

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

MODELO DE GESTIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA GENERACIÓN DE  
VALOR DE MARCA

*Caso de estudio: Freedom Agency*

CAROLINA MARTÍNEZ ORDÓÑEZ

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA  
BOGOTÁ, COLOMBIA

2015

MODELO DE GESTIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA GENERACIÓN DE  
VALOR DE MARCA

*Caso de estudio: Freedom Agency*

CAROLINA MARTÍNEZ ORDÓÑEZ

TESIS DE GRADO PRESENTADA COMO REQUISITO PARA OPTAR AL TÍTULO DE:

MAGÍSTER EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

DIRECTORA: MG. ADRIANA MARCELA NIVIA FLÓREZ

UNIVERSIDAD DE LA SABANA, FACULTAD DE COMUNICACIÓN

BOGOTÁ, COLOMBIA

2015

**Resumen:**

Las agencias de mercadeo requieren conocer y controlar el impacto comunicativo que tienen sus acciones desde el interior hasta el exterior de las mismas, además de cómo es posible generar valor a sus marcas a través de una adecuada gestión. Es por ello que este trabajo propone un modelo de gestión de la comunicación interna para la generación de valor de marca basado en conceptos que aunque parecen distantes unos de otros, cuentan con elementos compartidos que permiten desarrollar una cadena de acciones que logra mejorar los resultados de los procesos de comunicación interna para asimismo generar valor de marca en agencias de mercadeo en Colombia, basado en el caso de estudio Freedom Agency

**Abstract:**

Marketing agencies require know and control communicative impact of their actions from the inside to the outside of them, further how it's possible to generate brand equity through proper management. That's why, this work propose a model about internal communication management for generating brand equity based on concepts that although they seem distant from each other, have share elements that allows develop a chain of actions which improves internal communication processes and in the same way generate brand equity to marketing agencies in Colombia, based in Freedom Agency as a case of study.

**Palabras clave:**

Cultura organizacional, comunicación interna, momentos de verdad, imagen corporativa, valor de marca, agencias de mercadeo en Colombia.

**Key words:**

Organizational culture, internal communication, moments of truth, corporative image, brand equity, marketing agencies in Colombia.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	xii
Capítulo I: Marco Teórico.....	1
1. La cultura interna como aspecto globalizador y dinamizador.....	2
2. La comunicación interna como cadena de significado compartido.....	6
3. Los momentos de verdad como generadores de experiencia.....	15
4. Imagen Corporativa: Si no puedes medir tu imagen, no puedes actuar sobre ella.....	20
5. El valor de marca reside en la mente y el corazón del consumidor.....	23
a. Modelo Peter Farquhar.....	28
b. Modelo Kevin Keller.....	28
c. Modelo David Aaker.....	29
Capítulo II: Marco de Referencia.....	36
1. Starbucks: personas que trabajan con personas y para personas.....	40
2. Disney: un escenario de tuercas y tornillos.....	42
Capítulo III: Metodología.....	45
1. Problema.....	45
a. Pregunta Problema.....	46
2. Unidad de análisis.....	46
3. Justificación.....	46
4. Objetivos.....	47
a. General.....	47
b. Específicos.....	47
5. Proceso Metodológico para análisis de <i>Freedom Agency</i> .....	47
a. Presupuesto y cronograma.....	56

b. Técnicas.....	58
i. Observación no participante.....	58
ii. Entrevista directivos.....	59
iii. Entrevista empleados.....	61
iv. Entrevista a clientes.....	63
Capítulo IV: Diagnóstico estudio de caso <i>Freedom Agency</i> .....	65
1. Contexto y caracterización de <i>Freedom Agency</i> .....	65
a. Historia.....	65
b. Identidad corporativa.....	67
c. Objetivos estratégicos.....	68
d. Promesa de marca.....	68
e. Servicios.....	68
2. Diagnóstico de comunicación de <i>Freedom Agency</i> .....	70
a. Análisis.....	70
i. Entrevistas.....	71
1. Directivos.....	73
2. Empleados.....	91
3. Clientes.....	105
ii. Observación no participante.....	115
b. Resultados diagnóstico de comunicaciones de <i>Freedom Agency</i> .....	119
i. Cultura Organizacional.....	119
ii. Comunicación interna.....	120
iii. Momentos de verdad.....	121
iv. Imagen corporativa.....	122
v. Valor de marca.....	122
Capítulo V: Modelo para la adecuada gestión de la comunicación interna para la generación de valor de marca.....	127
1. Modelo gráfico.....	130
2. Etapas de ejecución.....	138

a. Diagnóstico.....	139
b. Fijar el rumbo: ¿Cómo queremos que la agencia sea vista?.....	149
c. Entrenamiento y comunicación.....	151
d. Experiencia.....	153
e. Medición.....	154
3. Propuesta modelo para <i>Freedom Agency</i> .....	157
a. Fijar el rumbo: ¿Cómo queremos que la agencia sea vista?.....	157
b. Entrenamiento y comunicación.....	162
c. Experiencia.....	163
d. Medición.....	163
Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones.....	166
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	172

## GRÁFICOS

Gráfico 1.1	Siete eslabones de la comunicación interna.....	11
Gráfico 1.2	Mundos para la construcción de la imagen.....	17
Gráfico 1.3	Imagen de imágenes.....	22
Gráfico 1.4	Definiciones de marca.....	24
Gráfico 1.5	Protagonistas gestión de marca.....	25
Gráfica 1.6	Definiciones valor de marca.....	27
Gráfica 1.7	Capas de conciencia.....	31
Gráfica 1.8	Modelo valor de marca.....	33
Gráfico 1.9	Mapa conceptual marco teórico.....	35
Gráfico 3.1	Brand concept map.....	54
Gráfico 5.1	Brand concept map directivos.....	83
Gráfico 5.2	Brand concept map empleados.....	98
Gráfico 5.3	Brand concept map clientes.....	109
Gráfico 5.4	Brand concept map diagnóstico de comunicación de Freedom Agency.....	124
Gráfico 6.1	Conceptualización teórica del modelo de gestión de la comunicación interna para la generación de valor de marca.....	128
Gráfico 6.2	Info-gráfico modelo de la gestión de la comunicación interna para la generación de valor de marca.....	131
Gráfico 6.3	Brand concept map base investigación.....	145

Gráfico 6.4	Brand concept map propuesta modelo de gestión de la comunicación interna para la generación de valor de marca.....	156
Gráfico 6.5	Brand concept map propuesta modelo <i>Freedom Agency</i> .....	165

## TABLAS

Tabla 5.1	Matriz de análisis entrevistas directivos.....	74
Tabla 5.2	Matriz de análisis entrevistas empleados.....	92
Tabla 5.3	Matriz de análisis entrevistas clientes.....	106
Tabla 6.1	Matriz de frecuencia para diagnóstico.....	147
Tabla 6.2	Plan de acción.....	161

## ANEXOS

Anexo 1	Resultado entrevista directivos – Caroline Rojas.....	177
Anexo 2	Resultado entrevista directivos – John Bustos.....	186
Anexo 3	Brand concept map cultura organizacional directivos.....	194
Anexo 4	Brand concept map comunicación interna directivos.....	195
Anexo 5	Brand concept map momentos de verdad directivos.....	196
Anexo 6	Brand concept map imagen corporativa directivos.....	197
Anexo 7	Resultado entrevista empleados – Andrés Bustos.....	198
Anexo 8	Resultado entrevista empleados – Carlos Ramírez.....	199
Anexo 9	Resultado entrevista empleados – Juan Pablo Marti.....	207
Anexo 10	Brand concept map cultura organizacional empleados.....	213
Anexo 11	Brand concept map comunicación interna empleados.....	214
Anexo 12	Brand concept map momentos de verdad empleados.....	215
Anexo 13	Brand concept map imagen corporativa empleados.....	216
Anexo 14	Resultado entrevista clientes – Alejandra Aguirre.....	217
Anexo 15	Resultado entrevista clientes – María Victoria Caviedes.....	220
Anexo 16	Resultado entrevista clientes – Cilenia López.....	224
Anexo 17	Resultado entrevista clientes – Sergio González.....	226
Anexo 18	Resultado entrevista clientes – Rocío Téllez.....	229
Anexo 19	Brand concept map momentos de verdad clientes.....	233
Anexo 20	Brand concept map imagen corporativa clientes.....	234

Anexo 21	Brand concept map valor de marca clientes.....	235
----------	--	-----

## INTRODUCCIÓN

Todos, sin importar la empresa en la que laboremos, somos clientes y como tal nos agrada recibir un buen servicio, y no solo en términos de portafolio. Nos gusta que seamos tratados de una manera especial y disfrutar de una buena experiencia la cual comunicaremos a nuestro círculo más cercano, convirtiéndonos en un canal de comunicación de lo que hace la empresa. Nos atrae la idea de volver a experimentar un buen servicio, y es que esto nos lleva a sentir que somos importantes para la empresa, no solo por cuanto pagamos, sino por el hecho que de lo que hacen es lo que les gusta hacer.

Las empresas buscan la diferenciación frente a sus competidores, pero hoy en día ya los productos o servicios no son el principal elemento por el cual la empresa se distingue de las demás. Actualmente, los clientes buscan una comunicación directa donde sean tratados como individuos con necesidades particulares. Adicionalmente, buscan la afinidad entre la empresa y el mismo, evaluando la promesa de marca de acuerdo con su experiencia lo cual redundará en el valor de marca.

Las agencias de mercadeo en Colombia y sus clientes no son ajenos a esto, pero dado los continuos cambios en el sector, estas centralizan todos sus esfuerzos en ofrecer la mejor experiencia de marca a través de los servicios para los cuales fueron contratados, sin tener en cuenta la experiencia que pueden estar ofreciendo a la empresa contratante, las cuales a través de estas agencias buscan exponer su marca a sus diferentes públicos, pero que no dejan de esperar una experiencia a través de un excelente servicio que logre convertirlos en aliados de sus unidades de mercadeo en sus organizaciones o empresas.

Dichas experiencias son posibles a través de un modelo de diversos conceptos que al funcionar todos adecuadamente pueden llevar a que la empresa no solo brinde las mejores experiencias, sino que esto redunde en la recordación, recomendación y fidelidad a la agencia. Es por esto que a través del presente estudio se busca presentar

cómo la adecuada gestión de la comunicación interna ayuda a generar valor de marca a través de los momentos de verdad en agencias de mercadeo en Colombia.

Hoy en día, sería posible decir que la comunicación interna es 20% información, 80% interacción entre los directivos, los gerentes y los empleados de la organización, debido a que de la interacción depende que los mensajes sean claros, comprensibles, útiles y coherentes, dados a través de acciones planificadas y evaluadas, generando una convicción en el público interno por lo que es la organización y por lo que hacen.

A su vez las interacciones buscan proveer significados coherentes. Este es un proceso que se da tanto en el interior como en el exterior de la organización convirtiéndose en un momento decisivo entre la empresa y el cliente, debido a que todo acto comunicativo genera experiencias, siendo algunas más memorables que otras, a través de las cuales se va construyendo la imagen corporativa de la organización, la cual es un aspecto importante para la fidelización de clientes a partir de su satisfacción dada por cada experiencia con la marca, producto o servicio, empresa y empleados.

Con el propósito de dar solución a la pregunta problema y mostrar cómo los diferentes conceptos en los cuales se basará el presente trabajo se entrelazan, se propone el desarrollo de un modelo para la gestión de la comunicación interna para la generación de valor de marca basado en el análisis de los procesos de comunicación, la cultura organizacional, los momentos de verdad, la imagen corporativa y el valor de marca de *Freedon Agency* como agencia caso de estudio. Con este se busca mostrar el impacto que la comunicación interna puede llegar a tener en cualquier acción externa de la organización, buscando constantemente el cumplimiento de la promesa de marca, cambiando los atributos por los cuales la empresa se encuentra posicionada en la mente de los clientes, lo cual a su vez alimentará el valor de marca, entendiéndolo como un conjunto de activos y pasivos que se encuentran asociados al logo que la identifica, los cuales pueden aumentar o reducir el valor suministrado al producto o servicio presentado a los clientes.

## I. Marco Teórico

Hoy en día el alto nivel de competencia en los mercados hace que la diferenciación entre los productos y servicios ofrecidos sea cada vez más difícil, porque estos pueden ser copiados prontamente por las demás empresas del sector. A partir de esta situación surge el siguiente planteamiento y es cómo la comunicación interna puede ayudar a las empresas a diferenciarse de la competencia generando valor tanto para sus empleados como para los clientes, teniendo en cuenta que, los servicios ofrecidos no son el único elemento de retención del cliente.

Ante la saturación de productos, servicios y la inundación de publicidad en el mercado, el cliente pretende ser escuchado, que se le hable de una forma directa volviendo a una comunicación uno a uno, donde se busca que esta sea simétrica bidireccional centrada en el entendimiento mutuo (Ferrari & Franca, 2011) en la cual son tenidas en cuenta las necesidades e intereses de los stakeholders.

Por ello, este estudio está enfocado en la creación de *un modelo de gestión de la comunicación interna para la generación de valor de marca*, el cual se basa en entender cómo una empresa desde su interior, puede hacer uso de la comunicación para poner en acción su promesa de marca y generar valor al negocio creando distinción dentro de su segmento, a través de valores principales como la innovación y la calidad en sus servicios, con el fin último de obtener resultados.

A partir de lo expuesto se estudia: a) La cultura corporativa que envuelve todo acto comunicativo, b) la interrelación de la comunicación con la promesa de marca, c) la generación de experiencias a través de los momentos de verdad, d) la imagen corporativa y e) el valor de marca.

Interrelacionando los conceptos, expuestos previamente, como base para el desarrollo del presente estudio, permiten realizar un análisis desde el interior de la organización hasta llegar al concepto de valor de marca.

## 1. La cultura organizacional como aspecto globalizador y dinamizador

Para el análisis desde el interior de la empresa debemos comprender la cultura corporativa, sus características, componentes y funciones.

La cultura organizacional ha sido entendida como la forma común de pensar, lo que produce una forma de acción común en el lugar de trabajo (Goffee & Jones, 2001). Por su parte Manucci (2008) la define como una trama de creencias, emociones y conductas que dan forma a la organización y se constituye como el marco de referencia de sus percepciones, interpretaciones y experiencias (p.48), pero también es concebida como el punto de partida para el desarrollo de las principales políticas de gestión de las organizaciones (Carretón & Ramos, 2009)

Villafañe (2008) hace referencia a la cultura organizacional como:

*La construcción social de la identidad de la organización, ya que supone el principal elemento de diferenciación en relación a otras organizaciones del sector... La organización y las personas que la habitan, construyen significados, dándole un sentido particular a los hechos que definen esa identidad (p.217).*

A partir de un estudio de la *Identidad e imagen para Justo Villafañe* se derivó una nueva propuesta de la definición para cultura organizacional, concibiéndola como un comportamiento común adquirido que se transmite por la pertenencia a un grupo humano y estará formado por el conjunto de comportamientos diferentes de sus miembros (Mayol, 2010)

Asimismo, Capriotti (2009) la define como el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos (p.24), y a su vez configuran el sentimiento de pertenencia a un colectivo (Carretón & Ramos, 2009) definiendo un modelo de realidad que guía las diferentes intervenciones (Manucci, 2008). Esta definición será tomada en cuenta para el desarrollo del presente estudio, porque engloba los elementos pertinentes para el desarrollo del modelo propuesto.

Una vez definido el concepto de cultura organizacional ahondaremos en las características de esta, las cuales parten de que es de carácter único y distintivo (Araujo & Jaime, 2007, p.305), debido a que su componente principal son las personas y se basa en sus comportamientos, los cuales no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que se percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización (p. 297), lo cual hace que sea un rasgo diferencial de la organización que no puede ser copiado ni imitado. Por otra parte, se configura de manera dinámica a lo largo del tiempo (p. 301), esto debido a las evoluciones que surgen al interior de la empresa, llevando a que se den cambios en las creencias, valores y pautas de conducta, lo que a su vez redefine la realidad que direcciona las acciones de la organización.

La cultura corporativa también determina la capacidad estratégica de una organización y del negocio (Manucci, 2008, p. 48), esto dado porque, como se mencionaba previamente, es un marco de referencia compartido en el cual, los valores son aceptados por el grupo de trabajo que indica cuál es el modo esperado de pensar y actuar frente a situaciones concretas (Etkin & Schvarstein, 1995, p. 210).

La cultura organizacional se centra en tres factores: a) la identidad corporativa, comprendida como el qué somos como organización, b) el sistema de valores compartidos, el qué pensamos y c) la unidad estratégica, el qué hacemos. En este último se desarrolla un lenguaje propio en el cual los roles de los colaboradores adquieren nueva designación acordes a la visión de la empresa (Sánchez & Vallejo, 2013, p. 19). Estas tres dimensiones es donde se manifiesta genuinamente la cultura de la organización (Villafañe, 2008, p. 217).

Por otra parte, la cultura organizacional cuenta con tres componentes principales los cuales son las creencias, los valores y las pautas de conducta. En cuanto al primer elemento se definen como estructuras invisibles y asumidas como preestablecidas; los valores son entendidos como el conjunto de principios compartidos por los miembros de la organización en su relación cotidiana dentro de la entidad, los cuales se construyen en el día a día de la organización con cada una de las decisiones de los directivos y de los equipos (Vilanova, 2013, p. 35); y por último están las pautas de conducta que son

modelos de comportamientos observables que expresan los dos componentes anteriores (Capriotti, 2009, p. 25). Estos elementos serán tenidos en cuenta para el desarrollo del modelo propuesto.

Así como la cultura organizacional cuenta con unas características y unos componentes también cumple con 4 funciones básicas a través de manifestaciones concretas (Villafañe, 2008, p. 134).

1. Construye la identidad corporativa, permitiendo la diferenciación de las otras organizaciones dentro del sector en el cual se desarrolle la empresa, ayudando a crear unidad y orgullo a lo largo de las acciones de sus empleados como una ventaja competitiva la cual es difícil de ser copiada por los competidores (Quirke, 2008, p. 7). Asimismo favorece el consenso sobre el ser de la empresa.
2. Cohesiona internamente la organización, dado por la identificación de sus miembros, creando sentido de orgullo y pertenencia, legitimando las formas de influencia y poder.
3. Ayuda determinando las formas idóneas de generar conocimiento, las cuales se pueden dar por imitación, interacción y aprendizaje (Etkin & Schvarstein, 1995, p. 208).
4. Favorece la implicación del personal en el proyecto empresarial con la convergencia de los intereses individuales porque de acuerdo a Vilanova (2013) nos relacionamos unos con otros dependiendo de nuestros intereses. Nos une lo que nos gusta, lo que nos interesa, lo que nos apasiona, y nos divierte y satisface compartirlo (p. 24). Asimismo promueve la intersección de los valores personales con los de la empresa que de acuerdo con Kottler (2006) la cultura organizacional se da cuando los empleados compartan las mismas directrices de valor empresarial (p. 60).
5. Determina el clima interno a partir del mejoramiento de las condiciones para el desempeño, siendo la cultura organizacional el instrumento que los grupos humanos insertos en una organización tienen para dar sentido a su actividad (Villafañe, 2008, p. 127). También se convierte en un mecanismo de autorregulación y de resolución de problemas internos.

La cultura organizacional al igual que la imagen corporativa genera imputs, los cuales están basados en el ser de la organización, y está provisto por la relación de la historia de la empresa que presenta el carácter permanente de la misma y sus evoluciones constantes desde su creación hasta el punto actual; el proyecto empresarial se da desde la estrategia global y la adaptación a las nuevas circunstancias generadas por el entorno.

