

Título: 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

Directora: Lic. Iliana Pizarro

Fecha: 23 de enero del 2017

Tema: comunicación, franquicia y empresa familiar

1. Introducción

La franquicia es un tema que está en auge en las diversas sociedades de consumo nacional e internacional, por eso este estudio aborda el modelo de negocio desde su desempeño comunicacional estando bajo la dirección de los miembros de una familia. De tal manera, la gestión familiar en una franquicia presenta un problema con varias aristas que requieren de atención por la repercusión que tiene en el manejo de los procesos comunicativos internos y externos de la organización, sin dejar de lado las dificultades que provoca en el ambiente laboral.

Por consiguiente, la primera interrogante que se planteó fue ¿Cómo se gestiona la comunicación institucional de una franquicia, que ha sido desarrollada dentro de un marco familiar en Ecuador?, y en efecto surgieron otras aristas como: ¿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 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?. Todas estas interrogantes se toman como punto de partida para llevar a cabo el análisis comunicacional de la empresa Fájate con sede en Ecuador.

Es así, que en base a lo expuesto la presente investigación aborda el estudio de los procesos comunicativos de una franquicia desarrollada dentro de un marco familiar en Ecuador, y una vez establecidos los problemas se harán propuestas de

intervención en las áreas que requieran establecer nuevos lineamientos y medidas correctivas para mejorar su desarrollo comunicacional.

El objetivo general de esta tesis 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.

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.

Este estudio aporta herramientas comunicativas, que posibilitan materializar un cambio a las dinámicas establecidas, mejorar el manejo de sus prácticas comunicacionales en empresas franquiciadoras o de cualquier otra índole y tener una visión detallada de cómo los aspectos comunicacionales son determinantes para la consecución de crecimiento y expansión de la franquicia.

A su vez, este trabajo de investigación contribuye a los directivos de Fájate a establecer la relación directa que existe, entre la gestión de comunicación y la percepción de la marca e imagen institucional de los diferentes públicos receptores. Otra aportación es crear espacios de participación para los trabajadores, en el que exista un proceso de retroalimentación de la información y se alcance la imagen deseada como referente social en el área de actuación.

Por otro lado, la investigación resulta de gran utilidad para personas que deseen integrarse en una red de franquicias desarrolladas bajo el vínculo familiar, 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.

En lo referente a la metodología utilizada se manifiesta que fue mixta, pues se combinó métodos cualitativos y cuantitativos que fundamentan el supuesto planteado, mientras que la estructura está conformada por la introducción, tres capítulos y el último apartado donde están las conclusiones.

Por lo tanto, en la introducción se ha abarcado el problema de la investigación, el supuesto planteado, las preguntas de investigación, la justificación del tema, el objetivo general y los objetivos específicos que se pretende 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 como la 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, se 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. Para finalizar, en el último apartado se presentan las conclusiones que se obtuvo luego del análisis de la entidad escogida.

2. Antecedentes y Planteo teórico

Antecedentes

Actualmente, 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 (2007), quien es doctor en Periodismo. A su vez, también se contempla como referencia un estudio realizado por Juan Monserrat Gauchi (2014), 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.

Planteo Teórico

El marco teórico de esta tesis se centra en tres ejes fundamentales de estudio, como lo son la comunicación institucional, la franquicia y finalmente las empresas familiares, los cuales están explícitos en los objetivos específicos de esta investigación. Ante lo cual, el concepto de comunicación institucional se abordó desde la óptica de Chaves (1994), quien la define 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. Así también, se utilizó los perspectivas teóricas de Sanz de la Tajada (1996), Capriotti (1999) y Villafañe (1993) para conceptualizar la disciplina de comunicación institucional, a pesar de que cada uno lo aborda desde distintos enfoques, sin embargo se articuló sus conceptos de forma complementaria.

