueñas de la Franquicia Fájate Colombia.
4. Intervención a cargo de los altos directivos de Fájate Ecuador.
5. Intervención Musical.
6. Participación de una representante de los clientes que exponga su experiencia con los productos de la marca, a través de un video creativo ganador de un concurso realizado en meses previos al acto.
7. Entrega de placa de reconocimiento a los intermediarios y a los trabajadores de la red de franquicia Fájate Ecuador.
8. Cierre del acto solemne.

La premiación se realiza por cada categoría de públicos asistente y se entrega diplomas de reconocimientos a:

- El intermediario que lleva mayor cantidad de tiempo apoyando a la marca.
- El intermediario que haya vendido mayor cantidad de productos.
- El intermediario que tenga el mejor programa de ayuda, para la comunidad en cuanto a cuidado de la piel.
- El cliente que tenga mayor cantidad de compras anuales.
- El mejor empleado y de trayectoria en la franquicia.

- Las propietarias de la franquicia, por ser las promotoras de este concepto de negocio.
- Los altos directivos por su dirección y gestión de los procesos de la franquicia en Ecuador.

Finalmente, se otorga un premio al mejor intermediario de la marca por sus recomendaciones y ventas directas. Es preciso mencionar que, toda la logística del evento es supervisada por el franquiciador y organizada por los altos directivos y el *Dircom*, quien hace un control de todos los medios de comunicación que asistieron al evento y envía una nota de prensa para su publicación en los medios que no pudieron acudir, así también se encarga de hacer la difusión en todas las redes sociales *on-line*, para el conocimiento de la comunidad y el respectivo seguimiento de los resultados del mismo.

### **3.3.5 Acciones a la Comunidad**

**Estrategia:** Iniciativa de reciclaje y donación

**Objetivo:** Potenciar la imagen de Fájate como una empresa preocupada por la preservación de la salud y del medio ambiente

**Mensaje:** “Fájate, tu segunda piel” Fájate socialmente responsable al cuidado de tu piel”

**Otros Públicos:** Empleados

Etkin (2008) afirma que “Una organización es socialmente responsable cuando instituye un conjunto de prácticas obligatorias y voluntarias orientadas a promover la satisfacción de las necesidades sociales de sus integrantes y de los miembros de la comunidad” (p. 79).

#### **Acciones:**

- **Reciclaje y Donación (RSE)**

Se propone desarrollar una campaña de reciclaje de Fajas que se denomina “Dona tus fajas y ayuda” en el que estén involucrados los empleados de la empresa, los clientes y la comunidad. La campaña consiste en recolectar fajas usadas, principalmente post-parto y otras de los clientes que se hayan hecho algún tipo de intervención quirúrgica, y no las requieran por más tiempo para su tratamiento.

Estas Fajas van a ser donadas por los clientes en los establecimientos de Fájate y a su vez ellos reciben un incentivo por colaborar y cooperar con esta campaña de reciclaje; cuando el cliente done su faja se le da una tarjeta para la acumulación de

puntos, ya sea para adquirir productos complementarios de la empresa como crema reductora, gel, antifaces antiinflamatorios entre otros, o para la compra de una nueva prenda.

Es preciso mencionar, que estas fajas son receptadas por los empleados, quienes también participan de esta campaña, pues serán ellos quienes entreguen las tarjetas de puntos y realicen el seguimiento para que se efectivice la adquisición del obsequio. A su vez, los empleados también pueden gozar de un beneficio en la participación de esta campaña, ya que si ellos logran recolectar una cantidad de 5 fajas en la semana, hay una bonificación adicional a su remuneración salarial. En el caso, que sobrepasara la meta de recolección de fajas mensual, la vendedora se hace acreedora a una beca estudiantil a largo plazo en un colegio fiscal para sus hijos.

Una vez que se han reciclado las fajas, estas prendas van a pasar por un proceso de inspección, higienización y de renovación de costuras, es decir, las fajas tienen un tratamiento de lavado, para luego realizar la entrega de las prendas en el taller de sastrería propio de Fájate. En esta etapa, los costureros van a realizar los respectivos arreglos y moldear las fajas usadas y así recuperen su estado inicial, para su reutilización y finalmente colocarlas en un empaque.

Se menciona que dichas fajas son donadas a la Maternidad Enrique Sotomayor, establecimiento con el cual se hace una alianza para llevar a cabo esta campaña de reciclaje de fajas. Esta cooperación comprende la donación de las fajas y a cambio se cuenta con un espacio en la página web de la maternidad, con la participación de su logotipo como medio publicitario.

De lo expuesto, se aclara que estas fajas son destinadas concretamente para las mujeres de bajos recursos recién dadas a luz que requieran una faja para su tratamiento post-parto y cuidado de la piel; y las otras fajas para cualquier paciente que necesite una de estas prendas, como parte de su fase de recuperación tras una cirugía.

Por tal razón, el *Dircom* es el encargado de desarrollar la campaña de reciclaje y donación bajo la supervisión del franquiciador y los altos directivos, difundir la información relativa a esta acción en los diferentes canales de comunicación, ya sea medios masivos o redes sociales y hacer el seguimiento de su ejecución y

resultados, con el objetivo de proyectar una imagen de la empresa que se preocupa por la preservación y sostenibilidad ecológica frente a la comunidad.

Dicha campaña va a publicarse a través de un link dentro de la página web, medio de participación de todos los públicos, donde los interesados pueden hacer consultas y sugerencias sobre esta acción, lo cual se lleva a cabo durante un periodo de 3 meses como etapa piloto y si su implementación tiene resultados exitosos, se continua por un periodo de tres meses más. Esta es una iniciativa que se debe originar en la Franquicia Matriz para su efecto.

- **Patrocinio en Congresos de Medicina Estética**

Etkin (2008) expone que el patrocinio desarrolla una estrategia comercial, enmarcada dentro de las políticas de comunicación y de publicidad de la empresa, en donde los objetivos de ser patrocinador de un evento son incrementar la notoriedad de la marca en la sociedad y atraer a clientes que se interesen en probar y consumir los productos que la marca oferta, sin olvidar que es una herramienta publicitaria para promocionar sus productos. Ante lo cual, la participación de Fájate en congresos, eventos y exposiciones de medicina estética es un medio relevante para dar a conocer las cualidades de las fajas y qué beneficios trae su uso en los pacientes, luego de haberse practicado una cirugía o simplemente que quisiera reducir medidas corporales.