Los imputs generados por la empresa están divididos en tres categorías: la primera es el comportamiento corporativo, el cual es entendido como todas las respuestas proporcionadas frente a situaciones que se presentan creando una imagen funcional, a partir de su nivel de eficiencia. La segunda categoría es la cultura corporativa, que es la construcción social de la identidad de la organización (Villafañe, 2008), que puede denominarse como la autoimagen de la empresa basada en el desarrollo del concepto expuesto anteriormente, y la que se estará basando como punto de partida de este estudio. La tercera categoría es la personalidad corporativa, que comprende las acciones voluntarias de la empresa a través de las cuales se intenta proyectar una imagen determinada a los públicos.

A partir de la descripción de los imputs es posible decir que con la correcta gestión de la cultura aumenta el valor de las personas en todos los sentidos (Carretón & Ramos, 2009, p. 56), ya que los valores, las actitudes, los sentimientos y las destrezas del trabajo en equipo promueven la calidad necesaria a nivel del servicio interno a fin de satisfacer y superar las expectativas de los clientes (Berry & de Hassan, 1996, p. 284).

A través de la cultura organizacional se desarrolla un lenguaje propio en el cual los roles de colaboración adquieren una nueva designación acorde con la visión de la empresa (Sánchez & Vallejo, 2013), en este caso de acuerdo con la promesa de marca, debido a que los trabajadores se enorgullecen de formar parte de un proyecto compartido en el que creen y del cual son parte fundamental para el cumplimiento de esta sin discriminación de roles. Esto permite tener empleados motivados de trabajar donde lo hacen e influirá decisivamente en los demás públicos de la entidad, porque para estos, los empleados son la organización, y los valores y creencias de los empleados son los valores y creencias de la misma (Capriotti, 2009, p. 25).

## **2. La comunicación interna como cadena de significado compartido**

De acuerdo con el desarrollo del concepto de cultura organizacional y sus efectos surge un nuevo cuestionamiento y es cómo la comunicación interna, a nivel estratégico, puede atraer a los empleados y contribuir al cumplimiento de la promesa de marca, partiendo de que dicha comunicación interna estratégica aparece como la estructura de integración de la gestión de las prácticas comunicativas en función de una imagen coherente y sólida (Manucci, 2008) que pueda motivar y crear comportamientos para obtener resultados.

La comunicación interna se convierte en estratégica cuando está enfocada en llevar el proyecto empresarial de la estrategia a la acción, es decir, que debe estar alineada con la estrategia del negocio para proveer una ventaja competitiva a través de la alineación de los esfuerzos de los empleados compartiendo el conocimiento y el compromiso por lo que hacen. Por su parte Ferrari (2011) complementa esta definición diciendo que esta permite el desarrollo de significados compartidos y trasciende la dimensión tangible de los productos y servicios, permitiendo generar vínculos intangibles a través de relaciones con diferentes actores (Ferrari & Franca, 2011). Manucci (2008) también hace un aporte en este aspecto afirmando que la comunicación se transforma en estratégica cuando se posiciona como un proceso que permite otorgar un sentido a las percepciones, a los significados y las distintas señales del entorno cotidiano en función de objetivos corporativos compartidos (Manucci, 2008, p. 50).

Quirke (2008) define la comunicación interna como la creación de un profundo entendimiento de la promesa de marca entre los empleados y cómo ayudarlos a traducirla en acciones específicas con los consumidores (Quirke, 2008, p. 5), esto si la comunicación se convierte en un proceso central estratégico a través del cual la organización puede crear valor. Se tendrá en cuenta este concepto desarrollado por Quirke como soporte teórico del presente estudio, el cual define la comunicación como un proceso estratégico que permite a los empleados comprender la 'gran imagen' de la empresa siendo cada uno de ellos una pieza del rompecabezas que hace posible el cumplimiento de la promesa de marca desde su gestión en cada una de sus labores.

Una vez evaluados los conceptos de comunicación interna trabajados por los diferentes autores, se estudia los objetivos de esta, los cuales se deben convertir en la dirección de los programas específicos que se desarrollen al interior de la organización (Villafañe, 2008, p. 303).

Su primer objetivo se centra en la implicación de la organización en el desarrollo de la visión estratégica, ayudando a los empleados a comprender los objetivos de la compañía, interiorizando el sentido de pertenencia a la organización y compartiendo sus valores (Villafañe, 2008, p. 303).

Asimismo, el segundo objetivo pretende implicar al personal en el proyecto de la empresa debido a que cada empleado de la compañía debe saber cómo contribuye él en la satisfacción de las metas corporativas de la empresa, siendo esta de la forma más precisa y personalizada (Villafañe, 2008, p. 304). De acuerdo con este objetivo es importante que el líder recurra a la conversación como herramienta, la cual ayuda a convertir la información en entendimiento (Quirke, 2008, p. 174).

El tercer objetivo es consolidar un estilo de dirección, basado en el trabajo en equipo, en la participación y en el compromiso de los empleados, siendo este armónico con la cultura corporativa (Villafañe, 2008, p. 304). Seguido de este, el cuarto objetivo se centra en equilibrar la información descendente, ascendente y transversal, informando a cada empleado sobre aspectos funcionales y corporativos y tratando de obtener de él la información de retorno (p. 304).

El entorno en el que se desenvuelva una organización tiende a evolucionar por lo que la comunicación tiene por quinto objetivo el favorecer la adecuación a los cambios del entorno.

El último objetivo de la comunicación interna planteado por Villafañe (2008) es proyectar una imagen positiva. El cumplimiento de este dependerá de los empleados, pues son quienes influenciarán para la proyección de una imagen positiva o negativa de la organización en sus círculos de influencia y esto obedecerá a la propia autoimagen que ellos tengan. En este punto la comunicación interna es decisiva. De acuerdo con lo anteriormente expuesto se comprende que la comunicación ayuda a construir relaciones,

promueve el entendimiento mutuo y habilita al empleado para contribuir con el éxito de la organización (Finch, Hansen & Alexander, 2010, p. 4).

Por su parte Manucci (2008) afirma que la función de la comunicación interna es gestionar símbolos para una narración corporativa con sentido para todos los actores involucrados (p. 58), en el cumplimiento de la promesa de marca. De igual manera ayuda a traducir el valor del liderazgo en prácticas y comportamientos que los empleados puedan aplicar día a día (Quirke, 2008, p. 196).

A partir de lo expuesto en la definición y los objetivos de la comunicación interna se desglosan las características de esta, siendo necesario resaltar que la estrategia de comunicación para generar confianza y transparencia estará basada en una cultura de comunicación personalizada que permita a cada uno de los grupos de interés sentirse partícipes e integrados en la organización (Carretón & Ramos, 2009, p. 124), orientarla hacia procesos de conducta para generar y sostener decisiones (Manucci, 2008, p. 21). Para que esto sea posible es necesario

*Contar con programas continuos de comunicación con los empleados convirtiéndolos en parte de los objetivos globales de la organización, de manera que el empleado conozca la importancia de su trabajo, los efectos del mismo y cómo le afecta las decisiones y las acciones de la organización. (Carretón & Ramos, 2009, p. 22)*

Otra de las características de la comunicación es que se convierte en un eje estratégico en la definición de realidades y la gestión de símbolos compartidos, de los cuales los empleados deben ser partícipes de lo contrario si no lo son en la conformación de estas definiciones se convierten en engranajes de un proceso ajeno a sus interés y expectativas (Manucci, 2008, p. 57).

Por concluir sus características, la comunicación interna necesita estar alineada con la estrategia individual del negocio para poder ayudar a los empleados a convertir la estrategia en acción (Quirke, 2008, p. 4), convirtiéndose en una cadena inquebrantable de significado compartido (Quirke & Walter, 2003, p. 27).

Para que la comunicación interna sea exitosa debe centrarse en cuatro factores (Finch, Hansen & Alexander, 2010, p. 5):

1. Claridad del propósito, en el cual los líderes son conscientes de sus mensajes y se aseguran que todos los empleados estén involucrados para que entiendan los objetivos de la organización y cómo lograrlos. Por su parte, Quirke y Walters (2003) afirman que

*El liderazgo efectivo balancea el cometido y el relacionamiento como aspectos de la comunicación. El primero incluye la ayuda a los empleados en entender sus roles y el significado de sus esfuerzos para la organización y sus stakeholders. El segundo involucra la comunicación con las personas en caminos para construir relaciones y hacer que se sientan más valorados y respetados (p. 26).*

2. Métodos efectivos de comunicación para asegurar que los empleados de todos los niveles pueden preguntar y recibir información honesta y útil, dado que el primer paso es que la gente sepa, para que de este modo sienta y puesto que siente empresa y haga (Vilanova, 2013, p. 73), lo que representa un reto para los gerentes y supervisores quienes deben encontrar la forma más adecuada para comunicar a tiempo (Finch, Hansen & Alexander, 2010, p. 7) y así abrir camino para su staff para llevar la información a la acción
3. Compartir información de manera efectiva permitiendo a los empleados y gerentes obtener la información correcta en el tiempo correcto para realizar sus trabajos, para compartir sus opiniones y discutir ideas, y comunicar las mejores prácticas para aprender unos de otros, porque a través de un correcto proceso de retroalimentación se ayuda a la redefinición de lo que necesita el empleado de acuerdo con lo que es de valor para el cliente (Quirke, 2008, p. 43).
4. Desarrollar un comportamiento consistente con lo que están diciendo, tanto formal como informalmente.

No basta con estas cuatro acciones para que la información se convierta en acción de acuerdo con lo expuesto por Vilanova (2013) se deben cumplir con cuatro pasos del proceso: a) Suministrar contenido, b) colocarlo en contexto haciendo relevante la

información para la situación del receptor, c) tener conversaciones que permitan a los empleados explorar y entender las implicaciones de sus acciones, y por último d) obteniendo retroalimentación lo que permitirá asegurar que la información fue entendida como intención (Quirke, 2008, p. 18).

A pesar de ya haber desarrollado la definición, los objetivos, los factores y el proceso de comunicación para poder convertir la información en acción a partir del entendimiento del objetivo del negocio y la promesa de marca es importante justificar la importancia de la comunicación interna en las organizaciones.

Y es cuando la correcta gestión de la comunicación interna es un prerrequisito para el éxito de la organización (Ruck & Welch, 2012, p. 294) debido a que juega un papel relevante en la coordinación de tareas, en la circulación de la información y en ayudar a los empleados a identificarse con los objetivos y valores organizacionales (Carretón & Ramos, 2009, p. 45) convirtiéndose en un elemento esencial de cohesión, de motivación y de integración en las organizaciones (p. 22), ya que todas las acciones y comportamientos de una organización tienen una dimensión comunicativa, es decir, hablan de la entidad (Capriotti, 2009, p. 29). De acuerdo con esto es necesario que la organización genere múltiples canales de comunicación para recopilar información, que le permita implementar cambios. Entrenar a los colaboradores para captar peticiones de los clientes y poner a disposición mecanismos para agrupar datos (Sánchez & Vallejo, 2013, p. 19). Asimismo, estará ayudando a comprometer a los empleados con la organización, sus objetivos y su promesa de marca.

En la gestión de la comunicación interna cada vez es más importante invitar a participar, involucrar y escuchar, porque esto permite contar con una visión más amplia acerca del entorno del negocio y asimismo tomar acciones colaborativas para gestionar una mejora continua para cumplir la promesa de marca a los clientes. Transformándola para acercarla a la organización al logro de los objetivos y cumplimiento de la promesa de marca.

Es por ello, que se requiere de siete elementos de la comunicación interna en mención son siete de acuerdo con los estudios de Quirke (2008). (Gráfico 1.1). Dichos elementos son: estrategia, liderazgo, planeación y priorización, manejo de canales y desarrollo de

contenido, roles de comunicación, cara a cara y métrica de impacto. Estos constituyen una cadena cíclica, la cual estará ayudando al desarrollo del proyecto empresarial (Villafañe, 2008).

Gráfico 1.1  
**Siete eslabones de la comunicación interna**



Fuente: Bill Quirke (2008).

Para entender su interrelación y valor es importante comprender el significado de cada elemento. a). La estrategia está en que los empleados entiendan la promesa de marca para cumplirla con los diferentes stakeholders y lograr el éxito de la organización, pero para esto la dirección debe poner en práctica tres pasos fundamentales: Identificación de la estrategia, identificar las actitudes y comportamientos que requieren en su público interno y la dirección de la comunicación para generar un cambio y obtener los comportamientos requeridos.

b). El liderazgo está enfocado en fijar una agenda y hacer que otras personas la sigan, generando una comunicación que motive a la actuación creando un sentido de compromiso en el que los objetivos sean compartidos.

c). La planeación y priorización como su nombre lo indica es contar con un plan de comunicaciones de acuerdo con la estrategia del negocio, en la que es importante resaltar que, sin la adecuada planeación, la organización no podrá esperar manejar las reacciones de cambio de las personas (Quirke, 2008, p. 21).

Estos 3 primeros elementos están centrados en crear conexión entre la estrategia del negocio y la comunicación.

d). Por otro lado están el manejo de canales y el desarrollo de contenidos, en los cuales es importante que la comunicación no sea vista como el traspaso de mensajes, sino como la transferencia de conocimiento de una persona a otra. De acuerdo con esto es importante que las empresas comprendan que la comunicación es un eje estratégico en la gestión de símbolos compartidos (Manucci, 2008), y los canales deben ser manejados para comunicar al target adecuado y no perder el interés en dicho punto de contacto interno.

e). El rol de la comunicación interna está dado en que los comunicadores deben tener las habilidades y la experiencia para entender la promesa de marca y ayudar a que los empleados la comprendan y traduzcan en acciones específicas desde sus roles.

f). La comunicación cara a cara combina información e interacción, en la cual el primer elemento es la entrega y recepción de mensajes, conceptos y datos incluyendo el desarrollo del proceso que permita al receptor la extracción del significado de acuerdo con como fue concebido. El segundo elemento está dado por las percepciones y la relación con los demás y está basado en el relacionamiento, credibilidad, confianza y colaboración mutua. De la interacción depende que la comunicación sea efectiva (Quirke, 2008), ya que son las relaciones, en su grado de permanencia, interferencia y participación los que permiten obtener resultados por medio de las acciones organizacionales. (Ferrari & Franca, 2011).

En un mundo cada vez más agitado y de cambios constantes, el tiempo es un recurso limitado para el desarrollo de la comunicación cara a cara, pero son las conversaciones uno a uno las que permiten que la información sea puesta en contexto para que la percepción y el significado sea el deseado.

g). La métrica de impacto es la única forma de asegurar que el plan y los procesos de comunicaciones desarrollados muestren la efectividad de las actividades y el retorno de la inversión. Las empresas deben fijar estándares de medición que permitan determinar el éxito o fracaso de los planes y procesos de comunicación ya a partir de los resultados obtenidos se pueden tomar acciones correctivas a aquellas actividades que no están generando el resultado esperado.

Estos cuatro elementos están enfocados en tener procesos efectivos de comunicación al interior de la organización. Asimismo la clave es ver la comunicación como un proceso y manejarlo como un ciclo (Quirke, 2008, p. 20).

La unión de los siete elementos como una cadena, exponen que el rol de la comunicación interna es crear una organización altamente confortable la cual acepta el cambio continuo, con altos niveles de retención de personal, aumentando la efectividad y el manejo del conocimiento, fortaleciendo la cultura organizacional en la cual se “crea un conjunto de significaciones que facilitan el lenguaje común y una mayor interacción entre los miembros de la empresa (Mayol, 2010), favoreciendo el entendimiento y compromiso del empleado.

El compromiso de los empleados parte de que los líderes conozcan y cumplan con sus responsabilidades de comunicación dadas en cuatro habilidades (Quirke & Walters, 2003, p. 29): a) Proveer un foco claro del negocio encaminado en el cumplimiento de la promesa de marca y fijar las prioridades para esto. Es importante que el mensaje sea repetido y reforzado constantemente identificando lo que los empleados piensan, sienten y hacen por ayudar al cumplimiento de la estrategia.

b) Articular los mensajes convirtiendo la visión en un discurso con mensajes memorables, asegurándose que se conecten como un todo.

c) Liderar a través del ejemplo, convirtiéndose en una guía de lo que para la organización es el comportamiento correcto.

Por último, d) está el compromiso a través de la alineación entre las necesidades para el cumplimiento de la promesa de marca con los requerimientos dados por los roles en particular.

Los empleados son una parte vital de la organización dado que

*Forman un público de quien depende la organización para llevar a cabo su proyecto empresarial. Es por esta razón que se debe incentivar una cultura de comunicación simétrica, en especial con los empleados, pues son ellos los 'multiplicadores' de los valores organizacionales (Ferrari & Franca, 2011, p. 86).*

Cada vez es más importante invitar a participar, involucrar y escuchar (Vilanova, 2013, p. 72) porque entre más empleados sientan que pueden decir lo que realmente piensan, con más gusto entenderán lo que la organización está tratando de hacer (Quirke & Walters, 2003, p.28) lo que fomenta un relación bidireccional gestionando una comunicación transparente en ambos sentidos que albergue la motivación, la participación y que su finalidad estribe en crear o mantener unas relaciones satisfactorias (Carretón & Ramos, 2009, p. 22).

Para que la comunicación interna sea efectiva debe partir de un cambio interno a partir del cual, tanto directivos como empleados comprendan que esta ayuda a interconectar varios elementos de comunicación dentro de la organización, con el propósito de tener una buena práctica en los procesos y optimizar los tiempos y los recursos con los que cuenta la empresa. Además la comunicación interna estará ayudando a que la empresa y sus empleados sean más efectivos sin la necesidad de tener trabajos duplicados, conocer el talento humano con el que se cuenta, cómo puede ser aprovechado en los puestos adecuados y, por ende, estará ayudando al cumplimiento de la promesa de marca al mejorar el impacto externo sobre sus stakeholders.

Las organizaciones están poniendo más atención a la creación de valores compartidos a través de los empleados, debido a que los clientes cada vez están más interesados en conocer los valores que rigen la empresa, y a partir de estos se comienza a generar una afinidad entre las partes para posteriormente crear relaciones fuertes y duraderas entre la empresa, los empleados y los clientes. Esto está basado en un profundo conocimiento

de este último lo que permitirá crear una conexión emocional con el público haciéndolo sentir como individuo y no como masa.

La comunicación interna ayuda a aumentar el agrado del empleado al sentirse parte importante de la organización, reduciendo la rotación de personal, reteniendo el talento humano y ayudando a lograr la satisfacción del cliente. Para lograr lo último, los empleados deben comprender la promesa de marca para que sea cumplida en las actuaciones e interacciones frente y con los clientes. Dichas actuaciones están basadas principalmente en el ofrecimiento de un excelente servicio al cliente, mejoramiento continuo y pro actividad, lo cual depende del compromiso y la labor emocional de los empleados (Quirke, 2008, p. 40) quienes se enorgullecen de formar parte de un proyecto compartido en el que creen. Están motivados y felices por trabajar donde lo hacen (Vilanova, 2013, p. 65). Dicha felicidad repercute automáticamente en la gestión de la experiencia de los clientes (Alfaro y otros, 2012, p. 50).

### **3. Los momentos de verdad como generadores de experiencia**

Hasta este momento ha sido objeto de estudio el adecuado desempeño de la comunicación interna en las organizaciones con el propósito de entender la estrategia de negocio y cómo en el interior es posible interrelacionar los diferentes elementos necesarios para tener el adecuado impacto en los públicos externos. Este estará dado a partir del cumplimiento de la promesa marca, basada en una buena experiencia del cliente, la cual estará contribuyendo a la generación de valor de marca.