Otro gran tema es el de la franquicia, el cual se explicó desde diversas miradas, pero se tomó como base teórica el planteamiento de la Asociación Española de la Unión Europea (s.f) mismo que define a la franquicia como 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. Por otro lado, se estudió este elemento desde las

propuestas conceptuales establecidas por Argerich (2007), Alonso Prieto (2003) y Bermúdez González (2002). En un tercer aspecto, se trabajó con el concepto de empresa familiar implantado por Vivas (2006) quien manifiesta “La propiedad es de un colectivo de socios unidos por vínculos familiares” (p.16). A su vez, se complementó con las aportaciones teóricas de Leach y Gallo principalmente.

Estos 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, por lo que se consideran los referentes claves para abordar la problemática comunicacional, contribuyendo a dar respuesta tanto a las preguntas de investigación, como a los objetivos que se quieren alcanzar respectivamente.

3. Materiales y Métodos

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 fundamentan 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 período 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. Por lo que, para ello a continuación se describe los instrumentos de recolección empleados.

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

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.

Investigación bibliográfica: Se utilizaron fuentes primarias y secundarias, logrando un estudio teórico, la evaluación de diferentes planteamientos y el 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.

4. Resultados y Discusión

Los resultados obtenidos en esta tesis permiten conocer que los procesos comunicativos institucionales se gestionan de forma distinta, ya que se originan en la matriz de la franquicia, por tanto los franquiciados tienen que seguir los reglamentos y tener la debida autorización para hacer cualquier cambio o acción en la organización.

Así también, en esta investigación se determina 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.

Adicionalmente, se constata 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. También, es preciso mencionar que el modelo comunicacional que se utiliza para realizar el estudio de imagen de una empresa franquiciadora, 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, siendo este el franquiciado, quien es la figura que hace que la comunicación fluya de forma distinta entre la central y los diferentes públicos.

Por otra parte, las evidencias que se revelan en el desarrollo de esta tesis posibilita conocer que la empresa Fájate presenta algunas debilidades en su desempeño comunicacional, pues sus directivos no cuentan con suficiente información del ámbito comunicacional y sus procesos comunicativos están siendo gestionados sin ningún tipo de enfoque profesional, sin dejar de lado que la organización no tiene una estrategia planificada y organizada que posibilite la sinergia entre la identidad y la imagen.

Durante los últimos años, no se ha expuesto un estudio empírico que abarque la unicidad de los tres temas centrales que aborda esta tesis de investigación, sin embargo dentro de la bibliografía consultada existe un solo estudio realizado por Argerich (2007) que está relacionado a la comunicación como herramienta gestora en empresas franquiciadoras, y a su vez existe una propuesta de Monserrat Gauchi (2014) sobre el proceso de cómo elaborar un plan estratégico de comunicación aplicado a una franquicia.

De tal forma, estas revelaciones son las que permiten dar respuesta al supuesto de esta investigación y a las diversas aristas que se desprenden del mismo, razón por la cual la línea de las propuestas de intervención de esta tesis apuntan a mejorar principalmente los procesos comunicativos institucionales internos de la entidad, escenario donde se encuentran las problemáticas. A su vez, los hallazgos de esta tesis no solo pretenden dar a conocer las principales debilidades comunicacionales encontradas en la entidad en la etapa de diagnóstico, sino también aportar con medidas correctivas que ayuden a mejorar estas situaciones, donde la iniciativa deba empezar desde la franquicia matriz.

5. Conclusiones / Recomendaciones

Se considera que los hallazgos obtenidos en esta investigación, significan un punto de partida para futuros estudios de la gestión de la comunicación en una franquicia dentro de un marco familiar, ya que contiene información y bibliografía nueva que no se encuentra con facilidad en Latinoamérica. Por lo tanto, el presente documento puede servir como guía para consultar y generar un nuevo conocimiento en este escenario. A su vez, esta tesis se puede convertir en un

formato de análisis para aquellas personas que estén interesadas en continuar investigando sobre esta temática.

6. Bibliografía

"Éxito 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

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

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_Montserrat.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
- Weil, P. (1992). *La Comunicación Global. Comunicación Institucional y de Gestión*. Barcelona: Paidós.