Así también, Fájate puede participar como patrocinador y tener un stand en un congreso que realiza la Sociedad Médica Estética del Ecuador SOMEDE todos los años en la ciudad de Guayaquil en el mes de noviembre, el cual desarrolla temas relacionados con la estética corporal en donde sus beneficios son pases libres al congreso, inclusión del logo en la web oficial del congreso y en las pantallas de las salas de conferencia, inserción gratuita de publicidad en la carpeta del congresista e inclusión del logo en los mails corporativos que envíen a su audiencia. Esta acción le permite a Fájate tener presencia en los anuncios de los medios de comunicación masiva y digital, crear alianzas estratégicas con medios especializados en cirugía estética o cuidado de la piel (revistas médicas) que pueden ser un nuevo público de interés y participar en otros eventos del sector de la actividad que dan mayor conocimiento de la marca.

Por otra lado, otra acción que puede realizar Fájate es crear una alianza con la Fundación “Carlitos Rodríguez”, ubicada en la ciudad de Guayaquil, la cual está dedicada a la protección de pacientes víctimas de una mala praxis médica, ya que dicha entidad puede ser patrocinadora de aquellas personas que necesiten una cirugía reconstructiva y requieran una faja para su tratamiento post-quirúrgico. Tal situación, hace que la empresa proyecte una imagen de interés por el bienestar y la salud de personas de escasos recursos y de apoyo a la comunidad, sin dejar de mencionar que la organización se beneficia con un espacio publicitario en la página web de la fundación y la inclusión de su logo como patrocinador de la fundación.

**Responsable:** Director de Comunicación y Alta Directiva

- **Mecenazgo a la Corporación Ecuatoriana de Médicos Escritores**

Fájate puede ser un posible colaborador de los eventos culturales de la Corporación Ecuatoriana de Médicos Escritores, en donde el objetivo de la colaboración con esta entidad es dar apoyo a la expresión artística, el arte de la escritura, la difusión del pensamiento, el crecimiento de los artistas ecuatorianos y a la promoción del voluntariado cultural, tomando en cuenta que el aporte al patrimonio cultural ecuatoriano es sin duda una acción de mecenazgo focalizada en uno de los aliados estratégicos de Fájate, como lo es el gremio de los médicos.

Es así, que para la puesta en marcha de esta acción de mecenazgo, Fájate ha de definir un monto anual para realizar la donación a esta organización, de esta manera se pueden financiar iniciativas como la presentación de libros, foros, conferencias, recitales, eventos musicales, entre otros, recibiendo como contrapartida la inclusión de su logo en los soportes impresos y digitales y una mención de la marca en los distintos actos. Por consiguiente, lo antes expuesto permite que la empresa proyecte una imagen de benefactor de la comunidad artística y de afición a la escritura, lo que trae consigo que asocien a la marca como promotora de la difusión cultural, atrayendo la atención de posibles públicos de interés.

- **Iniciativas de Campañas de Protección Social**

Otra acción en la que Fájate puede participar, es en las iniciativas de campañas o programas para proteger a las niñas de bajos recursos, que viven en la calle, mediante donaciones anuales que ayuden a lograr un empoderamiento a la mujer

desde la infancia y procurar un cambio exponencial en su vida futura. También se puede financiar algún proyecto de la campaña, ya sea de carácter académico (beca estudiantil) o de carácter laboral (emprendimiento de una actividad) sin dejar de lado el fomentar la participación de sus colaboradores como voluntarios corporativos, para que ayuden en los programas sociales de apoyo a las comunidades, todo esto convierte a Fájate en una empresa colaboradora y solidaria que proyecta responsabilidad, lo cual marca una diferencia de la competencia y atrae a públicos de interés.

**Responsable:** Director de Comunicación y Alta Directiva

### **3.3.6 Acciones relacionadas al proveedor**

**Estrategia:** Integración de los públicos externos en la estrategia y metas generales de la empresa

**Objetivo:** Promover la participación de los públicos externos en las oportunidades de mejora de la empresa

**Mensaje:** “Fájate, tu segunda piel”

- **Intranet Fájate**

La intranet que es una nueva herramienta de comunicación propuesta con anterioridad, sirve para vincular a los proveedores en las metas generales de la empresa e integrar la aportación de sus ideas al sistema de la red.

#### **Boletín interno para proveedor**

El Boletín interno bimensual descrito anteriormente, es distribuido al proveedor para el conocimiento de los últimos acontecimientos y novedades referentes a la franquicia, cuya finalidad es introducir al proveedor en el desarrollo y metas de la franquicia y poder proyectar un crecimiento en conjunto.

- **Participación en la Convención de Franquiciados Anual Fájate**

El proveedor es invitado a la reunión anual que tienen los franquiciados en la ciudad de Bogotá, para fomentar su inclusión en la gestión de la franquicia y conocer los diversos lineamientos de trabajo de su actividad futura.

**Responsable:** Franquiciador, Alta Directiva y Director de Comunicación

### **3.3.7 Otras acciones de comunicación**

Respecto a las relaciones con los organismos gubernamentales se sugiere hacer actividades de *lobbying* en las que el Dircom, como vocero de la empresa, pueda revelar información sobre la posición de la misma, además también se puede cooperar con estas instituciones para generar la rápida aprobación de proyectos que sean de beneficio mutuo en el estado y los grupo de interés, en este caso de Fájate Ecuador. Estas acciones se realizan con el propósito de ejercer una influencia directa en las decisiones de estos organismos y así agilizar los procesos y requerimientos de la empresa.

En cuanto al aspecto financiero, se recomienda a Fájate Ecuador enviar un informe anual o memoria, que contenga un resumen de la evolución y funcionamiento social y económico del establecimiento durante el año, lo cual permite a la Franquicia Máster conocer el rendimiento de la empresa en el mercado competitivo. Así también, en lo que se refiere a situaciones de crisis, Fájate debe diseñar e implementar un manual y un plan preventivo de crisis, que comprenda todos los aspectos relativos a resolver circunstancias que pueden deteriorar la imagen de la empresa.

Por lo que, todas estas acciones antes mencionadas deben ser iniciativas consideradas e implementadas por la Franquicia Máster, que es la entidad que regula todos los procedimientos para desarrollar e iniciar un establecimiento franquiciado en cualquier parte del mundo.

**Responsable:** Franquiciador, Alta Directiva y Director de Comunicación

### **3.3.8 Evaluación y control de las acciones de comunicación**

La evaluación de las estrategias de comunicación tanto en el ámbito interno como en el externo se debe efectuar cada trimestre, mediante un estudio y valoración del cumplimiento de los objetivos del Plan de Comunicación, que realiza el *Dircom* de la empresa, mismo que hace un seguimiento de cada una de las acciones propuestas para conocer el grado de éxito de la campaña y sus puntos débiles. Finalmente, elabora un informe en el que se detalla cuáles son aquellas que han tenido éxito y qué acciones necesitan modificación o adaptación, lo que depende de los resultados que se obtengan en esta etapa.