El propósito de una adecuada gestión de la comunicación interna tendrá impacto en el exterior a partir de la gestión de dicha promesa, al ser considerada una guía de los puntos de contacto para la generación de experiencia en el usuario, en la cual de acuerdo con lo definido por Capriotti (2009), la información directamente experimentada es aquella que se obtiene por medio de la experiencia personal de los individuos con las organizaciones en la que la marca actúa como una relación que se tiene con el cliente, no solo como un logo, sino como una experiencia en la que se da una conexión emocional.

En este punto es importante afirmar que las organizaciones son personas que trabajan para personas y toda acción implica relacionamiento. La interacción es lo que permite a la organización crear y mantener un vínculo con su entorno (Manucci, 2008, p. 19), la cual está basada en la exploración de realidades compartidas pero particulares.

Los puntos de contacto críticos entre el consumidor y la organización que generan experiencia serán denominados momento de verdad (Quirke, 2008, p. 35), considerados como la interacción entre el cliente y la empresa, donde los empleados a través de la comunicación interna deben comprender la importancia de su rol en dichas interacciones, para lograr entregar la promesa de marca de la empresa al ser en los momentos de verdad donde es probada y juzgada por los stakeholders.

La propuesta que elabora una organización se desarrolla en un espacio de interacción (Manucci, 2008, p. 16), debido a que los servicios humanizan a la empresa, dado porque el servicio son personas con personas, que construyen una cultura de servicio como extensión de la cultura organizacional. Distinguiendo los servicios como bienes y el servicio como acto de relación y como nexo que agrega valor a los servicios que prestan (Costa, 2013, p. 139). Es importante resaltar que a mayor número de momentos de verdad, si no hay una adecuada gestión de la comunicación, pueden existir mayores posibilidades de incoherencia entre la promesa de marca, la experiencia y la percepción que se está generando en el cliente (Quirke, 2008, p. 35).

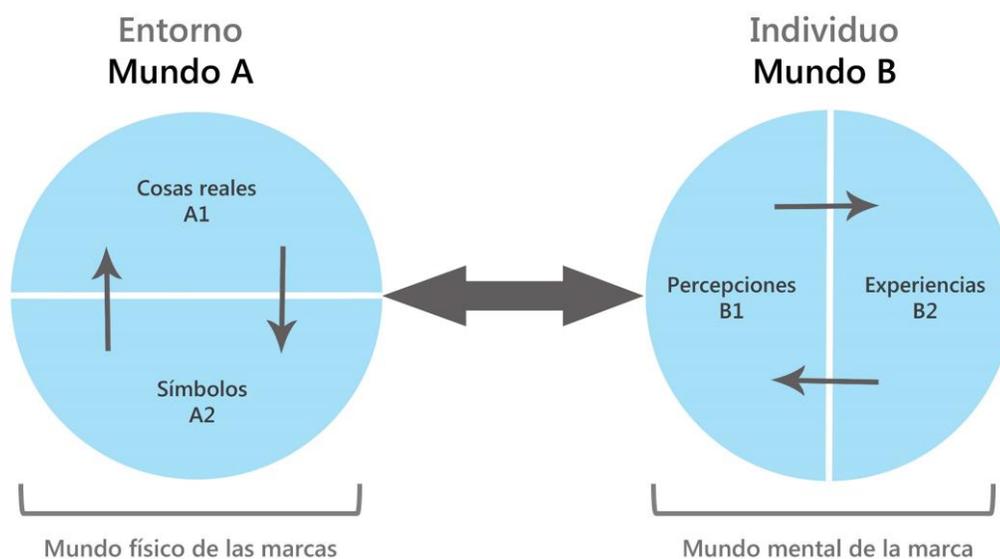
En los momentos de verdad los empleados juegan un papel decisivo al convertirse el canal entre la organización y los clientes, al ser considerados representantes y expertos acerca de la misma y sus opiniones son tomadas como referencias válidas e importantes (Capriotti, 2008, p. 74), debido a que lo que estos hagan y digan en su relación directa con los diferentes públicos influirá en la imagen que esos públicos tengan de la organización (Capriotti, 2009, p. 30), pues son considerados como la empresa y de la relación que ellos establezcan se derivará un mayor compromiso o fidelidad del cliente con respecto a la organización (Carretón & Ramos, 2009, p. 42).

Cabe resaltar que los momentos de verdad se basan en la exploración de realidades compartidas (Manucci, 2008, p. 19) que dan como resultado una experiencia personal la

cual según Capriotti (2009) es bidireccional porque tanto los miembros de la organización como sus públicos tienen la capacidad de emitir y recibir mensajes; es directa porque no hay intervención alguna de medios técnicos, y por último es emocional debido a la implicación de los individuos (p. 52). Por su parte Molina (2012) complementa diciendo que las experiencias están compuestas por un conjunto de atributos físicos, tales como tiempos, limpieza, entorno, funcionalidad, y también por atributos emocionales, que están determinados por las características de las personas y su manera de percibir y procesar la experiencia (Alfaro y otros, 2012, p. 41) esto debido a que las acciones relacionales generan experiencias 360° y todo acto está comunicando constantemente generando inputs en la mente de los clientes, trasladando la relación del ámbito físico al campo simbólico (Manucci, 2008, p. 24), lo cual Costa (2009) expone en dos mundos. (Gráfico 1.2).

Gráfico 1.2

### Mundos para la construcción de imagen



Fuente: Joan Costa (2009).

El mundo A representa lo físico, lo cual constituye la realidad que nos envuelve, siendo esta el mundo configurado por nuestras percepciones y entendimiento. Se encuentra definido por las capacidades y limitaciones del sistema sensorial.

A su vez, el mundo A está dividido en dos regiones: a) las cosas reales que es todo aquello que se puede ver y tocar y b) el universo de imágenes y símbolos considerados como las imágenes físicas que representan las palabras, signos, formas, colores y sonidos.

El segundo mundo es el B que representa lo psicológico y cultural, el cual abarca el aprendizaje, la interpretación, las percepciones y los sentimientos. Este mundo determina las conductas y opiniones, en este caso, sobre las organizaciones (Costa, 2009). La interacción entre el mundo A y B de Costa (2009) generan inputs.

De acuerdo con esto, los estímulos o inputs pueden ser dados bajo un proceso controlado denominado *impression management* cuyo propósito es tener un proceso en el que se genera y se transmite el input, el cual tiene implicaciones de cómo está siendo percibida, evaluada y tratada la organización (Leary & Kowalski, 1990).

A partir de lo anterior, el *impression management* entendido como el proceso del manejo de los mensajes dados, en este caso por la organización a sus diferentes públicos, busca la generación de estímulos con el fin de crear una imagen intencional. Desde este punto, se estaría planificando la comunicación a través de estrategias particulares enfocadas en la motivación para que los públicos se muevan hacia la acción.

En complemento, el *impression management* envuelve dos procesos: el primero es el *impression motivation* (Leary & Kowalski, 1990), el cual está asociado con la intención de crear impresiones particulares en la mente de otros. Desde este punto la impresión no genera un estímulo enfocado en actuar, sino una impresión como experiencia, la cual va ayudando a crear, fortalecer o cambiar la estructura mental cognitiva (Capriotti, 2009).

El segundo proceso es *impression construction* el cual está relacionado con el anterior, pues a partir del estímulo las personas pueden alterar sus comportamientos con el fin de cambiar las impresiones en los demás (Leary & Kowalski, 1990).

La teoría del *impression management* proviene de la psicología pero tiene una relación con la comunicación, debido a que su propósito es controlar los elementos de esta, que pueden estar afectando los mensajes emitidos y las relaciones entabladas. No obstante,

también se pueden utilizar dichos elementos para crear o transformar la situación dada en el mensaje o en la relación.

La creación de las impresiones iniciales pueden generar la experiencia directa a partir de un servicio, o una experiencia indirecta, la cual puede ser mejor referenciada como una percepción, que es obtenida sin tener un contacto directo con la empresa, pero sí con alguno de los puntos de contacto de la organización con quienes sí tuvieron la oportunidad de tener una experiencia a través de los momentos de verdad.

Para este punto es importante diferenciar entre percepción y experiencia. De acuerdo con las definiciones dadas por la RAE, la primera es una sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos, por su parte la experiencia es definida como una circunstancia o acontecimiento vivido por una persona.

Una vez esclarecidos los conceptos de percepción y experiencia, tratados a lo largo de este estudio, es posible precisar que en el segundo proceso del *impression management* las impresiones dadas tanto como experiencias y percepciones, pueden ser motivadas para cambiar el comportamiento dado hasta el momento, con el fin de ofrecer nuevas experiencias a todos los públicos con los cuales la empresa hace contacto.

El *impression management* a partir de empleados motivados puede crear impresiones en otros, llegando a ser determinante para el tipo de impresión que se quiere y elige transmitir al cliente. De acuerdo con esto se debe buscar que los empleados sean los primeros clientes de la empresa, es decir, sean los primeros en convencerse de lo que se está ofreciendo, de que su aporte al desarrollo del negocio es importante, llegando a ser considerado un recurso intangible de la empresa como talento humano, el cual se pretende retener por sus aportaciones y a su vez estará ayudando a gestionar y mantener los vínculos que son claves en la permanencia de una propuesta en el mercado porque lo que une a la organización con sus públicos es un significado (Manucci, 2008, p. 59).

#### 4. Imagen Corporativa

***Si no puedes medir tu imagen, no puedes actuar sobre ella (Capriotti, 2008)***

En este punto se materializa el valor del adecuado manejo de la comunicación interna en beneficio para generar valor al cliente, debido a que el público externo está percibiendo la imagen corporativa a través de la cual puede experimentar la cultura organizacional.

Villafañe (2008) ha definido la imagen corporativa como la síntesis de la identidad de la organización, siendo percibida a través de la suma de experiencias que tienen sus públicos (p. 30). También resalta la naturaleza intangible de la imagen, la cual en su actualidad es un activo muy valioso, de acuerdo con lo asegurado por Villafañe, una imagen positiva es una de las condiciones para el éxito empresarial (p. 29).

También es importante tener en cuenta que el control sobre la imagen es limitado, debido a que nace en la mente de los públicos y se va construyendo gracias a la multiplicidad de actos comunicativos que protagoniza la empresa. Se debe tener en cuenta que la comunicación puede ser o no verbal.

Por su parte, Mayol (2010) tras el estudio de la obra de Villafañe concreta que la imagen corporativa es una imagen de imágenes, y a la vez, una experiencia estimulada por la identidad de la organización (p. 512). Manucci (2008) complementa la definición diciendo que la imagen corporativa es el resultado de lo que la organización es, hace y aspira y lo que los públicos perciben de estos factores (p. 25). Por la misma línea define Costa (2009) la imagen como lo que queda en la memoria cuando todo ha sido dicho, hecho y consumido (p. 166).

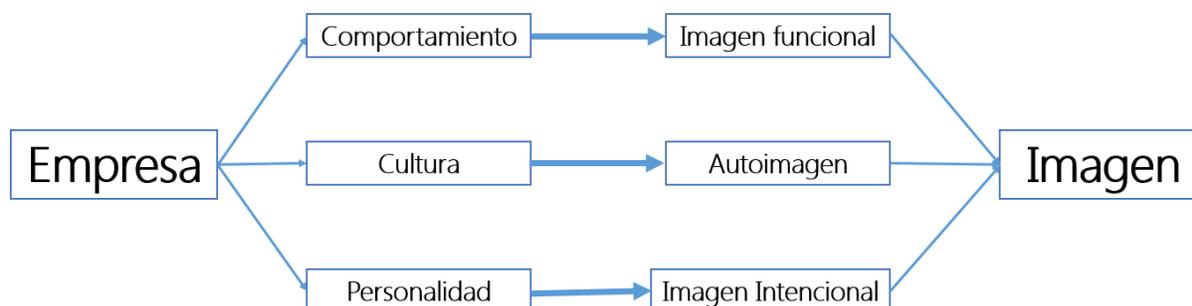
Por otra parte para Cornelissen (2009) la imagen corporativa está dada por tres elementos fundamentales: a) los símbolos, es decir la marca y la identidad visual que caracteriza a la empresa, b) todo aspecto de la comunicación planeado y c) el comportamiento de los empleados el cual deja una impresión en los stakeholders (Cornelissen, 2009).

Por último Capriotti (2008), quien ha centrado sus estudios en este concepto, afirma que la imagen corporativa es una estructura mental cognitiva, que se forma por medio de las sucesivas experiencias, directas o indirectas de las personas con la organización como una persona u objeto (p. 29), lo que a su vez jugará un papel determinante como motivador de la conducta de los públicos (p. 67). Este concepto desarrollado por Capriotti será tenido en cuenta para el desarrollo del *modelo de gestión de la comunicación para la generación de valor de marca*.

De acuerdo con las definiciones de imagen corporativa se identifican los componentes de esta. Conformada por un conjunto de atributos significativos cuyos componentes son a) cognitivos, el cual se centra en cómo es percibida la organización. Se materializa en pensamientos, creencias e ideas. b) afectivos o emocionales cuyo foco son los sentimientos provocados y por último está c) el componente conductual, el cual es la predisposición a actuar de una manera determinada ante una organización (Capriotti, 2008, pág. 23).

De acuerdo con el estudio de Villafañe (2008) se afirma que la imagen corporativa es el resultado de tres imágenes previas, la funcional, autoimagen e intencional, que son consecuencia del comportamiento, la cultura y la personalidad de la organización (Gráfico 1.3), elementos ya estudiados previamente en la cultura organizacional, los cuales se retomarán para tener la claridad del impacto de esta en la construcción de la imagen corporativa, ya que es cimentada por la propia compañía y la comunica a través de su acción y comunicación cotidiana (Carretón & Ramos, 2009, p. 111).

Gráfico 1.3  
**Imagen de imágenes**



Fuente: Justo Villafañe (2008).

De acuerdo con el análisis del gráfico anterior es claro que la imagen no es cuestión de emisión sino de recepción (Mayol, 2010, p. 514), y este proceso es integrar el mundo que nos rodea para darle un sentido a cada uno de los mensajes con el estímulo de los sentidos, involucrando las emociones y se cristalizará en un concepto o idea final (Manucci, 2008, p. 17), lo que dará paso a la construcción de la propia percepción.

En la mente de los públicos siempre hay una imagen aunque sea mínima la cual parte de un conocimiento previo, pero dicha imagen inicial no es definitiva, al estar sujeta a variaciones dadas por situaciones y los intereses cambiantes de los públicos (Capriotti, 2008, p. 65).

La imagen corporativa puede volverse cada vez más fuerte de acuerdo con la cantidad de atributos que asocien a la organización en la mente de cada uno. Este nivel de complejidad estará en función de la implicación que tengan los miembros de un público con una empresa en una situación determinada (Capriotti, 2008, p. 58). Entiéndase implicación como el grado de interés o importancia.

Las investigaciones sobre la imagen de una organización no solo se dirigen a conocer cuáles son los atributos otorgados a ellas, sino también a saber si son considerados como positivos o negativos (Capriotti, 2008, p. 67), al tener la imagen una influencia

importante en las decisiones de los públicos y de la buena gestión de esta depende que las interacciones se tornen en estratégicas (Manucci, 2008, p. 69).

## **5. El valor de marca reside en la mente y el corazón del consumidor**

Hasta este punto se han estudiado cuatro conceptos fundamentales para el desarrollo del *modelo de gestión de la comunicación interna para la generación de valor de marca*, pero como bien lo dice el nombre del estudio es importante comprender cómo la interrelación de estos conceptos en un proceso puede ayudarnos a generar valor a la marca partiendo desde el interior de la organización hasta la generación de experiencias a través de los diversos momentos de verdad a los cuales se encuentran expuestas las organizaciones frente a sus públicos.

Para poder comprender el valor de marca y los activos que debemos tener en cuenta para la generación de este, es necesario partir con entender qué es marca y quiénes son sus protagonistas, que no distan de los actores que se han estudiado a lo largo de los otros conceptos ya evaluados.

Dicho análisis se hará cronológicamente con el propósito de entender cómo ha evolucionado este concepto y a su vez nos permitirá redefinir el concepto más apropiado para el desarrollo del presente modelo de acuerdo con el entendimiento del mundo de servicios actual.

Gráfico 1.4  
Definición de marca

Marca		
Definición	Autor	Año
Una marca es un nombre , símbolo, diseño o marca que realza el valor de un producto más allá de su proposito funcional. Dependiendo de cual sea la perspectiva considerada, la marca puede añadira valor a la firma, al mercado o al consumidor.	Peter Farquhar	1989
La marca es un nombre y/o símbolo distintivo para identificar los productos o servicios de un fabricante y para diferenciar aquellos productos o servicios de los de su competencia	David A. Aaker	1994
La marca es la idea que tiene el consumidor sobre el producto	Max Blackston	2000
Las marcas tratan de los consumidores y su relación con esta	Kevin Roberts	2006
La marca es un punto de encuentro entre la organización y sus públicos	Marcelo Manucci	2008
Una marca es lo que dicen sus audiencias de ella. Las marcas se definen por el conjunto de perspectivas de terceros	Javier Velilla	2012
Una marca es el contenido y el continente, la intención, la idea que subyace, la promesa que supone, la utilidad que brinda, su uso efímero o prolongado, el recuerdo que perdura o se desvanece.	Joan Costa	2013

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores consultados.

A partir del 2000 la marca empezó a dejar de ser vista como aquel logo símbolo que identifica un producto o servicio para convertirse en una relación con los consumidores que perdura en la mente de acuerdo con las perspectivas que se tengan.

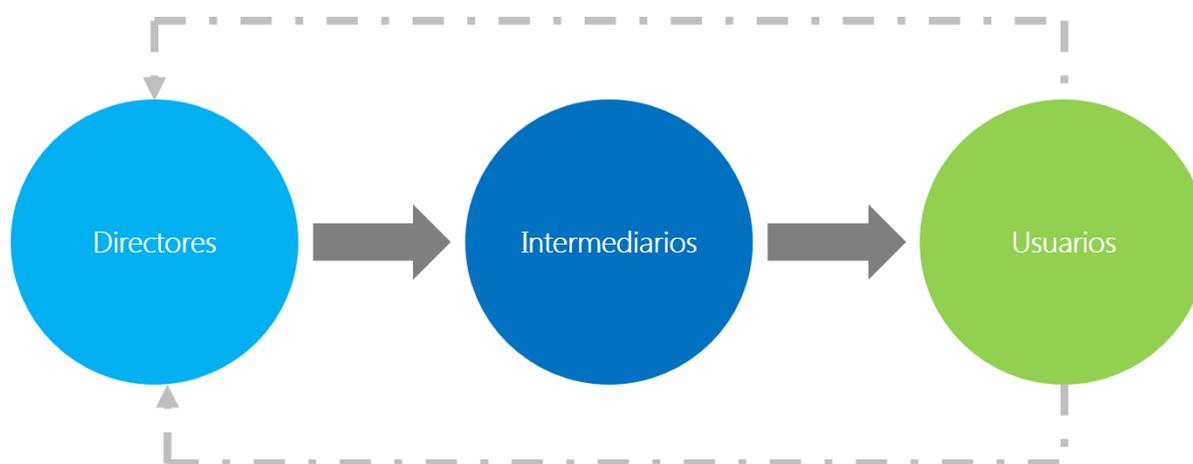
Para el desarrollo del modelo propuesto la marca será tomada como la intención, la idea que subyace, la promesa que supone, la utilidad que brinda, su uso efímero o

prolongado, el recuerdo que perdura o se desvanece, lo cual Costa (2013) complementa diciendo que la marca es, al mismo tiempo, una realidad material y una realidad simbólica. Ambas son interdependientes. Una no existe sin la otra, y esa es la dualidad implícita de esta (p. 17).

Pero para que la marca pueda existir debe iniciar como producto de modo que los consumidores puedan probarla y empezar a concebirla como marca debido a la evaluación de la experiencia en torno al cumplimiento de la promesa de marca. Para que esto suceda existen unos protagonistas del proceso que inicia con los directores, seguidos de los intermediarios y como último están los usuarios (Gráfico 1.5).