De tal manera, en esta sección se enumeran algunos indicadores que hay que considerar para el control, análisis y evaluación de las acciones propuestas, entre ellos están:

El Control, análisis y evaluación de los medios y canales de comunicación:

- **Cuantitativo:**
  - Número de veces mencionada la franquicia en los medios.
  - Control de audiencia en todos los medios en los que haya aparecido.
  - Número de empresas informativas que menciona la franquicia.
  - Espacio y tiempo obtenido en los medios.
- **Cualitativo:**
  - Selección de los medios de comunicación idóneos para las publicaciones.
  - Opinión sobre la franquicia de los medios informativos.
  - Veracidad, enfoque y exactitud de las informaciones emitidas por el conjunto de medios sobre la franquicia.
  - Importancia otorgada por los medios a las distintas informaciones.

El control, análisis y seguimiento de la Opinión de los Públicos:

- **Cuantitativo:** Número de personas de los públicos interno y externo, que hayan accedido a informaciones relacionadas a la franquicia.
- **Cualitativo:**
  - Efecto de cada tipo de mensajes en los públicos.
  - Impacto causado por cada medio.
  - Aceptación de actividades, eventos y actos.
  - Aceptación de planteamientos comunicativos.

El control, análisis y seguimiento de la comunicación entre franquiciador y franquiciado:

- **Cuantitativo:**
  - Aplicación de las herramientas comunicativas propuestas.
- **Cualitativo:**
  - Efectividad comunicativa de cada canal.
  - Valoración de la comunicación franquiciador –franquiciado.
  - Percepción del franquiciado sobre actividades, cursos y eventos.
  - Efecto de los mensajes en ambas partes.

-Admisión de planteamientos informativos y formativos.

Por otro lado, se puede aplicar un modelo de cuestionario que evalúe las acciones de comunicaciones que la empresa ha llevado a cabo en el periodo 2016, cuyo cuestionario va a contener las siguientes variables:

**Tabla 7**  
*Cuestionario para la evaluación de las acciones de comunicación*

<b>Acción</b>	<b>Periodo de evaluación</b>	<b>¿Se realizó la actividad?</b>	<b>Grado de efectividad de la misma con relación al objetivo</b>
			<input type="checkbox"/> Muy efectiva <input type="checkbox"/> Efectiva <input type="checkbox"/> Poco efectiva <input type="checkbox"/> Nada efectiva

Fuente: Monserrat Gauchi, 2008.

Todo este proceso permite, determinar la importancia de la gestión de la comunicación en la empresa franquiciadora y elaborar un informe que transmita los resultados a la dirección, con el objetivo de tomar las decisiones y de ejecutar las medidas necesarias que ayudan a mejorar el desenvolvimiento de la entidad. Este informe es elaborado por el Dircom, quien debe ser apoyado por la alta directiva y el franquiciador, para efectuar todas las acciones y cambios pertinentes al progreso de la empresa.

En conclusión, en este apartado se expusieron todas las acciones sugeridas que pueden aplicarse a esta empresa objeto de estudio, ya que es una organización que se encuentra en etapa de expansión de la red de sub-franquiciados a nivel nacional, enfocada principalmente en la parte familiar. Por tal razón, se destaca que este proceso es continuo y cíclico, por lo que se adapta a las necesidades de la entidad y del entorno. Cabe recordar, que para la ejecución de todas las acciones, modificaciones o transiciones deben estar supervisadas y aprobados por la Franquicia Máster.

<i>Actividades</i>	<i>Ene</i>	<i>Feb</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr</i>	<i>May</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ago</i>	<i>Sept</i>	<i>Oct</i>	<i>Nov</i>	<i>Dic</i>
<i>Modelo de Dirección Dircom</i>	X											
<i>Charlas de Sociabilización del Discurso de Identidad</i>		X		X		X		X		X		X
<i>Tablones de Anuncios</i>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<i>Eventos Corporativos Internos</i>			X			X			X		X	X
<i>Capacitaciones</i>			X		X		X		X		X	
<i>Talleres</i>			X		X		X		X		X	
<i>Cursos Formativos de Herramientas tecnológicas</i>		X		X		X		X		X		
<i>Cartelera de Logros</i>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<i>Incentivos Corporativos</i>			X		X		X		X		X	X
<i>ReunionesP</i>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<i>Contratación de un profesional de RRHH ocasional</i>	X			X			X			X		
<i>Fortalecimiento del sentido de pertenencia</i>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<i>Software Corporativo</i>					X							
<i>Boletín Interno</i>	X			X			X			X		X
<i>Manual de Políticas de regulación de la comunicación</i>							X					
<i>Programa de visitas del franquiciador al franquiciado</i>	X						X					X
<i>Adaptación y mantenimiento de la página web</i>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<i>Plan de Comunicación para el franquiciado</i>									X			
<i>Estructuración de Campañas de publicidad local</i>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<i>Implementación de Publicidad en el punto de venta</i>	X		X		X		X		X		X	X
<i>Participación en ferias locales y web de consultas de franquicia</i>		X			X		X		X		X	
<i>Embajadores de la marca</i>	X			X			X			X		X
<i>Buzón de sugerencias</i>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<i>Entrevistas</i>	X			X			X			X		X
<i>Artículos</i>	X						X					X
<i>Evento por su Décimo Aniversario en Ecuador</i>									X			
<i>Evento Noche Fájate</i>										X		
<i>Reciclaje y Donación</i>	X		X		X		X		X		X	
<i>Patrocinio en Congresos de Medicina Estética</i>			X				X				X	
<i>Mecenazgo a la Corporación Ecuatoriana de Médicos Escritores</i>		X				X				X		
<i>Iniciativas de Campañas de protección social</i>	X				X				X			
<i>Intranet Fájate</i>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<i>Participación de Convención de Franquiciados Fájate Anual</i>	X											
<i>Lobbying</i>	X						X					
<i>Informe Anual del franquiciado</i>												X

Figura 16: Cronograma de actividades  
Fuente: Elaboración propia

## 5. Cronograma de Actividades

## CONCLUSIONES

La realización de esta investigación resultó dificultosa, porque existe una reducida bibliografía referente al tema que engloba la gestión de la comunicación en empresas franquiciadoras, ya que es un tópico relativamente nuevo que se ha venido desarrollando específicamente en la comunidad española desde el año 2007, sin tener mayor expansión a nivel internacional, sobretodo en Latinoamérica. Por consiguiente, la mayoría de los autores utilizados en el marco referencial de este tema son de procedencia española.

Es así, que durante el período de investigación la gerencia general y sus empleados siempre tuvieron la apertura para recibir al investigador de una forma cordial, amable y con un espíritu colaborador para llevar a cabo el estudio en esta franquicia. Sin embargo, hubo ocasiones en las que se observó un cambio en el comportamiento de los trabajadores, por ejemplo cuando la gerente llegaba al establecimiento, el personal se sentía presionado y atemorizado de que se genere una reacción inesperada por alguna circunstancia inusual a lo estipulado en sus ordenanzas.