Gráfico 1.5

**Protagonistas gestión de marca**



Fuente: Joan Costa (2013).

Los directores son los titulares de la organización y quienes definen la estrategia, los valores y la visión que promueven a través de la marca. Asimismo, como líderes son los responsables de los comportamientos de la organización, debido a que cada parte y partícula de la textura de la marca están impregnadas con su espíritu (Costa, 2013, p. 18) el cual inicia en la cultura organizacional y todos sus componentes y sus principales responsables son los directores de las organizaciones.

Enseguida están los intermediarios, a quienes Costa (2013) define como aquellas personas que aportan su saber hacer y su experiencia para proponer manifestaciones reales de la marca (p. 39), que en este caso estará constituido por los empleados que actúan como representantes de la marca de cara a los consumidores. En este punto es importante resaltar la exigencia y el enfoque del esfuerzo en la comunicación de las actitudes y comportamientos correctos de nuestras marcas, porque estos son los que ayudan a crear significado en los mensajes (Blackston, 2000, p. 102).

Los últimos protagonistas, pero no menos importantes, son los usuarios grupo que está conformado por empleados, proveedores y clientes. Es en estos grupos que los significados de la marca toman forma, pues son quienes viven la experiencia con los productos y servicios, percibiendo las manifestaciones de la marca (Costa, 2013, p. 41). Los empleados también hacen parte de estos protagonistas porque toman el papel de expertos de la marca, servicios y productos de esta para poder traducir su servicio en el cumplimiento de la promesa de marca.

Crear marca es sinónimo de que los empleados de una compañía tengan unos valores que los diferencian (Vilanova, 2013, p. 31) debido a que la marca se funda en indicadores de identidad del producto; percepciones fuertes, exclusivas y bien reconocidas por el público (Costa, 2009, p. 158), a partir del establecimiento de vínculos emocionales con los individuos sacando a relucir el poder de la marca el cual reside en la mente y en los corazones de los consumidores (Keller, 2013, p. 41).

Al hablar de marca como un vínculo emocional que se basa en una relación marca – consumidor es importante definir cómo generamos valor a esta y cómo puede ser evaluada para poder tomar decisiones estratégicas sobre las actuaciones de la organización en los diferentes aspectos que ayudan a construirla.

Es importante definir valor de marca para poder comprender cómo puede ser gestionada y evaluada, para lo cual al igual que para marca, se desarrollará un análisis de los diferentes conceptos propuestos por los autores expertos en este respecto y consolidado en la siguiente tabla. (Gráfica 1.6).

**Gráfico 1.6**  
**Definiciones valor de marca**

Valor de marca		
Definición	Autor	Año
El valor de marca desde la percepción del consumidor es reflejada en la actitud del cliente hacia la marca y su producto. La actitud es definida como una asociación entre el objeto y la evaluación del objeto que se almacena en la memoria del consumidor	Peter Farquhar	1989
El valor de marca como el efecto diferencial que el conocimiento de la marca tiene sobre las respuestas de los consumidores a las acciones de marketing	Kevin Lane Keller	1992
El valor de marca es un conjunto de activos y pasivos vinculados a la marca, nombre, y símbolo, que incorporan o disminuyen el valor suministrado por un producto o servicio intercambiado con los clientes de la compañía	David Aaker	1994
Entendiendo la creación de valor de marca, como un proceso interactivo que envuelve la marca y el consumidor en la relación de marca	Max Blackston	2000
El valor está en el significado de la promesa que esos productos conllevan y en el concepto que los define	Marcelo Manucci	2008

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores consultados.

De acuerdo con la evaluación de los diferentes conceptos es posible afirmar que el valor de marca es el efecto diferencial que tiene en la mente de los consumidores dado por diferentes variables y que conlleva una respuesta que se traduce en comportamiento.

Para la evaluación de los diferentes atributos, activos y pasivos que generan valor de marca Farquhar (1989), Keller (1992) y Aaker (1994) propusieron tres diferentes modelos que serán revisados a continuación.

### **a. Modelo Peter Farquhar (1989)**

El valor de marca es concebido como el incremento de la fortaleza de la actitud hacia la marca y se divide en tres elementos (Corporate Excellence, 2012, p. 2):

1. Evaluaciones positivas de la marca que son consideradas como las valoraciones cognitivas, las respuestas afectivas y la intención de comportamiento.
2. Actitudes accesibles dadas por la activación automática, pasiva, espontánea, controlada, activa o sugerida.
3. La imagen de marca consistente en la relación marca –consumidor. Para este elemento es importante resaltar que la imagen de marca es lo que sentimos en forma de convicción, e incluso de una emoción ligada a la marca y todo lo que está asociado a ella (Costa, 2009, p. 166).

El valor de marca se maneja desde 3 escenarios (Farquhar, 1989, p. 11):

1. La inducción o construcción inicia con la evaluación de la calidad del producto lo cual ayuda a crear una positiva evaluación por parte del consumidor y a su vez empieza a formar la imagen de marca.
2. El segundo escenario es la elaboración cuyo objetivo es promover la accesibilidad a la actitud en la mente del consumidor, es decir, hacer que la marca sea más fácil de recordar. Esto se da a través de la experiencia directa y buscando la repetición continúa de las actitudes de los consumidores.
3. El último escenario es la fortificación, a través de la cual se busca extender el valor de marca a otros productos o servicios.

Por último Farquhar (1989) plantea en su modelo que el valor de marca puede ser medido por el incremento en el flujo de efectivo a partir de la asociación de la marca con el producto (p. 7), dado por la recompra del producto o servicio continuamente.

### **b. Modelo Kevin Keller (1992)**

De acuerdo con modelo propuesto por Keller (1992) el valor de marca se produce cuando el consumidor tiene un alto nivel de conciencia y conocimiento de la marca basado en asociaciones fuertes, favorables y únicas en la memoria (Keller, 2013, p.53).

En algunos casos la conciencia de la marca es suficiente para crear respuestas favorables por parte del consumidor. Pero es importante resaltar que la conciencia se da por las asociaciones de la marca con los diferentes atributos que son percibidos, los cuales se dan en dos diferentes caminos, a) los atributos de marca los cuales son los rasgos descriptivos que caracterizan el producto o servicio, y b) los beneficios de marca que son los significados que los consumidores le adjudican a los atributos del servicio.

### ***c. Modelo David Aaker (1994)***

Aaker (1994) definió el valor de marca como el grupo de fortalezas o activos que se vinculan a la marca e incorporan valor al producto o servicio ofrecido (p. 4), lo cual puede contribuir a atraer nuevos o recuperar antiguos clientes.

Los activos propuestos para el modelo son fidelidad a la marca, reconocimiento de nombre, calidad percibida y asociaciones de la marca adicionales a la calidad percibida. Estos activos ayudan a suministrar una ventaja competitiva para la organización la cual se puede constituir como una barrera de entrada para la competencia en el sector.

El primer activo a analizar es la fidelidad a la marca, la cual es la dimensión que se encuentra más relacionada con la experiencia de uso, puesto que no puede existir sin una compra que conlleve una experiencia y genere una percepción, lo que redundará en la intención y satisfacción de uso.

Para crear y mantener la fidelidad a la marca es importante resaltar la gestión de la organización, la cual se debe centrar en el trato correcto a los clientes dado en los momentos de verdad, desarrollar una presencia cercana a los usuarios, medir y gestionar constantemente la satisfacción de los públicos de la organización y agregar valor a través de los productos y servicios, así como a través de todas las interacciones entre las dos partes.

Este activo constituye el núcleo del valor de marca, puesto que se basa en el vínculo que tiene el cliente con la marca como organización y como producto o servicio, y se encuentra influida por las otras dimensiones del modelo Aaker (1994). A medida que la

fidelidad de marca aumenta se reduce la vulnerabilidad de los clientes a las acciones de la competencia (p. 45).

El segundo activo es el reconocimiento de marca, el cual es la capacidad potencial que un comprador tiene para reconocer o recordar una marca dentro de su categoría, lo cual favorece el efecto positivo de la imagen de marca dando paso a la consideración en el momento de la compra.

El reconocimiento implica un continuo espectro que va desde un sentimiento incierto sobre la marca hasta su reconocimiento como la única en su categoría (Aaker, 1994, p. 7). Dicho reconocimiento crea valor en al menos cuatro formas:

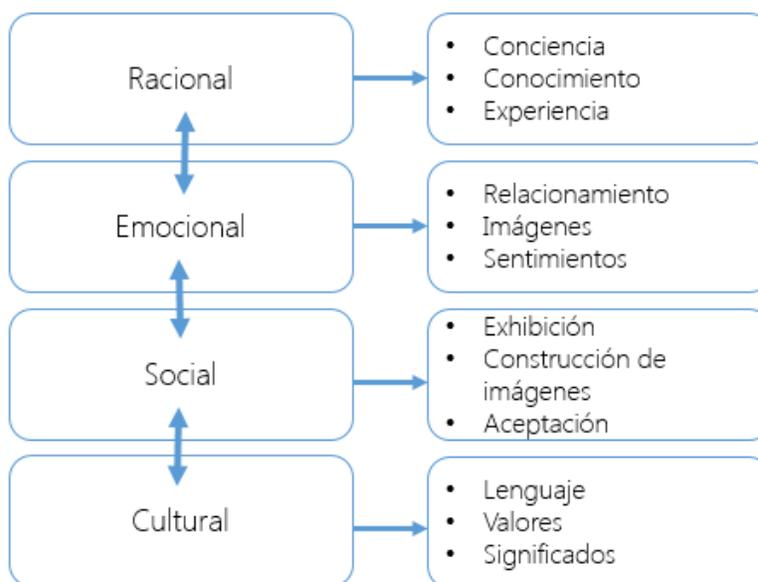
1. La marca puede ser identificada con un sin número de nombres, hechos y sentimientos que se van atando a la marca en la mente del consumidor.
2. Familiaridad y agrado.
3. Consideración al estar presente dentro de las primeras opciones en la mente del cliente.
4. Compromiso.

Para que la marca tenga reconocimiento es importante tener en cuenta que debe suministrar una razón para ser tenido en cuenta y a través de sus actuaciones ser memorable para el cliente (Aaker, 1994, p. 83), lo cual se da a través de la repetición constante a través de experiencias que permitan que la recordación se dé por asociación a un vínculo especial que se ha desarrollado entre las partes.

El reconocimiento de marca se puede dar a través de cuatro escalones que parten de la cultura basada en el lenguaje, los valores y los significados inmediatos de sus actuaciones para la sociedad en la que se desarrollan. El segundo escalón es lo social el cual se da en la exposición y exhibición del producto o servicio lo cual da paso a la construcción de la imagen de marca y abre paso a la aceptación de esta. El tercer escalón es emocional el cual trasciende a la generación de una relación marca- cliente a través de los momentos de verdad, lo cual genera unos determinados sentimientos hacia la marca. El cuarto y último es el racional en el cual ya el cliente se centra en la

comprensión de su conocimiento y las experiencias que le ha generado la marca (Cooper & Pawle, 2006, p. 40) (Gráfico 1.7).

Gráfico 1.7  
**Capas de conciencia**



Fuente: Cooper & Pawle (2006).

A través de estos escalones es posible fortalecer el reconocimiento de marca en la mente de los clientes lo que permite una rápida ubicación.

El tercer activo a evaluar es la calidad percibida al ser un intangible que reside en la percepción y une a los juicios que son importantes para el cliente. Esta dimensión difiere de la satisfacción dado que la primera se basa en expectativas previamente definidas en la mente del cliente, mientras que la satisfacción se da en relación con el cumplimiento de dichas expectativas.

La calidad percibida suministra valor a la marca a través de la razón de compra, de acuerdo con ella se hace posible la toma de una decisión de compra; diferenciación y posición, el precio y las extensiones de marca, siendo estas últimas la ampliación de la

marca a nuevas categorías. Asimismo esta se centra en la calidad del producto y del servicio.

De igual forma la calidad percibida también está dada por la interacción personal entre las compañías de servicios con el cliente, las cuales se centran en la responsabilidad, empatía, credibilidad, confianza y cortesía (Aaker, 1994, p. 107).

El cuarto y último activo son las asociaciones de marca, las cuales representan la base de la decisión de compra y de su fidelidad a la marca. Es posible decir que este activo engloba los tres anteriores, debido a que ayuda a construir el reconocimiento de marca, a fijar la calidad percibida de acuerdo con como es concebida en la mente del cliente y fortalece la fidelidad de marca pues a partir de cada interacción ayuda a fortalecer el convencimiento del cliente sobre esta.

El desarrollo de asociaciones es un proceso efectivo ya que al tener los atributos con los cuales se distingue la marca en la estructura mental de los clientes ayuda a que se traslade a la razón de compra (Aaker, 1994, p. 130).

Las asociaciones a la marca se dan como propiedades o beneficios que se relacionan a ella en la estructura mental tales como atributos del producto o servicio, intangibles, beneficios del cliente, precio, uso y aplicación, usuario cliente, celebridades como representantes de la marca, estilo de vida, clase de producto, competidores y área geográfica donde se puede ubicar.

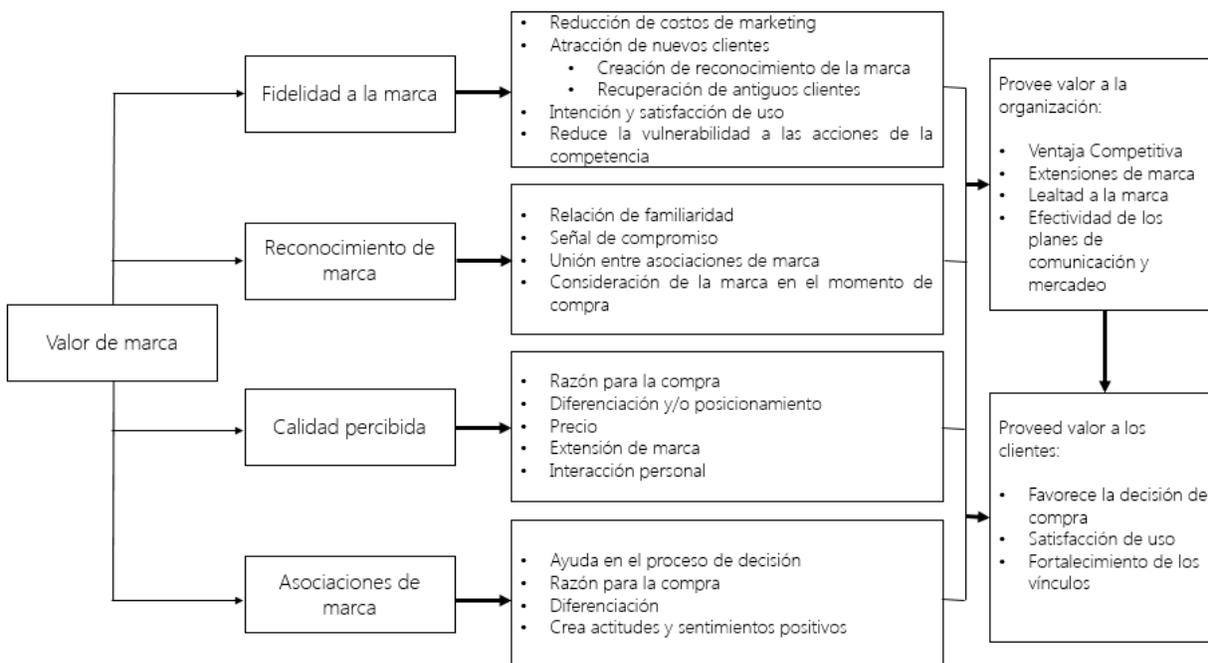
Estas asociaciones de marca cuentan con tres funciones:

1. Permite realizar un autoanálisis que permite evaluar los atributos de la marca y las percepciones que se tienen respecto a esta, dadas por las diversas experiencias generadas a través de los momentos de verdad.
2. Genera un acercamiento al mercado objetivo al crear actitudes y sentimientos positivos que pueden proporcionar una razón de compra y añadir valor.
3. Ayuda a la diferenciación de la competencia gracias a las diversas construcciones de asociaciones que crea el cliente en su mente.

El modelo propuesto por Aaker (1994) genera valor tanto para la compañía como para los clientes. El primero forja la ventaja competitiva, permite el desarrollo de extensiones de marca a nuevas categorías, mantener la fidelidad de sus clientes y demostrar la efectividad de los planes de comunicación y mercadeo.

El valor para los clientes se centra en la confianza en la decisión de compra, en la satisfacción de uso y en el fortalecimiento del vínculo entre las partes, lo cual se verá reflejado en el fortalecimiento de la percepción dada por la interpretación de la información emitida a través de los momentos de verdad.

Gráfico 1.8  
Modelo valor de marca



Fuente: David A. Aaker (1994).

De acuerdo con el análisis de los tres modelos desarrollados por Farquhar (1989), Keller (1992) y Aaker (1994), este último será tomado como base para este estudio y desarrollo del *modelo de gestión de comunicación interna para la generación de valor de marca* debido a que se permite la interrelación de los diferentes conceptos aquí estudiados y se centra en las valoraciones de los clientes más que en las valoraciones monetarias que

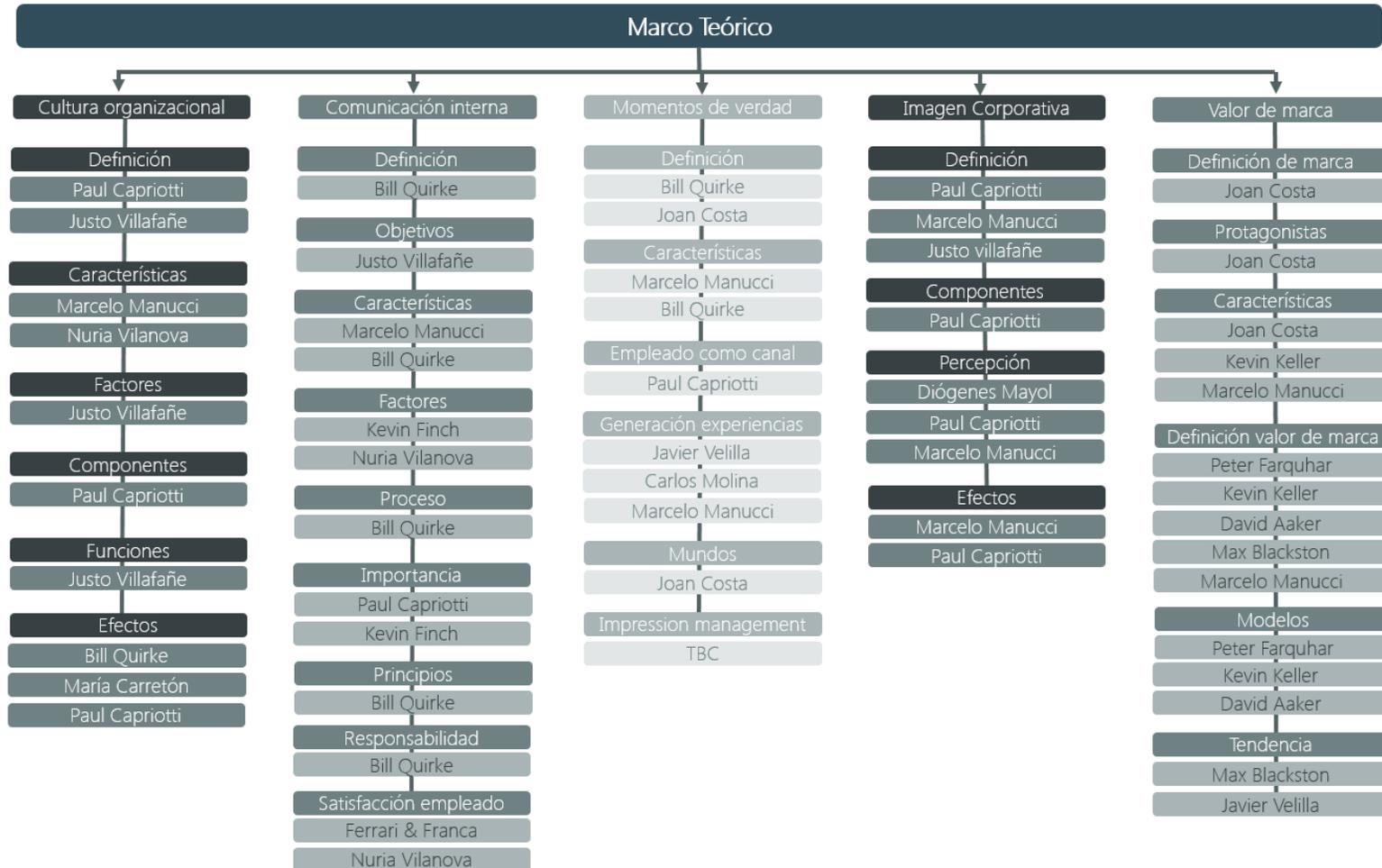
puede implicar el valor de marca como un intangible que genera retorno de la inversión al negocio.

La marca y el valor que se le dé a esta actúa como brújula de los puntos de contacto, de la experiencia de usuario el cual se dota de un discurso competitivo para extraer y proporcionar el máximo valor, haciendo de su función establecer significados sobre producto, bienes y servicio (Alfaro y otros, 2012, p. 24). Dichos significados se construyen desde la perspectiva de la experiencia del usuario, lo que obliga a garantizar que los consumidores disfruten de experiencias satisfactorias, significativas y memorables con la promesa de marca en cada una de las interacciones que tengan, siempre con coherencia y consistencia (p. 25).

La experiencia tiende a convertirse en el motor de las grandes marcas, una vez que la funcionalidad del producto o servicio (Costa, 2009, p. 158) ya no es el foco de distinción entre las demás empresas del sector, pero para que esto sea posible es importante desarrollar un vínculo emocional de unión personal con el consumidor como individuo, con un conocimiento de que lo individual es más que un estático código del cliente, pues la intimidad significa mostrar que la marca conoce al consumidor como individuo (Blackston, 2000, p. 104).

Gráfico 1.9

## Mapa conceptual marco teórico



Fuente: Elaboración propia a partir de autores consultados.

## II. Marco de Referencia

El presente trabajo abarca cinco conceptos principales, que de acuerdo con las definiciones planteadas en el marco teórico se interrelacionan dando paso al desarrollo de una propuesta metodológica para la gestión de la comunicación interna para la generación de valor de marca. En el campo de la comunicación, la administración y la psicología se han desarrollado pocos estudios que evalúen la cultura organizacional, la gestión de la comunicación interna, los momentos de verdad, la imagen corporativa y el valor de marca como una cadena que pretende generar valor a la empresa y al cliente. A partir de esto fue necesario revisar estudios presentados sobre cada uno de los conceptos. Junto con casos como el de Starbucks y Disney al ser los marcos de referencia de aplicación de un modelo similar al que se pretende desarrollar en este trabajo.

Adicionalmente Ramírez resalta que la cultura organizacional es la arena donde se mueve la gestión de la comunicación y como reflejo establece su gobierno sobre la imagen corporativa. Este comportamiento tiene obviamente consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, baja rotación, adaptación, entre otras (Araujo & Jaime, 2007).

Dicho comportamiento del empleado hace parte de la cultura organizacional de la empresa, lo que a su vez se convierte en un elemento fundamental para trabajar los elementos que construirán el mensaje dirigido a los públicos (Carretón & Ramos, 2009), además de una conciencia de qué ve, cómo lo ve y cómo oye nuestro receptor lo que se le está transmitiendo. Esto se reduce a la adecuada planificación de la comunicación interna, lo que permitirá que estos elementos sean coherentes.

Para transmitir los mensajes que deseamos enviar a los públicos se precisa de una relación bidireccional que necesita de una comunicación transparente en ambos sentidos, que albergue la motivación, la participación y finalidad sea crear o mantener unas relaciones satisfactorias (Caraballo, Herrera, & Mesa, 2009), es por esto que la comunicación interna según Carretón y Ramos (2009):

*Debe contemplar: promover el sentido de pertenencia, socializar al empleado en el micro ambiente de la organización, así como transmitirle el proceso de socialización y adaptación de la organización en el entorno, satisfacer necesidades comunicativas personales y profesionales, crear y mantener una cultura corporativa homogénea enmarcada en la responsabilidad social, estimular la participación y la autonomía, proyectar una imagen interna positiva en coherencia con la externa, lograr un diálogo continuado entre la organización y los empleados y, sobre todo, que la actividad y la actuación de la organización refleje todo lo anterior. Igual de necesario es actuar como se promulga, como hacer saber lo que se hace (Carretón & Ramos, 2009).*

Asimismo resaltan que la mala gestión de comunicación interna afecta el valor de marca y el detrimento a mediano y largo plazo de la continuidad de la empresa en el mercado, debido al desarrollo insuficiente de algunas empresas tanto en su dimensión estratégica como operativa, obligando a desarrollar un diagnóstico que permita reconocer conceptos y atributos de identidad en aquellas entidades que carecen de estrategias y programas de comunicación debidamente elaborados (Carretón & Ramos, 2009).

Es por esto que es importante que los directivos estén dispuestos a la evaluación de la comunicación interna la cual tiene dos focos: a) revisar los canales utilizados y el volumen de la información generada o, b) la evaluación con énfasis en las comunidades, el contenido y el diálogo, en lugar del volumen y los canales (Ruck & Welch, 2012).

La comunicación interna debe desarrollar programas continuos con los empleados, de manera que el empleado conozca la importancia de su trabajo, los efectos del mismo y cómo le afectan las decisiones y las acciones de la organización (Carretón & Ramos, 2009).

De lo expuesto hasta este momento es posible resaltar que las empresas siempre buscan resaltar frente a sus competidores, convirtiéndose en la primera opción en la mente de sus públicos y es que según Cardoso (2000)

*Solo hay una forma de lograr que la organización tenga una imagen para sus diferentes públicos: siendo única. Los primeros que deben percibirlo así son sus*

*propios trabajadores, quienes han de ser portadores de los valores o atributos, quienes han de ser portadores de los valores o atributos que dicha organización reconoce en sí misma como esenciales (Cardoso, 2000, p.78).*

Los empleados al ser portadores de valores o atributos pueden ser catalogados como un canal de comunicación entre la empresa y el cliente ofreciendo una experiencia dada por los puntos de contacto que tiene este con el empleado, lo que definiremos como momentos de verdad.

El término momentos de verdad o *moment of thruth* no es un concepto muy desarrollado por los académicos y he aquí una divergencia entre los estudios encontrados sobre este concepto clave para este estudio. Quirke (2008) habla sobre los momentos de verdad como puntos críticos de contacto entre el cliente y la empresa, los cuales pueden ser un foco de mensajes incoherentes entre la marca y la percepción del cliente. Algunos de los puntos de contacto que toma como ejemplo son: presentaciones, campañas, medios internos de la organización, prestación de servicios, la experiencia con el producto, información sobre la empresa o su portafolio, las actividades de marketing, servicio al cliente, entre otros. Y estos siempre dejan una experiencia en el cliente, la cual está compuesta por un conjunto de atributos físicos y emocionales, que están determinados por las características de la persona y su manera de percibir y procesarla (Alfaro y otros, 2012, p. 41).

En contraposición a esta definición, Google está empezando a hablar de los momentos cero de verdad que se dan cuando el cliente accede a internet e inicia con una averiguación acerca de un producto, servicio o empresa de interés los cuales desea probar o comprar, es decir, que el momento de verdad ocurre entre el estímulo y la compra de un producto (Tobaccowala, 2011). Para adentrarnos un poco más en este proceso, los estímulos están dados por las acciones comunicativas de marketing que busca inducir al cliente a conocer o probar un servicio o producto. A partir de esto, se da el momento cero de la verdad definido anteriormente. Posterior a la búsqueda de información se da el primer momento de verdad el cual ya incluye la interacción entre la empresa y el cliente directamente y se puede dar a través de una demostración, o el relacionamiento con el empleado. Luego de este se encuentra el segundo momento de

la verdad en el cual genera un voz a voz sobre su experiencia con el producto ya sea directo con las personas más allegadas al cliente o a través de la web cuyo objetivo es propagar la percepción obtenida a partir de la experiencia con el producto o servicio.

En la primera definición dada por Quirke (2008) se entiende que los momentos de verdad son aquellas interacciones entre empresa – cliente que generan una experiencia en este último, llevándolo a tener una percepción sobre la organización, lo que a su vez puede ayudar a inducir un comportamiento determinado frente a la marca. Por otra parte la segunda definición nos muestra que el momento de verdad está dado por la búsqueda de información por parte del cliente acerca de la empresa o producto de su interés lo que está llevando a que la decisión de compra se dé antes del momento de compra, por lo que la percepción no está dada por una experiencia, sino por la información obtenida a través de internet.

Hasta este punto es preciso decir que si se gestiona la comunicación interna y se mejora su funcionamiento, es fácil obtener óptimos resultados en la comunicación externa, dado que los empleados son un soporte de la imagen corporativa (Carretón & Ramos, 2009, p. 91) y promotores de la marca quienes llevan la cultura organizacional desde el interior hasta el exterior de la empresa a través de la generación de experiencias en los clientes ayudando a la generación de valor de marca. De acuerdo con esto Carretón y Ramos (2009), añaden que el objetivo de las organizaciones es ganar dinero, y la experiencia de cliente es una estrategia que debe tener como fin maximizar el beneficio de la relación para el cliente y por tanto para la compañía (Alfaro y otros, 2012, p.45), es por esta razón que hoy en día la comunicación interna se percibe como un intangible rentable a mediano y largo plazo (Carretón & Ramos, 2009, p. 59).

Asimismo ratifican el beneficio de la comunicación interna afirmando que:

*Determinar el coste exacto en términos corporativos de una comunicación incontrolada sea imposible, pero tiene un coste. Desde este punto de vista, aceptamos como válida la afirmación que sólo tendrá un valor potencialmente positivo la comunicación controlada. Por el contrario, la comunicación incontrolada tendrá un valor potencialmente negativo. Desarrollar en todos los miembros de*

*una organización la conciencia de que todo comunica es un inicio del control* (Carretón & Ramos, 2009, p. 109).

Luego del análisis entre diversas investigaciones realizadas en torno a los conceptos principales que son tenidos en cuenta para este estudio se hizo la revisión de los casos de Starbucks y Disney, al ser utilizados como referentes para evaluar como dos casos de éxito empresariales pueden ser llevados al estudio desde la academia, ofreciendo la posibilidad de ampliar el uso del modelo a las agencias de mercadeo en Colombia.

### **1. Starbucks: personas que trabajan con personas y para personas**

Starbucks es una marca reconocida por hacer que el tomar un café sea una experiencia única dada en un espacio determinado como el segundo hogar, llevando a que la empresa no sea reconocida solo por la variedad en sus productos, sino por el servicio ofrecido.

En Starbucks, y para cualquier empresa, se debe partir de comprender que antes de ser clientes, empleados, gerentes o jefes, somos personas que trabajan con personas y para personas (Behar, 2008, p. 23). Una vez desde la organización se comprenda la importancia de las personas para el desarrollo del negocio, el segundo paso debe ser saber quiénes somos como organización y hacia dónde vamos, basándose en el principio del servicio. A partir de la comprensión de esto se marca una pauta de cómo se puede llevar a la empresa a su punto más alto y por ende al éxito. De acuerdo con este planteamiento, Starbucks promueve una cultura de grandes metas y un interés apasionado por el personal y por las personas a la que se sirve (p. 131).

Por otra parte, los directivos entran a jugar un papel importante dentro del desarrollo del éxito de la organización ya que cumplen un rol de consejeros del grupo, lo cual parte de conseguir a las personas aptas para los puestos y ayudarlas a crecer. Starbucks se interesa por contratar a empleados con grandes ideas, que quieran tener un impacto y que compartan los valores y su visión (Behar, 2008, p. 63).

La verdadera capacidad para liderar está determinada por el sentido de encajar en una meta compartida, siendo posible a partir de la inclusión del equipo en una adecuada planeación para fijar una meta común en la cual se centren todos los esfuerzos, los cuales a partir de la comunicación adecuada es posible encontrar la cooperación de todos los empleados con sus ideas y sus esfuerzos desde su puesto de trabajo (Behar, 2008, p. 56).

Asimismo al interior de la organización se debe crear una atmosfera de diálogo abierto y comunicación, donde todos se escuchen mutuamente y se reconozca el mérito de los demás, lo cual le permitirá contar con las mejores ideas (Behar, 2008, p. 107). Igualmente la comunicación directa permitirá a los líderes conocer los obstáculos antes de que se conviertan en problemas. La atención y el dialogo sincero y directo son la clave de las relaciones saludables, lo cual se debe promover tanto al interior como al exterior de la organización.

Por otra parte, Starbucks se basa en el principio de que todo importa, basado en un sistema de creencias y valores que pretende guiar todas las acciones de cualquier persona que represente a la empresa (Simmons, 2008, p. 174), lo cual se centra en generar conexiones con los empleados y clientes con el fin de que vuelvan una y otra vez para disfrutar de la experiencia (Behar, 2008, p. 24).

Por su parte Quirke (2008) hace un estudio sobre el caso partir de la evaluación de la gestión de la comunicación interna la cual está direccionada por la cultura organizacional que identifica a Starbucks llevando a ofrecer una experiencia diferenciadora a sus clientes.

En Starbucks la comunicación es entendida como un proceso que va de principio a fin (Quirke, 2008), es decir que planean, direccionan y evalúan la comunicación en todo acto desarrollado en la organización, donde se encuentra incluida la interacción entre el empleado con el cliente. Pero esto parte de desarrollar una cultura organizacional fuerte que se extiende a lo largo de los diversos países donde Starbucks cuenta con sus sucursales ayudando a desarrollar y unificar la cultura corporativa que los rige. También es importante resaltar que dentro del proceso comunicacional Starbucks está en

constante valoración de cómo los empleados reciben los mensajes, la priorización de estos y cómo responden a la comunicación a través de diversos canales diseñados para un cubrimiento total del interior de Starbucks.

Intrínsecamente en el caso Starbucks se desarrollan los conceptos planteados para el modelo a desarrollar en el presente trabajo, demostrando que la comunicación interna es efectiva cuando se evalúan diversos componentes de la cultura organizacional y se convierte a los empleados en aliados de la organización para que a través de un desempeño proactivo puedan llevar la estrategia a la acción y por ende obtener los resultados esperados a partir de un esfuerzo conjunto en el que los empleados son considerados parte esencial del proceso de éxito de la compañía.

## **2. Disney: un escenario de tuercas y tornillos**

El caso Disney es otro referente para el estudio de la viabilidad de la aplicación del modelo propuesto ya que este es considerado un caso de éxito empresarial al ser tomada en cuenta una cultura organizacional basada en el servicio que se propaga desde el interior de la organización a través de líderes, empleados o miembros del elenco y clientes o invitados. Esto lo hacen posible con los miembros del elenco, a partir de la correcta gestión de la comunicación interna siempre focalizados en los momentos de verdad en los cuales el propósito es sorprender a los invitados excediendo sus expectativas. Esto, de acuerdo a lo estudiado en el marco teórico ayuda a la generación de valor de marca.

Disney se focaliza en un ciclo de servicio de calidad compuesto por cuatro elementos con los que se busca desarrollar y ofrecer la mejor experiencia de servicio a los invitados, basado en la satisfacción de los miembros del elenco (Eisner, 2006, p. 21) al ser parte de este.

1. El servicio es una declaración que debe ser compartida con todos los empleados, la cual debe convertirse en la fuerza impulsadora del servicio. Esta establece una base de la conducta de los miembros del elenco hacia los invitados.

2. Establecer los criterios de acción que son necesarios para lograr servir de acuerdo con las medidas del servicio de calidad, seguridad, cortesía, espectáculo y eficiencia.
3. Sistema de entrega que comparten todas las empresas dados a través de los empleados, los escenarios y sus procesos.
4. Por último, la integración de cada uno de los elementos del ciclo que se combinan entre sí para crear un sistema operativo completo que permita ofrecer la mejor experiencia a los invitados.

El servicio define el propósito de una organización, y se convierte en la meta común para todos los empleados, al definir la expectativa de que todos los miembros del elenco ayudan a crear felicidad al cliente (Eisner, 2006, p. 45). De igual forma ayuda a la creación de la imagen pública de la compañía.

Por su parte Cockerell (2008) habla de la integración, la cual hoy en día es un factor muy importante para las organizaciones porque supone comprometer e implicar a los empleados al demostrarles que todos y cada uno de ellos es importante. Cuando todo el mundo importa y todo el mundo sabe que importa, estarán contentos de ir a trabajar, entregar su energía, creatividad y fidelidad (p. 54), lo cual se debe dar a partir de la creación de un entorno en el que los empleados se sientan involucrados, motivados y totalmente comprometidos con los objetivos de la organización.

Asimismo, para que esto sea posible se debe establecer una comunicación clara siendo una de las principales tareas de un líder, sobre todo en cuestiones de responsabilidad y autoridad, lo que permitirá explicar con claridad a todos sus empleados cómo pueden aumentar, cada uno desde su puesto, la satisfacción de los clientes (Cockerell, 2008, p. 171).

Existe una correlación directa entre el trato que se dispensa a los empleados y el que estos dan a los clientes, por lo cual es importante que todo el mundo se sienta reconocido, valorado, escuchado, entonces todo el mundo querrá aprovechar cualquier oportunidad que se presente para aprender y crecer (Cockerell, 2008, p. 74) y con ello siempre ofrecerá la mejor experiencia a los invitados o clientes.

Cuando la experiencia es consistente, fluida y de alta calidad, los invitados vuelven y la siguiente vez con expectativas mayores (Eisner, 2006, p. 25), porque los clientes quieren experiencias memorables y las compañías deben convertirse en creadores de estas desde un servicio de calidad y se refiere a exceder las expectativas del invitado a prestar atención a los detalles, puesto que la retención de cliente requiere su satisfacción, pero dicha satisfacción es un objetivo en constante movimiento (p. 20).

Tanto Starbucks como Disney nos presentan dos casos de éxito a nivel mundial que permite reforzar la hipótesis en que una adecuada gestión de la comunicación interna ayuda a la generación de valor de marca.

### III. Metodología

#### 1. Problema:

Actualmente el sector de agencias de marketing en Colombia es muy competitivo, y en el afán de destacar con los servicios ofrecidos se está restando prioridad a la gestión de la comunicación interna. Este fenómeno está afectando el logro de ser considerada una organización altamente confortable, la cual acepta el cambio continuo dado por el sector, con altos niveles de retención de personal, aumento de la efectividad y el manejo del conocimiento, donde la lealtad y el comportamiento estén conectados entre sí para establecer una cultura interna que crea unidad y orgullo entre los empleados como ventaja competitiva (Quirke, 2008), la cual es difícil de imitar por los competidores.

En el afán de convertirse en la primera opción en la mente de los clientes, las agencias de marketing están centralizando todos sus esfuerzos en aspectos externos tales como el mejor servicio para generar un experiencia memorable que a su vez quede como un aspecto por el cual se recuerde la marca, pero muchas veces estos esfuerzos no son suficientes dados a partir de estrategias de marketing, porque no se tiene en cuenta el componente interno de la organización entendiéndolo como la esencia de la organización y es lo que los empleados transmiten en cada interacción con los clientes con base en lo que son, lo que hacen y lo que creen, lo que a su vez permite generar afinidad entre las partes.