En la entrevista con la gerencia general, se recibió la información operativa de la empresa y se tuvo acceso a los manuales con los que cuenta la entidad, por el contrario, se reservó el derecho de revelar datos financieros, ya que es información confidencial de la organización. En cuanto a la realización de las encuestas, los empleados tuvieron una buena predisposición en su ejecución, no obstante durante este procedimiento se pudo constatar que ellos se centraban a contestar las preguntas cerradas y que había una limitación de información en las preguntas de carácter abierto, ya sea por temor a que sus contestaciones repercutieran en sus puestos de trabajo.

Por otro lado, la técnica de observación participante se pudo realizar sin ningún tipo de impedimento, por parte de la gerencia general o de los trabajadores. Este proceso se realizó en los diversos establecimientos subfranquiciados, y facilitó el análisis de situaciones que no podían ser descritas ni escritas por ninguno de sus miembros. Se destaca que era necesario estar presente en el establecimiento, para

darse cuenta de algunos comportamientos y la realización de ciertas acciones, en el desenvolvimiento cotidiano de todos los miembros de esta franquicia.

En lo que respecta al análisis de la comunicación institucional, Fájate es una franquicia que se originó en Colombia por la iniciativa de las hermanas Padro y se desarrolló como una empresa de carácter familiar, ante lo cual es importante puntualizar que en esta investigación se analizó a uno de los franquiciados de la matriz Fájate, como lo es Fájate Ecuador, quien es gestionado por una familia que decidió comprar la franquicia, debido a un problema de salud y emprender este negocio por la inexistencia del producto en el mercado ecuatoriano en el año 2006.

Además, en esta investigación se determinó que la comunicación interna es el principal problema que presenta esta institución, porque la toma de decisiones está concentrada en la cúpula de la organización, predominando un estilo de liderazgo tradicional, que es la característica principal en la dirección de comunicación de una empresa de carácter familiar. Esta particularidad conlleva dos posturas, primero la postura familiar que consiste en la unidad y compromiso de los miembros, para lograr la expansión y crecimiento de la red de subfranquiciados; segundo la postura de los empleados que no tienen participación activa en la temas referentes a la empresa, es decir son receptores pasivos de información.

Por lo tanto, en el punto antes mencionado es importante comprender y reconocer que existen diferencias en el manejo de las franquicias por parte de las familias, en los países latinoamericanos y los países europeos. En Latinoamérica, un gran porcentaje de familias invierten en una franquicia porque ya ha alcanzado un posicionamiento, notoriedad y credibilidad de la marca en el mercado internacional, también para iniciar su propio negocio, tener un empleo seguro y sostenible en el tiempo, lograr un porvenir en el futuro y continuar su consecución de generación en generación.

De tal manera, estas familias latinoamericanas no se preocupan por desarrollar una cultura participativa e involucrar a sus subordinados en la toma de decisiones, ni de valorar las aportaciones de ellos para mejorar el funcionamiento de la empresa; al contrario las familias en los países europeos invierten en una franquicia para generar fuentes de empleo independientemente que exista o no un vínculo familiar, además ellos se preocupan por valorar su capital humano, escuchar las opiniones e ideas de

sus trabajadores, motivar a que realicen su trabajo cada día mejor, se pongan la camiseta de la institución y fomentar una participación activa de los empleados en todo lo que engloba el progreso y bienestar de la institución.

Adicionalmente, se constató que la empresa no tiene establecida una planificación ni un profesional encargado que regule las actividades internas, ayude a motivar a los empleados en su desempeño laboral y fortalezca su sentido de pertenencia hacia la entidad. Así también, los procesos comunicativos internos se originan en la matriz de la franquicia, dado que los franquiciados tienen que seguir los reglamentos y tener la debida autorización, para hacer cualquier cambio o acción en la organización.

De lo expuesto se destaca, que estos factores fueron los pilares fundamentales que facultó la propuesta de acciones que ayudaría a reformar los canales y los flujos de comunicación interna, que compete a toda la red de franquicia de esta empresa. Si bien es una compañía dirigida por una familia, se considera que necesitan un profesional en comunicación institucional que sea el representante de la misma, lo cual permite evitar hacer gastos imprevistos e innecesarios en contratación de agentes externos, para llevar a cabo sus estrategias de comunicación y que exista un intermediario entre el franquiciador, el franquiciado y sus trabajadores.

Consecuentemente, este modelo de comunicación sirve para ser implementado en cualquier establecimiento de la red de franquicia a nivel internacional, dado que la empresa matriz ni sus franquiciados cuentan con un departamento encargado de las comunicaciones institucionales. Esta figura va a mejorar los procesos comunicativos institucionales, entre todos los miembros que conforman la red y va a agilizar la canalización de los problemas de cada uno de sus establecimientos para su resolución.

Otro punto importante de precisar, es el modelo comunicacional que se utilizó para realizar el estudio de imagen de una empresa franquiciadora, lo que es similar al modelo que plantean los autores que abordan el análisis de la imagen de una entidad cualquiera, con diferentes denominaciones en sus etapas de estudio. Sin embargo, hay un elemento diferenciador en las empresas franquiciadoras, el franquiciado, figura que hace que la comunicación fluya de forma distinta entre la central y los diferentes públicos.

Por tal razón, se considera que el franquiciado es de suma importancia en este proceso de comunicación, pues cumple dos funciones principales siendo el portavoz de la publicidad de la marca y el receptor de las opiniones de sus públicos objetivos referente a los productos. A su vez, es quien motiva a la franquicia a desarrollar una planificación estratégica específica, con la finalidad de optimizar el funcionamiento de los procesos comunicativos y contribuir en su crecimiento sostenido en un mercado competitivo.

Por lo tanto, dentro de las acciones propuestas se incluyó un plan de comunicación para la expansión del franquiciado en el ámbito nacional, ya que no ha sido desarrollado en ningún momento ni establecido en los estatutos de la empresa matriz. Es por esto que se considera, que el desarrollo de un plan es importante porque permite la captación de posibles subfranquiados y nuevos clientes, a quienes les pueden interesar los productos de la empresa, lo que trae ventajas tanto para el franquiciador como para el franquiciado.

En cuanto a la gestión de la comunicación externa de esta franquicia, su enfoque se centra específicamente en la parte publicitaria de sus productos, la expansión de sus sub-franquiados y lograr un posicionamiento oportuno en la mente de los consumidores. Por lo que, la publicidad y las relaciones públicas son las principales herramientas utilizadas por Fájate para dar a conocer el concepto de negocio, ya que destaca sus ventajas con el objeto de atraer posibles clientes y sub-franquiados. Así también, para lograr la consolidación de la empresa en el mercado bajo esta normativa de franquicia, que evoluciona cada vez más y es tomado en cuenta por mayor cantidad de empresas. Sin embargo, la participación de Fájate en eventos es reducida, por ello se propuso una campaña publicitaria local que ayude a incrementar la imagen, la notoriedad de la marca y prestigio de la empresa en el ámbito nacional.