A partir de lo anteriormente expuesto, la falta de una estructura sólida, el poco conocimiento sobre la cultura organizacional y la falta de claridad sobre la promesa de marca generan efectos negativos en la identificación: de las aptitudes de los empleados, el valor agregado sobre el servicio, la percepción de los clientes sobre la marca, falta de recomendación de la agencia a potenciales clientes y deterioro de la relación agencia – cliente, son algunos de las causas – efectos identificados.

La gestión de la comunicación interna puede convertirse en una herramienta que permita generar valor de marca, fomentando una mayor productividad de los empleados, mejor imagen corporativa y una mejor calidad en la relación agencia – cliente permitiendo la

retención de clientes a partir de valores tales como la lealtad, afinidad con la marca y la recomendación.

- a. **Pregunta Problema:** ¿Cómo una adecuada gestión de la comunicación interna ayuda a generar valor de marca a través de los momentos de verdad en agencias de mercadeo en Colombia?

## 2. **Unidad de análisis:** *Freedom Agency*, agencia de mercadeo en Colombia

### 3. **Justificación:**

La comunicación interna ha sido evaluada según Kreps (1995), Varona (1993) y Quijano (2006), quienes la identifican como un proceso, una actividad o un fenómeno respectivamente. En el presente estudio será tomada como un fenómeno el cual es definido por Quijano (2006) como un conjunto de procesos que permiten el flujo de mensajes entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; y que por su naturaleza comunicativa pueden generar y/o influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización. De acuerdo con el estudio teórico realizado la comunicación interna no ha sido estudiada a profundidad en correlación con la generación de valor de marca, y es por esta razón que en el presente trabajo se estará realizando una propuesta metodológica de cómo la gestión de la comunicación interna ayuda a la generación de valor de marca, en este caso en agencias de mercadeo en Colombia.

El estudio propuesto es importante porque permite a las organizaciones gestionar una comunicación en pro de empoderar a los empleados como partes de un rompecabezas que aportan con sus funciones determinadas al cumplimiento de la promesa de marca, pero basado en la satisfacción y agrado por ser parte de un trabajo colaborativo al interior de la agencia, lo cual a su vez tendrá un impacto externo ya esto se transmite a los clientes en cada interacción directa que se genere. Dicho impacto externo ayudará a mejorar y mantener la relación agencia – cliente dando paso a la generación de valor de marca basado en valores como la confianza, la credibilidad, la satisfacción en cuanto a los servicios y la recomendación.

La débil relación entre agencia - cliente, e incluso la pérdida de la misma tiene un alto costo para la agencia. Las relaciones duraderas permiten que la agencia invierta en nuevos servicios para sus clientes actuales y así disminuir la inversión que requiere la captación de nuevos clientes (Gómez, 2011).

Es por esta razón que el estudio de la comunicación interna en correlación con el valor de marca, basados en la cultura organizacional es de importancia para su aplicación en agencias de mercadeo en Colombia ya que a partir de cada momento de verdad se está comunicando y el cliente a su vez está procesando la información para la creación de la imagen corporativa de la organización, lo cual ayuda a fortalecer o deteriorar la relación entre las dos partes y por ende ayudará a la construcción del valor de marca.

#### **4. Objetivos**

##### **a. Objetivo General:**

Analizar la incidencia de la gestión de la comunicación interna en la generación de valor de marca en agencias de mercadeo en Colombia, a partir del caso de estudio de *Freedom Agency*.

##### **b. Objetivos específicos:**

- Diagnosticar la gestión de la comunicación interna de la agencia de mercadeo, caso de estudio, *Freedom Agency* en función de la generación de valor de marca basado en las variables cultura organizacional, momentos de verdad, imagen corporativa y valor de marca.
- Diseñar un modelo que permita a la agencia caso de estudio gestionar la comunicación interna para la generación de valor de marca

#### **5. Proceso Metodológico para análisis de *Freedom Agency*:**

Se desarrolló un estudio descriptivo e interpretativo; el primero busca conocer cómo la agencia caso de estudio está llevando a cabo los planes y procesos de comunicación interna, los efectos de esta en los momentos de verdad en cada una de las interacciones empleados – clientes, la imagen corporativa dada por la percepción tanto de los

empleados como de los clientes y cómo a su vez está generando valor de marca. El estudio interpretativo está dado porque tanto las experiencias derivadas de los momentos de verdad, la imagen corporativa creada en la mente de los públicos y las conductas de los clientes derivadas de la imagen anterior son subjetivas y se dan por las percepciones de cada uno respecto a lo experimentado. A partir de esto y con la aplicación de las técnicas planteadas para el desarrollo del diagnóstico y el cuidadoso proceso de análisis de las respuestas obtenidas en cada uno de estos, la investigadora interpretó la realidad dada a partir de las percepciones obtenidas y estudiadas.

Este estudio se desarrolló a través de una metodología cualitativa porque ofrece una mayor comprensión y evaluación del problema que se desea solucionar, y es más práctico, debido a que la intención es evaluar las percepciones de las personas las cuales por su subjetividad permite un mejor análisis a partir del desarrollo de patrones de asociaciones de acuerdo con cada uno de los conceptos basados en el estudio de caso específico.

Se utilizaron la observación no participante y la entrevista a profundidad como técnicas de la investigación, los cuales a partir de la definición clara de los temas y variables a tratar fueron consideradas complementarias entre sí.

Para la aplicación de las técnicas de investigación se contó con el consentimiento y aprobación por parte de los directivos de *Freedom Agency*, a quienes se les comentó los propósitos académicos del presente estudio, e involucró en el proceso de investigación tanto en la definición de fechas para la aplicación de las técnicas que se expondrán a continuación, como en la comunicación a los empleados y clientes de los objetivos de las sesiones de observación no participantes como de las entrevistas realizadas .

Así mismo, previamente a cada entrevista se les informó y pidió aprobación a los entrevistados para poder grabar con el fin de realizar un análisis completo de las respuestas allí obtenidas, con objetivos académicos.

La investigación se llevó a cabo en cuatro fases, las cuales a su vez darán cumplimiento a los objetivos planteados previamente.

- **Primera fase – Observación no participante**

La observación no participante de cada uno de los momentos de verdad, junto con el proceso de comunicación interna de la agencia caso de estudio tomándola como una técnica con la cual el investigador se adentra en un grupo social determinado, de forma directa, durante un periodo de tiempo relativamente largo, en su medio natural para describir sus acciones y comprender, mediante un proceso de identificación, sus motivaciones (Corbetta, 2007) que se realizó por un periodo de dos semanas.

La teoría fue la guía de la realidad a observar y para esto en la presente investigación es importante tener en cuenta conceptos como: cultura organizacional, gestión de la comunicación interna, momento de verdad (interacción empleado – cliente), imagen corporativa y los activos de valor de marca. Seguido de la fijación de la base teórica al determinar los objetos de observación, los cuales en este caso fueron: el contexto físico entendido como los espacios donde se desarrolla la acción objeto de estudio; el contexto social en el cual se pretende identificar y describir la cultura organizacional en esta investigación; las interacciones formales que en concordancia con el *modelo de evaluación de la calidad del sistema formal de comunicación interna desde la perspectiva de la auditoría del sistema humano (AHS)*, permitió la valoración y explicación de la situación inicial del fenómeno de la comunicación interna en la agencia objeto de estudio a partir de la investigación de cómo se produce la comunicación entre los distintos niveles jerárquicos (Quijano, 2006) al interior de la agencia caso de estudio; las interacciones informales dónde se observan los comportamientos cotidianos los cuales de acuerdo al *modelo de evaluación de la calidad del sistema formal de comunicación interna desde la perspectiva de la auditoría del sistema humano (AHS)* permitirá evaluar los procesos de comunicación interna y los momentos de verdad; seguido de la evaluación de las interpretaciones de los actores sociales a partir de las descripciones lingüísticas de los actores sobre su propia visión del mundo lo cual permitirá la identificación de la imagen corporativa de la agencia caso de estudio, la cual está entendida como la estructura mental de la organización que se forman los públicos, cómo resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización (Capriotti, 2008). Por último se evaluaron las asociaciones presentadas por los clientes

en torno a los activos de valor de marca, tales como fidelidad, reconocimiento, asociaciones y calidad percibida.

El registro de la observación no participante se dio en una bitácora en la que se registró la descripción y la interpretación de los cinco objetos de observación presentados previamente.

El análisis de la información recogida con esta técnica se dio en tres fases. La descripción de los elementos observados contrastada con la explicación de los hechos de acuerdo al marco conceptual planteado como guía de la investigación. La clasificación de similitudes y repeticiones entre los objetos observados lo cual permitió la definición de los patrones al interior de la agencia caso de estudio. Adicionalmente, se determinaron las dimensiones de la tipología la cual permitió presentar la estructura conceptual de la clasificación y llegar a esas abstracciones teóricas (Corbetta, 2007) dadas por un análisis conceptual en el cual se indicaron las características que hacen las clasificaciones sean diferentes entre sí.

- ***Segunda fase – Entrevistas***

Se aplicaron entrevistas a profundidad las cuales se realizaron a los dos directivos de la agencia caso de estudio y los tres empleados directos de la misma con el propósito de identificar la cultura organizacional, la percepción que tienen de la organización y la comunicación interna. Por último, se aplicaron a clientes recurrentes y clientes con solicitudes de servicios esporádicos con el fin de determinar la imagen corporativa de la agencia caso de estudio y el valor de marca de la misma.

Estos tres públicos fueron elegidos de acuerdo a lo estudiado previamente en el marco teórico, porque se constituyen como los protagonistas de la gestión de marca, de acuerdo con lo presentado en el Gráfico 1.5, porque son los actores principales dentro de cada uno de los cinco conceptos estudiados, los que a su vez fueron las variables bajo las cuales se desarrollaron las entrevistas.

Asimismo, también cabe destacar que los directivos son socios y dueños de *Freedom Agency*. En cuanto a los empleados seleccionados son los que trabajan directamente

para la agencia. Por último, los clientes seleccionados para la aplicación de las entrevistas fueron los tres más recurrentes y dos clientes que requieren servicios esporádicos.

Por su parte, la entrevista añade una perspectiva interna que permite interpretar comportamientos, constituyendo una fuente de significado y complemento para el proceso de observación (Agustín, Beltrán, Martín, & Igea, 1995). El uso de la entrevista para la presente investigación fue utilizada como una técnica para la recolección de datos, como complemento de la observación no participante lo que permitió obtener información detallada desde la perspectiva de los entrevistados, lo cual en el momento de realizar los análisis correspondientes permitieron la interpretación de significados enfocados en la percepción que tienen acerca de la agencia caso de estudio y determinar la imagen corporativa antes y después de la aplicación del modelo propuesto.

Se realizaron entrevistas semi estructuradas, entendiendo esta como una técnica que permite recoger información sobre aspectos subjetivos de las personas, basado en un esquema de preguntas de carácter abierto en la cual el entrevistado construirá la respuesta en torno a experiencias, percepciones, comportamientos, acciones y conocimientos (Arnal, del Rincón, Latorre, Sans, 1995). Este tipo de entrevistas se basó en un guion que partió inicialmente del *modelo de evaluación de la calidad del sistema formal de comunicación interna desde la perspectiva de la auditoría del sistema humano (AHS)*. Asimismo se desarrollaron las preguntas de acuerdo a los conceptos y variables estudiadas en el marco teórico. En el cuestionario se definieron las posibles preguntas a realizar, lo cual hace que el instrumento sea más flexible y ofrezca la oportunidad al entrevistador de adaptarlo a las necesidades de la investigación y obtener una mayor cantidad de información dada por las características de los sujetos entrevistados.

La entrevista se realizó con una modalidad dirigida en la cual el entrevistador a partir del guion y lista de preguntas quedó en libertad de adaptar el orden de las preguntas y sugerir nuevas llevando la entrevista por los temas de interés pero sin dejar de lado un estilo espontáneo e informal. Este último aspecto permitió que el entrevistador se sintiera cómodo y con la plena libertad de expresión, para ponerlo en condiciones de destacar su propio punto de vista utilizando sus propias categorías mentales y su propio lenguaje

(Corbetta, 2007). Además favoreció la delimitación de aspectos en el momento de la comprensión y análisis de la información obtenida.

El objetivo de la entrevista como técnica cualitativa en la presente investigación fue obtener datos con mayor profundidad, detalle, y la búsqueda de perspectivas mantenidas por las personas implicadas en un escenario social (Corbetta, 2007) con el fin de describir e interpretar aspectos de la realidad que nos son directamente observables (Arnal, del Rincón, Latorre, Sans, 1995) y aportar un mayor sentido para la comprensión de la información obtenida de la observación no participante.

- ***Tercera fase – Matriz de análisis***

A partir de los resultados obtenidos se dividieron las preguntas entre las cinco variables estudiadas: cultura organizacional, comunicación interna, momentos de verdad, imagen corporativa y valor de marca. Posterior a esto se valoraron las respuestas de las diferentes personas entrevistadas por cada uno de los públicos con el fin de encontrar coincidencias entre las respuestas, lo cual permitió identificar patrones de comportamiento y percepciones de acuerdo con cada uno de los públicos.

De acuerdo con cómo se planteó previamente se analizaron tres públicos. Directivos, empleados y clientes, considerados actores importantes a la luz de los cinco conceptos estudiados para la presente tesis.

Con directivos y empleados se estudiaron 4 variables de las cuales son partícipes: cultura organizacional, comunicación interna, momentos de verdad e imagen corporativa. Con los clientes se estudiaron: momentos de verdad, imagen corporativa y valor de marca.

La matriz se alimentó de las similitudes entre las respuestas, presentando un patrón de respuesta por cada una de las preguntas y variables. El análisis de patrones se dará por número de repeticiones que se tenga en los diversos aspectos estudiados en cada una de las variables.

Posterior a esto, dentro las respuestas definidas como patrón, dado por las coincidencias, se resaltaron las palabras coincidentes entre los entrevistados, lo cual sirvió de insumo para la generación de los *Brand concept maps*.

- **Cuarta Fase – Brand Concept Maps**

El análisis de las respuestas obtenidas con la aplicación de las entrevistas y la identificación de patrones generales presentados por los tres diferentes públicos evaluados en la matriz de análisis se representaron en *Brand concept maps*, el cual es un método que presenta una red sobre las diferentes asociaciones que subyacen en la percepción de los consumidores sobre la marca (Basu, Kim, Loken, & Roedder, 2006). En este caso se utilizó para representar los patrones de los diferentes públicos.

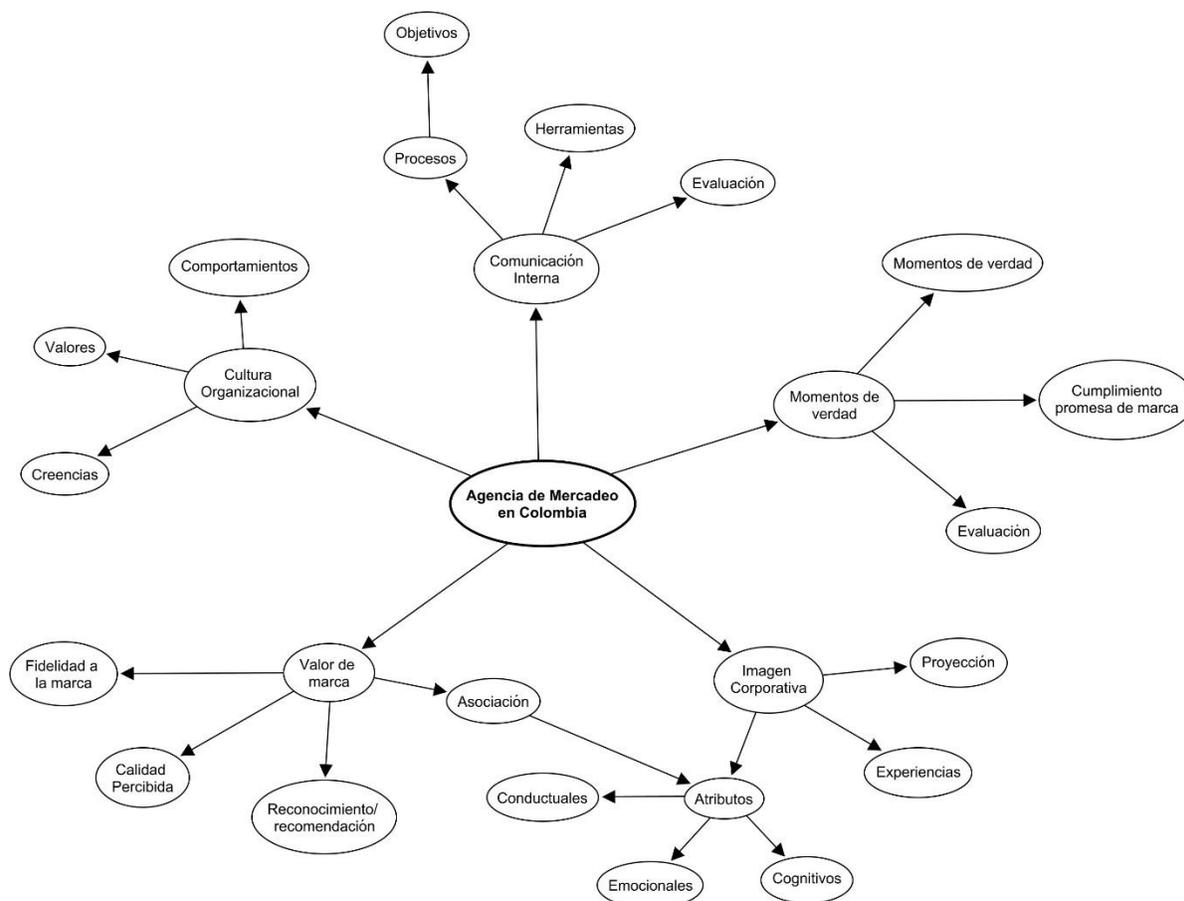
*El BCM es una metodología basada en unas técnicas de medición llamadas mapas de conceptos. Estos han sido utilizados por más de 20 años en las ciencias físicas para poder obtener el conocimiento de las personas acerca de conceptos científicos y cómo son interrelacionados con otros (p. 551).*

Además, se debe resaltar que este modelo ha sido usado para identificar las asociaciones de marca desarrolladas por los consumidores. Las redes de atributos generadas están basadas en los modelos creados en la memoria.

Este método utilizado para la presentación de patrones es importante porque genera esquemas para la representación del conocimiento mediante el cual se hacen evidentes, tanto los conceptos como la forma en que se enlazan estos para formar proposiciones (Cabrera, Cuéllar, Landrián, Melis & Gener, 2007, p. 2).

Los mapas de conceptos que se desarrollaron para el presente estudio fueron representados tal y cómo se observan en la gráfica 3.1, en el cual los nodos principales serán los cinco conceptos principales que se desarrollaron a lo largo de la investigación, cultura organizacional, comunicación interna, momentos de verdad, imagen corporativa y valor de marca, los cuales varían de acuerdo al público que se esté estudiando.

Gráfico 3.1  
Brand concept map



Adaptado de: Basu, Kim, Loken & Roedder (2006).

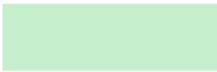
Se desarrolló un mapa por cada público, en el cual se integraron las diferentes variables en las que fue estudiado, con el fin de tener un panorama completo de los patrones desarrollados por cada uno. En cada *brand concept map* se presentó el nivel de enlace entre los conceptos que se dio de acuerdo con las coincidencias encontradas en las respuestas, que dieron paso a la generación del patrón y por ende al *brand concept map*. Asimismo se aplicó la semaforización, la cual permite calificar en rojo, amarillo o verde los aspectos que se deben tratar, mejorar o mantener, respectivamente. Dicha

semaforización se generará a partir del análisis y el nivel de enlace que tenga cada concepto.

La aplicación de los mapas de conceptos permitió la representación de los patrones identificados a partir del análisis de los resultados de una metodología cualitativa. Así mismo, identificar gráficamente cuales son las asociaciones relativas a cultura organizacional, comunicación interna, momentos de verdad, imagen corporativa y valor de marca que son más fuertes y representativos para los públicos, dando a conocer aspectos a reforzar, mejorar y los que se deberán mantener y fortalecer.

En el desarrollo de los *brand concept maps* se tuvieron en cuenta dos tipos de convenciones, las líneas de unión y la semaforización de los conceptos, lo cual permitió identificar los aspectos a conservar y mejorar tanto los problemas por solucionar o intenciones para desarrollar.

Las líneas definen la unión entre los conceptos y la fuerza de dicha relación entre estos, por lo que tendremos tres convenciones básicas (Basu, Kim, Loken, & Roedder, 2006):

Convenciones <i>brand concept maps</i>	
 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enlace débil</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener</li> </ul>
 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enlace medio</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar</li> </ul>
 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enlace fuerte</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tratar</li> </ul>

En cuanto al uso de colores rojo, amarillo y verde, se integró como un elemento adicional a la metodología de diseño de *brand concept maps*, esto debido a que permite la definición de problemas o intenciones y aspectos a mejorar y mantener, lo cual sirvió para el desarrollo del diagnóstico identificando las falencias a corregir en la organización, de acuerdo con los patrones generados a partir del análisis de las respuestas de los diferentes públicos y en las diferentes variables.

## 1) Presupuesto y Cronograma

<b>PRESUPUESTO</b>			
<b>TEMA</b>	Modelo de gestión de comunicación interna para la generación de valor de marca en agencias de mercadeo en Colombia		
<b>EMPRESA</b>	<i>Freedom Agency</i>		
<b>Canitdad</b>	<b>Item</b>	<b>Valor COP</b>	<b>Valor total</b>
50	Fotocopias documentación	\$ 100	\$ 5.000
10	Impresiones entrevistas	\$ 200	\$ 2.000
1	Cuaderno - Observación no participativa	\$ 10.000	\$ 10.000
2	Impresión plan de comunicación modelo	\$ 15.000	\$ 30.000
2	Impresión tesis	\$ 110.000	\$ 220.000
10	CDs	\$ 1.500	\$ 15.000
1	Diseño	\$ 150.000	\$ 150.000
1	Transporte	\$ 300.000	\$ 300.000
			\$ 732.000

<b>CRONOGRAMA</b>																													
<b>TEMA</b>	Modelo de gestión de comunicación interna para lograr la imagen corporativa desesada en agencias de comunicaciones en Colombia																												
<b>EMPRESA</b>	Agencia de comunicaciones: Freedom Agency																												
<b>Año</b>	2013										2014																		
<b>Mes</b>	Noviembre				Diciembre		Enero			Febrero				Marzo				Abril			Mayo				Junio				
<b>Semanas</b>	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	1	2	3	4	1	2	3		
<b>Actividades</b>																													
Desarrollo marco teórico	■	■	■	■																									
Desarrollo metodología							■	■																					
Definición de muestras para la aplicación del estudio														■	■														
Desarrollo de las preguntas para la aplicación de las herramientas de investigación												■	■																
Valoración de información documental																■	■	■	■										
Aplicación de entrevistas																		■	■	■	■								
Observación no participativa																				■	■	■	■						
Análisis de resultados Fase inicial																					■	■	■	■					
Desarrollo del modelo																						■	■	■					
Desarrollo de conclusiones y recomendaciones al modelo																							■	■	■				

## **b. Técnicas**

### i) Observación no participante

Esta técnica permitió identificar patrones de cultura, de comunicación interna, de interacción y de percepción acerca de la organización, lo cual ayudó a comprender el contexto y desenvolvimiento de la empresa para poder desarrollar un modelo de acuerdo con el entendimiento de esta.

#### **Cultura Organizacional:**

- Pautas generales que orientan comportamientos personales y grupales dentro de la compañía.
- Estilo de la dirección.
- Desarrollo de las normas preestablecidas.
- Modo de hacer las cosas.

#### **Comunicación Interna:**

- Aplicación de procesos de comunicación preestablecidos.
- Compresión de las comunicaciones internas.
- Comunicación cara a cara.
  - Interacciones entre directivos y empleados.
  - Comunicación entre empleados.
- Acciones proactivas.
- Utilización de canales de comunicación interna.

#### **Momentos de verdad:**

- Cómo es la interacción entre los empleados y clientes en cada momento de verdad identificado.
- Relacionamiento empleado – cliente.
- Cómo entiende el empleado su rol en el momento de verdad.

### **Imagen corporativa:**

- Reacciones de los empleados frente a las comunicaciones dadas internamente.
- Reacciones de los clientes frente a la interacción con el empleado.

#### ii) Entrevista a Directivos

Apreciado Empleado de *Freedom Agency*: Estamos desarrollando una investigación sobre la gestión de la comunicación interna para la generación de valor de marca en *Freedom Agency*. Es de gran ayuda para nosotros contar con su colaboración al responder con las siguientes preguntas:

Nombre:

Profesión:

Cargo:

### **Comunicación interna – Cultura Organizacional**

1. En sus palabras ¿Quién es y qué hace la empresa? y ¿A dónde quiere llegar la empresa?
2. ¿Cuáles son los valores con los cuales se auto identifica la empresa?
3. ¿Cuál considera que es el estilo de la dirección?
4. ¿Cuál es la promesa de marca de la empresa?
5. ¿Posee la empresa procesos de comunicación interna?
6. ¿Cuáles son los principales objetivos que cree que persigue la comunicación interna en la empresa?
7. ¿Comunican a los empleados la estructura global de la organización para que entiendan cómo su trabajo se articula en el trabajo conjunto y a dónde deben acudir para resolver las diferentes cuestiones que se les planteen?
8. ¿En la empresa se dedica tiempo y recursos para transmitir las metas, estrategias y objetivos de la organización? De ser así ¿Quién lo comunica y a través de qué medios?

9. ¿Evalúan de algún modo si la información remitida llega al público objetivo y si esta es comprendida y útil?
10. ¿Procuran cuidadosamente explicar a los empleados las tareas y funciones de su rol y cómo esta ayuda al logro de los objetivos y estrategias de la organización?
11. Existen medios para obtener ideas de los empleados acerca de cómo mejorar el estado de las cosas, y para que estas ideas puedan ser comunicadas hacia arriba en la jerarquía. ¿Cuáles?
12. ¿Se promueven reuniones periódicas con el objeto de una mejor coordinación de funciones?

### **Momentos de verdad**

1. ¿Considera que a través de las interacciones entre empresa – cliente presentadas en la prestación de los servicios se está entregando la promesa de marca al cliente? ¿Cómo?
2. ¿Los empleados entienden su rol en la interacción empresa – cliente más allá de ofrecer el servicio?
3. ¿Los empleados buscan construir relaciones fuertes con el cliente en cada interacción?
4. ¿Se evalúa la interacción entre empleados y clientes?
5. ¿Qué actividades de interacción con el cliente tiene desde su rol en la empresa?
6. ¿Son tenidas en cuenta las recomendaciones tanto de clientes como de empleados para mejorar los servicios?

### **Imagen corporativa**

1. ¿Cuál es la imagen que usted tiene de la organización?
2. ¿Cómo le gustaría que fuera vista la organización?
3. ¿Cuáles cree que son los atributos por los que los clientes distinguen a la empresa y sus servicios?

## Cierre de entrevista

1. Para finalizar ¿considera usted importante la gestión de las comunicaciones tanto al interior como al exterior de la organización?

### iii) Entrevista a Empleados

Apreciado empleado de *Freedom Agency*: Estamos desarrollando una investigación sobre la gestión de la comunicación interna para la generación de valor de marca en *Freedom Agency*. Es de gran ayuda para nosotros contar con su colaboración al responder con las siguientes preguntas:

**Nombre:**

**Profesión:**

**Cargo:**

## Comunicación interna – Cultura Organizacional

1. En sus palabras ¿Quién es y qué hace la empresa? y ¿A dónde quiere llegar la empresa?
2. ¿Cuáles son los valores con los cuales se auto identifica la empresa?
3. ¿Cuál considera que es el estilo de la dirección?
4. ¿Conoce cuál es la promesa de marca de la empresa?
5. ¿Conoce si la empresa posee procesos de comunicación interna?
6. ¿Cuáles son los principales objetivos que cree que persigue la comunicación interna en la empresa?
7. ¿Comunican a los empleados la estructura global de la organización para que entiendan cómo su trabajo se articula en el trabajo conjunto y a dónde deben acudir para resolver las diferentes cuestiones que se les planteen?
8. ¿Procuran cuidadosamente explicar a los empleados las tareas y funciones de su rol y cómo esta ayuda al logro de la promesa de marca?

9. Existen medios para obtener ideas de los empleados acerca de cómo mejorar el estado de las cosas, y para que estas ideas puedan ser comunicadas hacia arriba en la jerarquía. ¿Cuáles?
10. ¿Se promueven reuniones periódicas con el objeto de una mejor coordinación de funciones?

### **Momentos de verdad**

11. ¿Considera que a través de las interacciones entre empresa – cliente presentadas en la prestación de los servicios se está entregando la promesa de marca al cliente? ¿Cómo?
12. ¿Los empleados entienden su rol en la interacción empresa – cliente para el cumplimiento de la promesa de marca?
13. ¿Los empleados buscan construir relaciones fuertes con el cliente en cada interacción?
14. ¿Se evalúa la interacción entre empleados y clientes?
15. ¿Qué actividades de interacción con el cliente tiene desde su rol en la empresa?
16. ¿Son tenidas en cuenta las recomendaciones tanto de clientes como de empleados para mejorar los servicios?

### **Imagen corporativa**

17. ¿Cuál es la imagen que usted tiene de la organización?
18. ¿Cómo le gustaría que fuera vista la organización?
19. ¿Cuáles cree que son los atributos por los que los clientes distinguen a la empresa y sus servicios?

### **Cierre de entrevista**

20. Para finalizar ¿considera usted importante la gestión de las comunicaciones tanto al interior como al exterior de la organización?

#### iv) Entrevista a Clientes

Apreciado cliente de *Freedom Agency*: Estamos desarrollando una investigación sobre la gestión de la comunicación interna para la generación de valor de marca en *Freedom Agency*. Es de gran ayuda para nosotros contar con su colaboración al responder con las siguientes preguntas:

**Nombre:**

**Profesión:**

**Cargo:**

**Empresa:**

1. ¿Cuál considera que es la promesa de marca de la empresa?

#### **Momentos de verdad**

2. ¿Considera que los empleados de *Freedom Agency* con los cuales interactúa buscan construir relaciones duraderas con usted? ¿Cómo?
3. ¿Cómo considera usted que le están cumpliendo la promesa de marca a través de las interacciones con la empresa?
4. Cuando en un servicio tienen que contar con personal adicional como modelos de protocolo, meseros, soporte técnico entre otros, ¿cree que ellos también están entregando la promesa de marca?
5. ¿Considera usted que las actuaciones de *Freedom Agency* son coherentes con su promesa de marca?
6. ¿Considera que sus recomendaciones como cliente de *Freedom Agency* son tenidas en cuenta para mejorar los servicios?

#### **Imagen corporativa**

7. ¿Cómo es su experiencia con *Freedom Agency*?
8. ¿Cuál es la imagen que usted tiene de la organización?
9. ¿Cuáles cree que son los atributos por los cuales se distingue a *Freedom Agency* como agencia y los servicios de esta?

**Valor de Marca**

10. ¿Cuándo piensa en *Freedom Agency* que es lo primero que se le ocurre? ¿Por qué?
11. ¿Recomendaría los servicios de *Freedom Agency*? ¿Por qué?
12. ¿En caso de requerir alguno de los servicios que ofrece la agencia volvería a contratar a *Freedom Agency* o buscaría otra agencia?

## IV. Diagnóstico estudio de caso *Freedom Agency*

### 1. Caracterización y contexto de *Freedom Agency*

*Freedom Agency* es una agencia de mercadeo y publicidad, especializada en soluciones de posicionamiento y desarrollo de marcas y productos. El fin del negocio es ofrecer a las empresas servicios de logística y estructuración dentro del área de marketing estratégico y operativo, tanto para nuestros actuales y potenciales clientes, porque se busca constantemente cumplir con un objetivo comercial a través de un mensaje de marca ya sea a nivel interno, intermedio o externo de la empresa contratante.

El propósito de *Freedom Agency* es recuperar un ambiente de comunicación directa en el que las tecnologías sean una herramienta para transmitir los mensajes de una manera interactiva pero no sin llegar a ser el único canal de comunicación entre la empresa contratante y su público objetivo.

*Freedom Agency* cuenta con 4 líneas de negocio focalizadas en producción audiovisual, producción de experiencias, gestión de marca y estrategia digital.

Buscan crear impacto a través de la generación de experiencias que g sean innovadoras para los públicos objetivos, buscando la recordación enmarcada en un ambiente de comunicación directo y diferente, para de esta manera hacer que sus servicios sean memorables para los stakeholders.

Asimismo, la agencia se desarrolla en un modelo de relacionamiento que en primera instancia es agencia – empresa, pero no deja de lado el relacionamiento empleado – cliente y por ende se debe trabajar en fortalecer la relación en torno al cumplimiento de la promesa de marca y basado en el entendimiento del cliente y sus necesidades como organización y no como individuo.

#### A. Historia:

*Freedom Agency* lleva en el sector de mercadeo y publicidad en el mercado Colombia seis años a través de los cuales su evolución se ha dado de la siguiente forma:

2008

- Es creada con la razón social – Simple – dedicada a la realización de conciertos – tenía dos Socios John B y Cristian.

2009

- Cambia de razón Social por *Freedom Agency*. El nombre nace del concepto bíblico donde a través del trabajo Dios nos entrega libertad y nos usa para explotar nuestra creatividad en las diferentes áreas. De esta explicación también nace el slogan que es 'Sueña con libertad'.
- Se unen a otra empresa para formar una sociedad con equipos para conciertos.

2010

- Primer cliente de gran facturación - Boehringer Ingelheim.
- Entran clientes como – Levis, Caracol, RCN y Citibank.

2011 – 2012

- La empresa sufre una crisis y quiebra totalmente, debido a que sus socios se alejan del negocio y dejan a alguien ajeno manejando todos los temas de clientes.

2013

- Se decide que Jhon Bustos sea el dueño de la compañía y los demás socios se retiran para dedicarse a sus trabajos.
- Llegan clientes como Caracol Radio y UPS.

2014

- Entra una nueva socia a la compañía Caroline Rojas trayendo un cliente nuevo – Carvajal Tecnología y Servicios.
- Los clientes nuevos son Vitalis, Visión OTRI de la Universidad de la Sabana, GLP, Salitre, C.C. Palatino, entre otros.

## **B. Identidad corporativa:**

### **Misión**

Somos un equipo de profesionales capacitados en las áreas de publicidad, mercadeo, relaciones públicas, diseño y producción que bajo los estándares de desarrollo sostenible encontraron un nicho en el mercado publicitario para satisfacer a los clientes a través de la meticulosa atención a los detalles en el desarrollo y posicionamiento de marca, logrando hacer visibles y líderes sus compañías, productos y movimientos ante la competencia actual del mercado colombiano.

### **Visión**

Ser la empresa número uno en la mente de los clientes como la agencia innovadora y fábrica de ideas para el desarrollo de sus marcas.

### **Filosofía Corporativa**

- Meticulosa atención a los detalles.
- Calidad y efectividad antes que cantidad.
- Innovación en pensamiento estratégico.
- Mayor inversión de tiempo en el desarrollo de la creatividad.
- Integración en la dinámica de comunicación.
- Entendimiento profundo del comportamiento individual en las comunidades de consumo.

### **Valores:**

Los servicios de *Freedom Agency* se caracterizan por cinco valores principales que se inculcan tanto a empleados como a proveedores a lo largo de la organización.

- Honestidad.
- Transparencia.
- Pro actividad.
- Puntualidad.
- Respuesta cordial.

### C. Objetivos estratégicos

- Posicionar *Freedom Agency* como la fábrica de ideas cumpliendo con su slogan 'Sueña con libertad'.
- Lograr la diferenciación de cada uno de los servicios enfocados en el desarrollo y posicionamiento de marca.
- Conseguir una constante retroalimentación con los clientes para el mejoramiento continuo de la empresa buscando los altos niveles de calidad y sostenibilidad.

### D. Promesa de marca

*Freedom Agency* focaliza su promesa de marca en su slogan 'Sueña con libertad', la cual se centra en el desarrollo del talento humano en torno a la creatividad e innovación, siempre guiados por la filosofía y los valores que distinguen la agencia.

### E. Servicios

*Freedom Agency* cuenta con un modelo de servicio central bajo el cual se desarrolla el portafolio ofrecido, el cual parte de la importancia de escuchar al cliente y comprender sus necesidades individuales en las comunidades de consumo tal como se enunciaba anteriormente.

El modelo de servicio es cíclico dando paso a aplicarse en los diferentes tipos de servicios ofrecidos por *Freedom Agency* así como evaluarlo y tomar acciones de mejora para su funcionamiento y así cumplir con la promesa de marca a los clientes.

El modelo cuenta con 3 fases:

1. Escuchar al cliente para la formulación del plan:
  - a. Diagnóstico.
  - b. Desarrollo del plan estratégico.
  - c. Gestión estratégica.

2. Producción creativa y estratégica.
3. Difusión y viralización: esta última fase permite dar a conocer a las empresas la agencia y sus distinguidos servicios. *Freedom Agency* comprende que una imagen vale más que mil palabras y es por esto que se muestra y ase actualiza a los clientes sobre los diversos servicios que puede ofrecer la agencia entorno a las estrategias.

Este modelo es aplicable a los servicios desarrollados por cada una de las líneas de negocio:

- Gestión de marca: *Freedom Agency* diseña estrategias de marca enfocadas en el posicionamiento, lanzamiento y mantenimiento de las marcas y productos en el mercado. Los servicios principales en esta línea son:
  - Diseño y desarrollo de marca.
  - Creación de planes de mercadeo.
  - Desarrollo de campañas de mercadeo.
  - Estudios de mercado.
- Producción audiovisual: se centra en el diseño y desarrollo de piezas audiovisuales de alto impacto de gran nivel creativo, artístico y profesional.
- Producción de experiencias: Esta línea de negocio se concentra en el desarrollo de conceptos innovadores y creativos que se ajusten a las necesidades de cualquier tipo de organización. Dentro de los servicios en los que se enfoca esta son:
  - Eventos corporativos.
  - Lanzamiento de marca y producto.
  - Activaciones de marcas y producto.
  - Conferencias.
  - Convenciones.
  - Entrenamientos.
- Digital: Estructuración e implementación de estrategias para modelos de negocio en-línea. Sus principales servicios son:

- Desarrollo y gestión de campaña en-línea.
- Gestión de canales web y contenidos.
- Desarrollo de sistemas y aplicativos en websites.