Por otra parte, el correcto uso de las herramientas de comunicación digital principalmente restringió el planteamiento de propuestas en este ámbito, pues se considera que tienen un gran alcance en todas las redes sociales por los resultados obtenidos en los medios de sus diversos públicos. No obstante, existen áreas que no han sido exploradas ni por el franquiciador ni los franquiciados como son la Responsabilidad Social Empresarial, el patrocinio y el mecenazgo, debido a esto se

realizaron propuestas como iniciativas novedosas que apunten a fomentar el bienestar de los empleados, el medio ambiente y la comunidad en general por parte de la empresa.

Finalmente, Fájate ha excluido algunos públicos en su planificación estratégica de comunicación como son los organismos gubernamentales, los proveedores y los aliados estratégicos, por esta razón se incorporaron acciones que promuevan la participación de estos públicos en el desempeño comunicacional de la empresa.

Es imperioso mencionar que algunas de las acciones que se propusieron con el propósito de mejorar los procesos comunicativos, lograr su consolidación y expansión de la red dentro del campo de actuación de esta franquicia, deben ser implementadas en primera instancia por la matriz, para luego iniciar su desarrollo a nivel internacional.

Así también, esta investigación aporta una fuente primaria para futuros estudios de la gestión de la comunicación en una franquicia dentro de un marco familiar, pues contiene información y bibliografía nueva que no se encuentra con facilidad en Latinoamérica, de esta manera la presente información puede servir como guía para consultar y generar un nuevo conocimiento en este escenario, a su vez se puede convertir en un formato de análisis para aquellas personas que estén interesadas en continuar investigando sobre esta temática.

Otro de las aportaciones de este estudio, es el establecimiento de un modelo de comunicación replicable a otras franquicias de cualquier índole, ya que este modelo puede ser tomado como punto de partida para la creación de directrices que ayuden a desarrollar políticas, que regulen los procesos de comunicación de otras empresas franquiciadoras. Además, la aplicación de este modelo proporciona valores intangibles a la empresa, entre ellos el mejorar los procesos comunicativos en la red de franquicia, reforzar las relaciones entre jefe y subordinado, impulsar la intervención de todos sus miembros en la toma de decisiones referentes a temas de la entidad, insertar a todos sus públicos en la planificación, contar con herramientas para evaluar del desempeño comunicacional de la franquicia, entre otros aspectos que se ven reflejados en su óptimo funcionamiento futuro.

Por otro lado, el empleo y la planificación acertada de la comunicación contribuyen a mejorar el rendimiento interno y externo de las empresas franquiciadoras, debido a

que sus estrategias se adaptan a la realidad, a los cambios tecnológicos y económicos del mercado en el que opera. Estas estrategias requieren de medios, soportes y mensajes distintos que se diseñan para cada uno de los públicos de la red, las cuales permiten el crecimiento y expansión exitosa de la franquicia en cualquier mercado.

Por consiguiente, la gestión de la comunicación de forma integral con visión estratégica, permite a Fájate cumplir con los objetivos propuestos y sostenerse en el mercado. De lo que se analiza, este es el momento ideal para que Fájate se expanda a nivel nacional, genere fuentes de empleo, promueva a sus trabajadores en el crecimiento profesional y fomente el sentido de pertenencia, ya que estos son factores que influyen en sus públicos objetivos e impiden el deterioro de la imagen corporativa de la empresa.

En definitiva, Fájate debe aprovechar las oportunidades de crecimiento y la escasa competencia que tiene en este momento, para mejorar su entorno comunicacional, evitar la alta rotación del personal y convertirse en la empresa líder en el mercado de fajas postquirúrgicas.

## BIBLIOGRAFIA

- "Exito de empresa familiar pasa por comunicación y transmisión de valores." (16 de febrero de 2016). *La vanguardia [en línea]*. Recuperado el 18 de abril de 2016, de <http://www.lavanguardia.com/vida/20160216/302205894979/exito-de-empresa-familiar-pasa-por-comunicacion-y-transmision-de-valores.html>
- "Fájate, Diseños D Prada". (2007). *Sistemas de Franquicia [Manual]*. Colombia.
- "La comunicación es clave en las Empresas Familiares." (10 de diciembre de 2015). *5 días [en línea]*. Recuperado el 10 de Mayo de 2016, de <http://www.5dias.com.py/43403-la-comunicacion-es-clave-en-las-empresas-familiares>
- (mayo-agosto de 2004). Recuperado el 23 de abril de 2016, de Esic Bussiness and Marketing school : [http://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/060130\\_712792\\_E.pdf](http://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/060130_712792_E.pdf)
- Acero Vacas , J. (2004). *Las Relaciones Públicas en España* . España: McGraw Hill - Interamericana de España.
- Alonso Prieto, M. (2003). *Franquicia de la "A" a la "Z"*. Madrid: Empresarial.
- Amado Suárez, A. (2008). *Auditoría de Comunicación*. Buenos Aires: La Crujía.
- Amado Suárez, A., & Castro Zuñeda, C. (1999). *Comunicaciones Públicas*. Buenos Aires: Grupo Editorial SRL.
- Ander Egg, E. (2007). *Introducción a la planificación estratégica*. Buenos Aires: Lumen Humanitas.
- Argerich, J. (2007). *Comunicación y Franquicia. La comunicación como herramienta de gestión en las franquicias españolas*. Madrid: Fragua.
- Asociación Española de Franquiciadores. (s.f.). *Código Europeo de la Franquicia [en línea]*. España. Recuperado el 18 de abril de 2016, de [http://www.franquiciadores.com/wp-content/uploads/2016/03/Codigo\\_Deontologico.pdf](http://www.franquiciadores.com/wp-content/uploads/2016/03/Codigo_Deontologico.pdf)
- Baiget, J. (2004). *El sistema de la Franquicia en el sector turístico y el ocio*. Málaga: Octaedro.
- Bermúdez González, G. (2002). *La Franquicia: elementos, relaciones y estrategias*. España: Esic.
- Brandolini, A., González, M., & Hopkins. (2009). *Comunicación Interna*. Buenos Aires: La Crujía.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Barcelona: Mc Graw Hill.

- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo*. Chile: McGraw Hill.
- Chaves, N. (1994). *La Imagen Corporativa*. México: Gustavo Gili.
- Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la Organización y Técnica Comercial*. México: Mac Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw Hill.
- Comunidad Económica Europea (CEE). (30 de Noviembre de 1988). *Ley de Defensa de la Competencia Española(No. 4087/88)*. España.
- Cornella , A. (2002). *La gestión inteligente de la información en las organizaciones*. Bilbao: Deusto.
- Costa , J. (2012). *El Dircom Hoy. Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Barcelona: CPC.
- Costa , J. (2015). *El paradigma Dircom. El nuevo Mapa del Mundo de la Comunicación y el management estratégico global*. Barcelona: CPC.
- Costa, J. (1993). *Identidad Corporativa*. México: Trillas.
- Dodero, S. (2008). *El secreto de las empresas familiares exitosas* . Buenos Aires : El Ateneo .
- Eco, U. (2000). *Cómo se hace una tesis*. México: Gedisa Mexicana.
- Encina, G. (2006). *Administración Laboral [en línea]*. California: The Regents of the University of California. Recuperado el 20 de mayo de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/la-importancia-de-la-capacitacion-y-motivacion-dentro-de-la-empresa/>
- Etkin , E. (2009). *La responsabilidad comunicativa. RSE y comunicación Institucional [en línea]*. Recuperado el 26 de mayo de 2016, de <http://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/Attachments/849/140731%20RSE%20y%20comunicacion%20-%20Eugenia%20Etkin.pdf>
- Etkin, E. (2008). El recorrido metodológico de la auditoría. En A. Amado Suárez, *Auditoría de Comunicación* (pp. 61-96). Buenos Aires: La Crujía.
- Fernández, C. (1999). *La Comunicación en las Organizaciones* . México: Trillas .
- Fernández, C., Hernández, R., & Baptista, P. (1998). *Metodología en la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Flechoso Sierra , J. (1997). *El libro de la Franquicia*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Forehand, G., y Gilmer , B. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior [La variación ambiental en los estudios de comportamiento organizacional], 62 (6). *Psychological Bulletin*, 361-382.
- Gallo, P. (1989). *La empresa familiar* . Barcelona : IESE.
- Gallo, P. (1995). *Empresa Familiar, textos y Casos* . Barcelona: Praxis .
- Galo, I. (29 de junio de 2015). *Comunicación en la Empresa familiar [Mensaje de blog]*. Obtenido de <http://mba.americaeconomia.com/blogs/ie/comunicacion-en-la-empresa-familiar>
- Garrido, F. (2007). *Comunicación Estratégica: Las claves de la Comunicación Empresarial en el siglo XXI*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

- Goldhaber, G. (1998). *La comunicación en las organizaciones*. La Habana: Pablo de la torriente.
- Goncálves, A. (2000). *Dimensiones del Clima Organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC) [en línea]. Recuperado el 15 de mayo de 2016, de <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>
- Hall, R. (1996). *Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados*. México: Prentice Hall.
- Katz, D., & Kahn, R. (1998). *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Trillas.
- Kreps, G. (1995). *La Comunicación en las organizaciones*. España: Adisson Wesley Iberoamericana.
- Leach, P. (1996). *La empresa familiar*. Barcelona: Juan Granica.
- Martín Martín , F. (2006). *Comunicación Empresarial e Institucional*. Madrid: Universitas.
- Martínez , A., y Nosnik , A. (1998). *Comunicación Organizacional*. México: Trillas.
- Monserrat Gauchi, J. (2008). Análisis comparativo de las estrategias de Comunicación en franquicia. Enseñas consolidadas versus emergentes [en línea]. *Revista Latina de Comunicación Social*, 63, 106-120. Retrieved mayo 28, 2016, from [http://www.ull.es/publicaciones/latina/\\_2008/09\\_Alicante/Juan\\_Monserrat.html](http://www.ull.es/publicaciones/latina/_2008/09_Alicante/Juan_Monserrat.html)
- Monserrat Gauchi, J. (2014). *Cómo elaborar un plan estratégico de comunicación* . España: Universitat d' Alcant .
- Muchinsky, P. (2000). *Psicología aplicada al trabajo. Una introducción a la Psicología Industrial y Organizacional*. Madrid: Thomson Paraninfo.
- Muriel, M., y Rota , G. (1980). *Comunicación Institucional, Enfoque social de Relaciones Públicas*. Quito: Andina.
- Ongallo , C. (2007). *Manual de Comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones (2da.ed)*. Madrid, España: Dykinson.
- Piñuel Raigada , J. (1997). *Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones* . Madrid : Síntesis .
- Real Academia Española. (octubre de 2014). *Diccionario de la lengua Española (23era.ed) [en línea]*. Recuperado el 25 de abril de 2016, de <http://dle.rae.es/srv/fetch?id=IPOOzfn>
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica*. México: Prentice Hall.
- Saló, N. (2005). Aprender a comunicarse en las organizaciones. En J. Argerich , *Comunicación y Franquicia* (pp. 51-55). Barcelona: Paidós.
- Sanz de la Tajada , L. (1996). *Auditoría de la Imagen de la Empresa*. España: Síntesis.
- Tentulogo. (s.f.). *La psicología de los colores*. Recuperado el 12 de mayo de 2016, de <http://tentulogo.com/la-psicologia-de-los-colores/>
- Tormo , E. (2002). *De emprendedor a franquiciador*. Madrid: Selina Olmedo.
- Tormo y Asociados. (2004). *Guía de Franquicias y oportunidades de negocio 2004 (1a ed.)*. Madrid: Publicaciones Selina Olmedo.

- Torreblanca, F. (16 de marzo de 2015). *Qué es un embajador de la marca [Mensaje de Blog]*.  
Obtenido de <http://franciscotorreblanca.es/que-es-un-embajador-de-marca/>
- Van Riel, C. (1998). *Comunicación Corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
- Verona Madrid, F. (Noviembre de 1993). Las auditorías de la Comunicación desde una perspectiva académica estadounidense. *Ponencia llevada a cabo en el I Seminario-taller latinoamericano sobre formación para la comunicación organizacional*. Bogotá.
- Villafañe, J. (1993). *La Gestión Profesional de la Imagen Corporativa*. España: Pirámide.
- Vivas, B. (2006). *Guía de aproximación a la empresa familiar [en línea]*. España: Gráficas Muriel.  
Recuperado el 22 de abril de 2016, de [https://books.google.com.ar/books?id=PihSVHOM-0cC&dq=guia+para+la+continuidad+en+empresas+familiares&lr=&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.ar/books?id=PihSVHOM-0cC&dq=guia+para+la+continuidad+en+empresas+familiares&lr=&hl=es&source=gbs_navlinks_s)
- Weil, P. (1992). *La Comunicación Global. Comunicación Institucional y de Gestión*. Barcelona: Paidós.



# **ANEXOS**

## **Anexo 1. Guía de la entrevista en profundidad**

1. ¿Existe política que regule los procesos comunicativos en la organización?
2. ¿Qué importancia le concede Ud. a la comunicación organizacional?
3. ¿Cómo orienta las tareas a los empleados de la organización y por qué vías?
4. ¿Existe algún tipo de retroalimentación con los empleados?
5. ¿Quién maneja la Comunicación Organizacional de la empresa? ¿Existe un relacionista público?
6. ¿Qué importancia le concede Ud. a tener un buen clima organizacional en la empresa?
7. ¿Qué flujos de información más frecuentes se utilizan en la empresa?
8. ¿Qué medios utiliza la empresa para lograr un flujo adecuado de información?
9. ¿Por qué vías conoce la percepción del cliente externo acerca del servicio que se le brinda?
10. ¿Cree Ud. que es importante la satisfacción del cliente interno?
11. ¿Cuáles son las estrategias de comunicación que utilizan para posicionar su producto? ¿Cómo se desarrolla su cadena de distribución del producto?
12. ¿Considera que la empresa se encuentre posicionada como referente de fajas frente a la competencia?
13. ¿Qué canales utiliza para comunicarse con la franquicia master?
14. ¿Existen problemas familiares que afecten el desempeño empresarial?

## Anexo 2. Encuesta para el estudio del Cliente Interno

**Estimado Sr. (a):**

El propósito del presente cuestionario es realizar un estudio de la comunicación interna en la empresa "Fájate".

Marque con una cruz (X) según entienda pertinente. De antemano le agradecemos su colaboración.

Gracias.

**Preguntas:**

### A. Datos sobre la Comunicación Interna

**1. Cuando necesitas información para tu trabajo ¿a quién recurre con más frecuencia?**

A quién recurre	Frecuencia			%
	Siempre	Casi siempre	Nunca	
A mi jefe inmediato				
A mis compañeros				
<b>Total</b>				

**2. Cuando tengo una duda la comunico a:**

A quién comunico	Frecuencia			%
	Siempre	Casi siempre	Nunca	
A mi jefe inmediato				
A mis compañeros				
<b>Total</b>				

**3. Si necesito ponerme en contacto con mis compañeros y jefe inmediato utilizo:**

Medios	Frecuencia			%
	Siempre	Casi siempre	Nunca	
Teléfono				
Celular				
Correo electrónico				
Los veo en el pasillo				
Los veo en el puesto de trabajo				
<b>Total</b>				

**4. ¿Cómo es la Comunicación Interna en la Institución?**

Comunicación Interna	Forma			%
	Coordinada	Descoordinada	Neutral	
<b>Total</b>				

**A. Datos sobre la Identidad y Cultura Corporativa**

5. ¿Existe alguna declaración o texto escrito que enuncie la misión y visión de la organización? ¿La conoce Ud.?
6. ¿Cuáles son los valores corporativos de la organización?

**B. Datos sobre los Canales de Comunicación Interna.**

7. ¿Cuenta la organización con publicación interna propia, distribución, periodicidad, tamaño, número de páginas?
8. ¿Realiza algún vídeo corporativo? ¿Cada cuánto se actualiza?
9. ¿Cuenta la organización con radio, TV o algún otro medio de comunicación masivo de carácter interno?

**C. Datos sobre la Tecnología de la Información.**

10. ¿Todos los trabajadores tienen una cuenta de correo electrónico propia?

11. ¿Ofrece la institución conexión gratuita de internet para el acceso a la red?

**E. Datos sobre la Comunicación Externa.**

12. ¿Conoce Ud. el público externo de la institución?

**F. Datos sobre el Portal Corporativo.**

13. ¿Integra la entidad toda la información en un único web? Año de creación de la web oficial?

✓ Estadísticas de consultas de la web

✓ Datos de acceso interno y externo

✓ Sesiones más consultadas a nivel interno

14. ¿Cuentan la organización con intranet?

**G. Clima Laboral**

15. ¿Existe una relación armónica entre los empleados?                      SI      NO

16. ¿La empresa promueve el trabajo en equipo?

17. ¿La gerencia es de puertas abiertas?

18. ¿La empresa los motiva en su trabajo a desarrollarse en cuanto a sus capacidades?

19. ¿Están conformes con el salario que perciben?                      SI      NO

20. ¿Reciben capacitación?

21. ¿Eres reconocido por tu desempeño?

22. ¿Su jefe inmediato evalúa su desempeño? ¿Comunica los resultados?

### Anexo 3. Encuesta para el estudio del Cliente Externo

**Estimado Sr. (a):**

El propósito del presente cuestionario es realizar un estudio de la comunicación externa en la empresa "Fájate".

Marque con una cruz (X) según entienda pertinente. De antemano le agradecemos su colaboración.

Gracias.

**Preguntas:**

#### A. Grado de Satisfacción en relación a la Comunicación Externa.

1. ¿La atención brindada por el personal de "Fájate" es:

Atención	Forma			%
	Adecuada	Inadecuada	Neutral	
<b>Total</b>				

2. ¿El personal resuelve las inquietudes del cliente de forma ágil y eficaz?

3. ¿La información que recibe a través de los medios de comunicación (folletos, boletines, dípticos, trípticos, revista) es clara, práctica y concuerda con la realidad?

4. ¿Considera Ud. que el material promocional con la imagen y mensajes de "Fájate" ayudan a mejorar y posicionar la imagen de la institución ante sus públicos?

Imagen y Posicionamiento	Forma			%
	Favorable	Desfavorable	Neutral	
<b>Total</b>				

5. Las quejas y reclamos se solucionan de forma:

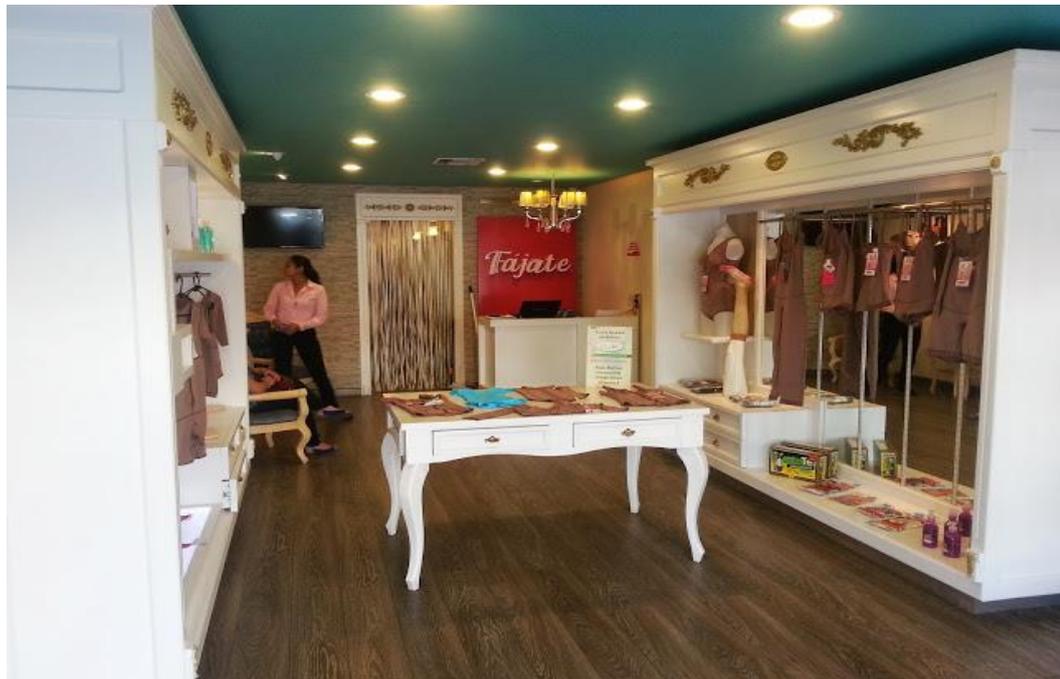
6. ¿Utiliza el buzón de sugerencia de la institución?

#### **Anexo 4. Guía de Observación**

- 1.** Flujos de Comunicación (Comunicación ascendente, descendente, horizontal).
- 2.** Tipos de Comunicación ( Comunicación formal o informal)
- 3.** Cultura Corporativa, Valores, Filosofía Corporativa. (identidad, imagen, principales valores, mensajes)
- 4.** Medios o Canales de Comunicación ( escritos, digitales, masivos, audiovisuales)
- 5.** Comportamiento de la actividad comunicacional y su influencia en el clima laboral. (cliente interno)
- 6.** Relación de la comunicación entre los compañeros del mismo local y diferentes locales. ( cliente interno/ comunicación organizacional)
- 7.** Relación de la comunicación entre los empleados y los directivos. (comunicación organizacional)
- 8.** Condiciones de Trabajo y atención a los empleados. (cliente interno, infraestructura, tecnología e información)
- 9.** Principales públicos ( clientes, empleados, directivos, entre otros)
- 10.** Servicio al cliente (comunicación externa, clientes)

## Anexo 5. Imágenes sobre empresa FAJATE ECUADOR

### Local Kennedy de Fájate en Ecuador



## Productos de Fájate Ecuador



## Fajas Postquirúrgicas



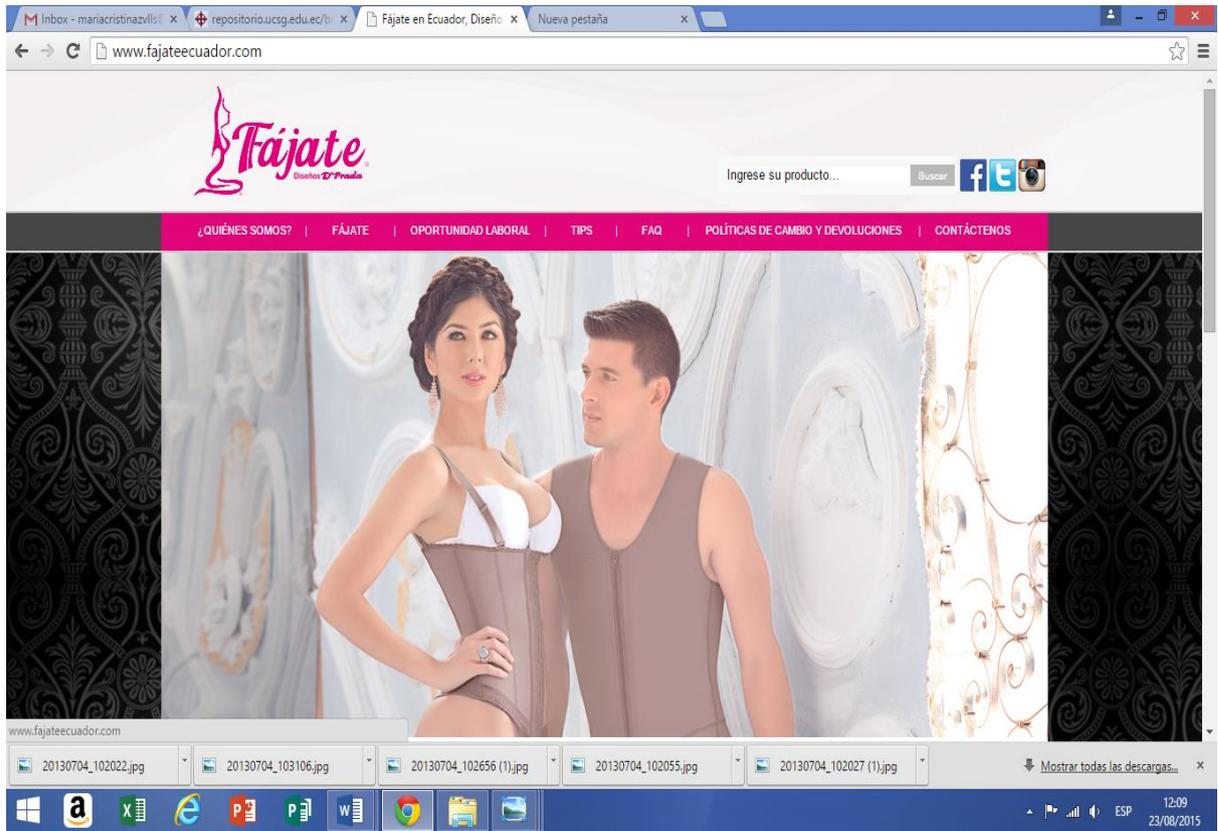
## Bodega de Fájate Ecuador



## Publicidad de Fájate Ecuador



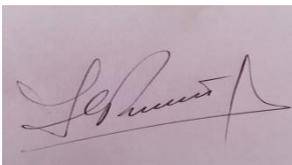
## Sitio web Fájate Ecuador



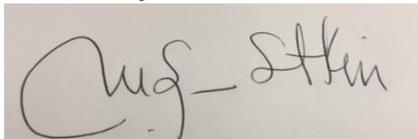
## Arte gráfica de la Campaña de Publicidad



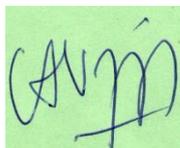
**Firma y aclaración del Director o Tutor de Tesis: Iliana Pisarro**

Handwritten signature of Iliana Pisarro in black ink on a light-colored background.

**Firma y aclaración del Coordinador de Tesis de la Carrera:**

Handwritten signature of Eugenia Etkin in black ink on a light-colored background.

Eugenia Etkin

Handwritten signature of Adolfo Vázquez in black ink on a light green background.

**Firma y aclaración del Director de la Carrera:** Adolfo Vázquez