## **2. Diagnóstico de comunicaciones *Freedom Agency***

*El diagnóstico de comunicación es un proceso de investigación, análisis, interpretación y síntesis de problemas internos y externos de una organización, y genera un conjunto de acciones estratégicas para afrontar las necesidades de circulación de sus mensajes, contenidos y la gestión de sus medios mediante alternativas que solucionen las causas de las dificultades detectadas (Bances, 2007).*

El diagnóstico de comunicación desarrollado para *Freedom Agency* parte de la aplicación de las diferentes técnicas de investigación propuestas en la metodología para el desarrollo del presente estudio. Con la aplicación de entrevistas semi estructuradas y observación no participante y a partir del análisis de las respuestas obtenidas a través de una matriz, fue posible identificar aspectos que deben tratarse, mejorarse o mantenerse de acuerdo con las cinco variables estudiadas: cultura organizacional, comunicación interna, momentos de verdad, imagen corporativa y valor de marca que dan paso al desarrollo y futura aplicación del *modelo de gestión de la comunicación interna para la generación de valor de marca*.

### **A. Análisis**

Dentro de las herramientas aplicadas se fijaron cinco variables cualitativas a analizar basadas en los conceptos estudiados en el marco teórico para el desarrollo del modelo propuesto. Las entrevistas realizadas se focalizaron en los tres protagonistas que se han planteado en el estudio teórico: directivos, empleados y clientes.

Las entrevistas, tanto para directivos como empleados, se centraron en la evaluación de las variables de cultura organizacional y comunicación interna, momentos de verdad e

imagen corporativa. En la aplicación de esta técnica a los clientes se estudiaron las variables de momentos de verdad, imagen corporativa y valor de marca.

i. Entrevistas

Para el análisis de las respuestas obtenidas en las entrevistas a profundidad se desarrolló una matriz, con la cual fue posible hallar las similitudes entre las respuestas y poder identificar patrones cualitativos de acuerdo con cada uno de los públicos y las diferentes variables evaluadas.

Después de tener todas las entrevistas transcritas se analiza pregunta por pregunta por cada público, buscando similitudes en las respuestas, las cuales son resaltadas en diversos colores, seleccionados de acuerdo con la variable que se esté evaluando. Se utilizó el azul para identificar los conceptos claves estudiados previamente, bajo los cuales se estaban dando las respuestas. Por su parte el gris fue utilizado para identificar las palabras claves asociadas al concepto que se estaba estudiando en la pregunta.

Una vez desarrollado este proceso se procedió a comparar y analizar la misma pregunta de cada entrevistado en cada uno de los públicos, esto con el fin de alimentar la matriz con un análisis unificado por respuesta y por variable.

Una vez se completó la matriz con el análisis de todas las entrevistas, obteniendo un patrón unificado por pregunta, se procedió a resaltar los conceptos relevantes en cada una de las respuestas ya construidas en la matriz, teniendo en cuenta los conceptos destacados previamente en el análisis inicial hecho sobre las entrevistas, siendo estos insumo para la construcción de los *brand concept maps*.

Es posible notar que en azul claro se resaltaron las consideraciones relevantes evaluadas de cada una de las variables y en gris se marcaron los conceptos que dan respuestas a dichas consideraciones.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente se identificaron las asociaciones y consideraciones de cada una de las variables y de cada aspecto a estudiar en cada una

de estas. A partir de dicha identificación se generaron los *brand concept maps* correspondientes a la aplicación de la entrevista a los directivos, empleados y clientes de *Freedom Agency*.

Tal y como se estipuló en la metodología se desarrolló un *brand concept maps* por público, en los cuales primero se identificó el nivel de unión entre los conceptos desarrollados y segundo se valoró el estado de las asociaciones por colores dejando en rojo los problemas o intenciones a tratar, en amarillo se resaltaron los aspectos a mejorar y en verde se marcaron los que se deben mantener.

Convenciones <i>brand concept maps</i>			
	• Enlace débil		• Mantener
	• Enlace medio		• Mejorar
	• Enlace fuerte		• Tratar

Por último se generó un *brand concept map* general que integra las asociaciones y caracterizaciones de los tres públicos estudiados. Este se generó a modo de conclusión sobre la evaluación de *Freedom Agency*.

### (1) Directivos

El *brand concept map* (Gráfico 5.1) es el resultado de las coincidencias y asociaciones que se definieron a partir del análisis de las respuestas de este público en la matriz (Tabla No. 5.1), en la cual se analizaron las preguntas por cada una de las variables.

Este análisis se centró en los directivos a quienes se evaluó en torno a la cultura organizacional, comunicación interna y la importancia de la gestión de esta, momentos de verdad e imagen corporativa. Se aplicaron estas variables debido a que como directivos son quienes fijan unas pautas de comportamiento y valores por los cuales se rigen, asimismo definen y gestionan la comunicación interna, la importancia de las interacciones entre empleados y clientes siendo consistentes en los comportamientos, valores y mensajes que transmiten en dicho relacionamiento, y por último se identificó cuál es su imagen actual de la compañía y cómo les gustaría que esta fuera pensada por los clientes.

En el siguiente *brand concept map* se analizarán los aspectos sobre los cuales se deberá trabajar para poder seguir con el mejoramiento continuo de la agencia.

Tabla No.5.1

Matriz de análisis entrevistas directivos				
Variables/ Herramientas	Cultura Organizacional	Comunicación interna	Momentos de verdad	Imagen corporativa
<b>Entrevista Directivos</b>	<p>P.1: Los dos directivos definieron el <b>ser</b> de Freedom como una <b>agencia</b> que busca generar <b>experiencias</b> a través de sus <b>servicios</b>. En cuanto a lo <b>que hacen</b> pretenden <b>impactar</b> con sus ideas y <b>creatividad</b> siempre trabajando de una manera transparente, y en cuanto <b>a dónde quieren llegar</b>, comparten la visión de <b>crecimiento</b>, <b>consolidación</b> y <b>ampliación</b> de la agencia</p>	<p>P.7: En Freedom los <b>procesos de comunicación</b> son pocos y casi inexistentes. Su comunicación se centra en el <b>uno a uno</b>, ya sea para <b>coordinar</b> tareas, <b>arreglar</b> la agenda, dar <b>respuesta a las solicitudes</b> de los clientes o <b>discutir aspectos para mejorar</b> o sobre algo que se pueda presentar en la agencia, así como la <b>inmediatez</b> en las respuestas. También se resaltaron dos <b>herramientas de</b></p>	<p>P.1: Los directivos coinciden en sus respuestas en cuanto a que sí están entregando la <b>promesa de marca</b> en las interacciones empleado - cliente a través de la <b>atención inmediata</b> y la <b>atención personalizada</b> lo cual mejora la <b>cercanía</b> entre las partes. También resaltan que cumplen la promesa de marca por su <b>disponibilidad</b>, <b>nunca responden con una</b></p>	<p>P.1: En relación a cómo los directivos conciben <b>la imagen de la organización</b> distan sus respuestas, dado que el Gerente resalta que la ve como una <b>familia</b> en la cual todos están en un mismo nivel y todos tienen algo que aportar. Por su parte la Directora de Marketing y Ventas tiene una imagen de Freedom que se centra en la <b>creatividad</b> y en la</p>

	a más clientes y otras regiones de Centro América.	seguimiento de la comunicación que aplican en su cotidianidad: La lista de pendientes o <i>check list</i> y la coordinación de calendario.	negativa a las solicitudes de los clientes y la calidad de sus servicios.	libertad de crear propuestas nuevas en conjunto con el cliente.
<b>Entrevista Directivos</b>	P.2: Los directivos coincidieron en identificar la puntualidad, la responsabilidad, la honestidad, y la sinceridad como los principales valores por los cuales se rigen. Asimismo, resaltaron la importancia de dar siempre una respuesta oportuna a los clientes. Igualmente, cada uno	P.8: No son claros los objetivos que debe perseguir la comunicación interna en la agencia porque como se mencionó en el punto anterior no hay procesos de comunicación preestablecidos.	P.2: Los directivos responden de manera afirmativa a que los empleados entienden su rol en la interacción empleado - cliente, pero igualmente se evidencia que toman una posición pasiva, ya que las interacciones principalmente se focalizan entre los	P.2: La confianza y la creatividad son dos aspectos importantes en los que coinciden los directivos de cómo les gustaría que fuera vista la agencia. Igualmente, complementan diciendo que Freedom deber ser identificada por la eficacia, la pulcritud y porque se

	<p>por su parte sumo otros valores como la <b>productividad</b> y la <b>calidad</b>.</p>		<p><b>directivos</b> y los <b>clientes</b>.</p>	<p>convierten en <b>aliados</b> de la compañías.</p>
<p><b>Entrevista Directivos</b></p>	<p>P.3: Entre los <b>comportamientos</b> que resaltaron están, el ofrecer <b>una respuesta siempre amable</b>, <b>nunca se dicen mentiras</b>, <b>no se deja dilatar situaciones que requieren su atención</b> y por último el <b>cumplimiento con lo que dicen a los clientes</b>.</p>	<p>P.9: La estructura de la agencia es clara para el equipo de trabajo de Freedom donde es liderada tanto por John Bustos como Caroline Rojas. Y asimismo comprenden a cuál de los dos deben acudir en caso de que se presenten cuestiones que requieran de su atención.</p>	<p>P.3: Se adicionó una pregunta diferente a cada uno de los directivos en el momento de la entrevista. A la Directora de Marketing y ventas se le preguntó cómo trabajan el fortalecimiento de la <b>relación con el cliente</b>. Su respuesta se centró en la creación de <b>confianza</b> por parte del cliente hacia la</p>	<p>P.3: <b>Pro actividad</b>, <b>cumplimiento</b>, <b>responsabilidad</b>, <b>puntualidad</b>, <b>creatividad</b>, <b>transparencia</b>, la <b>cercanía con el cliente</b> y el <b>nunca decir no</b>, son los <b>atributos</b> bajo los cuales consideran que los clientes distinguen la agencia</p>

			<p>agencia, la cual se cultiva a través del cumplimiento, disponibilidad y respaldo.</p>	
<p><b>Entrevista Directivos</b></p>	<p>P.4: Se preguntó a los directivos sobre su diferenciación de la competencia con el fin de resaltar que los valores y comportamientos son parte de la ventaja competitiva de la agencia frente a otras que se encuentran en el sector de mercadeo. A esto respondieron que lo que prometen como agencia se cumple, trabajan en los mejores tiempos de respuesta y</p>	<p>P.10: En Freedom no se comunican ni se hace seguimiento de las estrategias y objetivos del negocio. La atención se focaliza en los objetivos del cliente y el cumplimiento a este.</p>	<p>P.3: Al Gerente General se le indagó si al personal extra contratado para el desarrollo de eventos se le comunica cómo debe ser manejada la interacción con el cliente a lo cual respondió afirmativamente resaltando el cuidado de los detalles, la solución a solicitudes de los clientes y la respuesta amable hacia ellos.</p>	

	<p>el relacionamiento cercano con el cliente, dándole igual importancia a todos por igual. En esta última se presentó una coincidencia en la respuesta.</p>			
<p><b>Entrevista Directivos</b></p>	<p>P.5: Los directivos coinciden en que el <b>estilo de dirección</b> en Freedom es <b>horizontal</b>, donde todos son igualmente importantes y partícipes de las decisiones.</p>	<p>P.11: Coinciden en que <b>no se realiza</b> una <b>evaluación</b> de que la información ha sido comprendida y útil. De acuerdo con la comunicación <b>cara a cara</b> que manejan ayuda a <b>resolver dudas de forma inmediata</b>.</p>	<p>P.4: Se inculca a los empleados que deben trabajar el <b>relacionamiento del</b> cliente a partir de principios como el respeto, <b>la respuesta honesta e inmediata</b> y <b>la disposición a ayudarlos</b>.</p>	

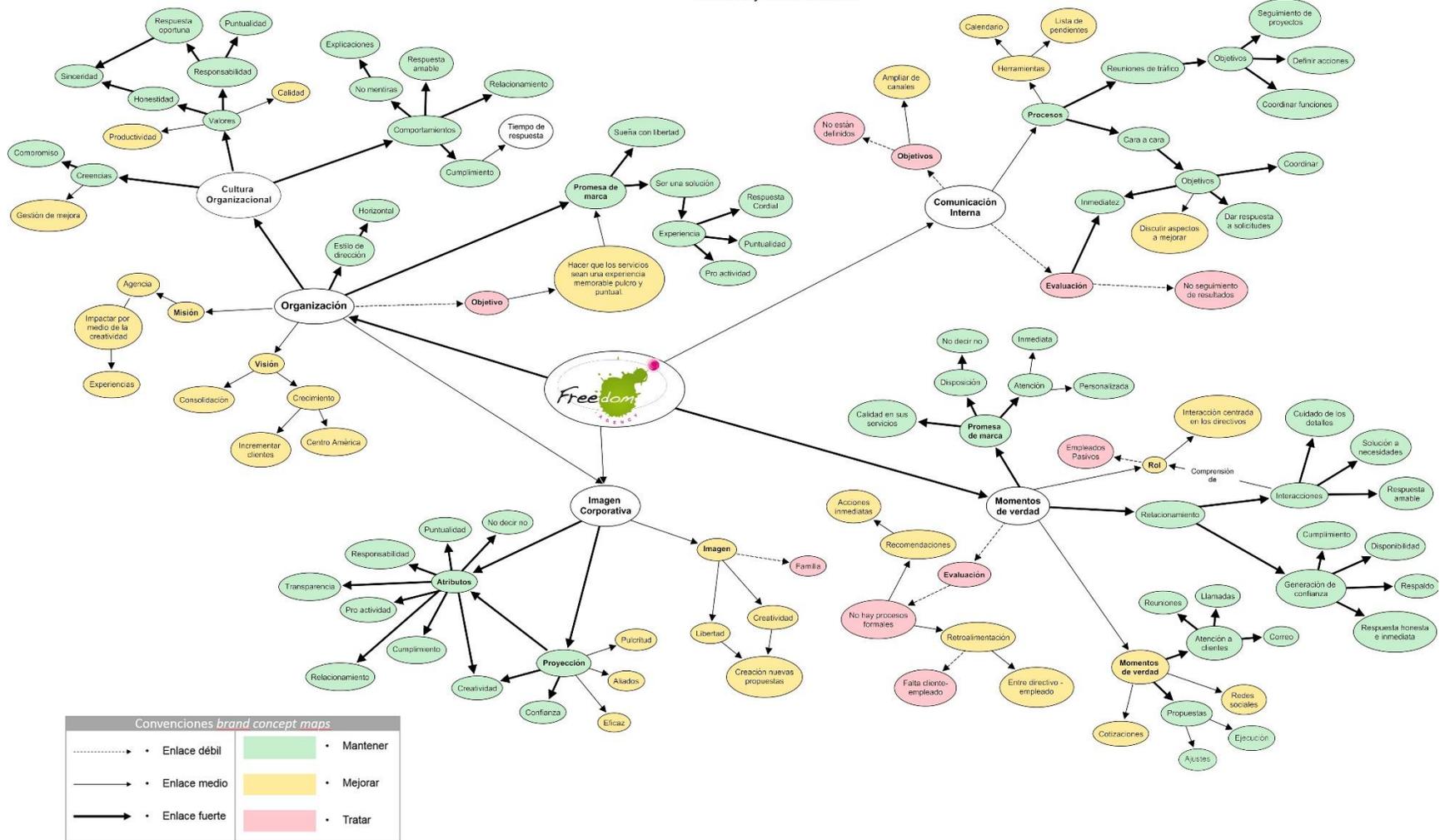
<p><b>Entrevista Directivos</b></p>	<p>P.6: La <b>promesa de marca</b> definida en esta respuesta por los directivos se centra en ser una <b>solución</b> para los clientes y que esta a su vez se convierta en una <b>experiencia</b> en la que resalte la <b>puntualidad</b>, la <b>pro actividad</b> y una <b>respuesta siempre cordial</b>. Asimismo se concluye en su slogan “<b>sueña con libertad</b>”</p>	<p>P.12: De acuerdo con sus respuestas se ha venido trabajando en mejorar la comunicación de las tareas en los <b>roles</b> de cada uno debido a que por la características del servicio <b>dichas funciones varían</b>. Es importante resaltar que el Gerente define el <b>objetivo de Freedom</b> como el <b>hacer que los servicios sean una experiencia memorable a través de un servicio pulcro y puntual</b>.</p>	<p>P.5: En la respuesta a la <b>evaluación</b> de la interacción entre empleado y cliente se encontraron similares que resaltan que actualmente Freedom <b>no cuenta con un proceso de evaluación</b> pero <b>les gustaría que fuera implementado a futuro</b>, puesto que actualmente usan el <b>proceso de retroalimentación directivos - empleados</b> pero se evidencia que <b>no hay evaluación del cliente hacia el empleado y los directivos</b>.</p>	
-------------------------------------	---	---	--	--

<p><b>Entrevista Directivos</b></p>		<p>P.13: Freedom ha estado trabajando en la mejora de los canales de comunicación con los empleados para poder identificar los aspectos a mejorar al interior de la agencia. Se resalta que la agencia trabaja en una constante mejora, lo cual ayuda al crecimiento de la agencia.</p>	<p>P.6: Las principales actividades de interacción que se dan entre los directivos y clientes se centran en la atención a los clientes a través de correos, llamadas, reuniones, desarrollo y revisión de las propuestas, seguimiento de la ejecución operativa y el manejo de redes sociales.</p>	
<p><b>Entrevista Directivos</b></p>		<p>P.14: En Freedom se realizan reuniones de tráfico en torno al seguimiento de los proyectos por ejecutar o en ejecución para poder definir las acciones y</p>	<p>P.7: Se coincide en que las recomendaciones de los clientes son tenidas en cuenta para tomar acciones, pero se resalta que</p>	

		<p>coordinar las funciones de cada uno en el desarrollo del servicio</p>	<p>Freedom en el tiempo de constituida no ha recibido quejas, aunque como resalta la Directora de Marketing y Ventas es un aspecto que se debe tratar de manera prudente y tomar acciones de mejora</p>	
<p><b>Entrevista Directivos</b></p>		<p>P.1: Para el cierre de la entrevista los directivos resaltan la importancia de la gestión de la comunicación interna y externa, porque como resalta la Directora de Marketing y Ventas " lo que nosotros nos educamos interiormente, los transmitimos exteriormente".</p>		

		<p>Adicionalmente se resalta que dicha gestión ayuda a crear pertenencia por parte del empleado con la marca y asimismo ayuda al cumplimiento de la promesa de marca.</p> <p>Por último se resalta una preocupación por parte del Gerente General en cómo se puede manejar la comunicación externa sin afectar la confidencialidad de los clientes.</p>		
--	--	---	--	--

**Gráfico 5.1**  
**Brand concept maps directivos**  
**Enlaces y semaforización**



Fuente: Elaboración propia

## **Resultado de la herramienta aplicada a los directivos de *Freedom Agency***

A partir de la matriz de análisis (Tabla No. 5.1) se creó el *brand concept map* de directivos (Gráfico 5.1) que permite la comprensión de la gestión de las variables planteadas, y tener una imagen real y actual de cómo se encuentra la agencia en dichos aspectos. Se pudo concluir que a pesar que la cultura organizacional está claramente identificada y asimismo se promueve para que impregne todas las acciones de *Freedom Agency*, se tienen falencias en la identidad de la organización que aunque se trabaje día a día por la mejora de la agencia, no hay una ruta clara que dirija las acciones hacia unos objetivos de negocio, por lo cual constituye un aspecto a trabajar por parte de los directivos, resaltado en rojo dentro del *Brand concept map* como aspecto a tratar.

En cuanto a la comunicación interna es importante resaltar que a pesar de que no se cuentan con procesos de comunicación interna claramente definidos, se aplica un principio importante y es la comunicación cara a cara, lo cual está ayudando a la gestión de los momentos de verdad en pro del cumplimiento de la promesa de marca a través de las interacciones, según los directivos.

En cuanto con los momentos de verdad, se está realizando una buena gestión desde los directivos encaminando a que los comportamientos de la agencia redunden en la promesa de marca y en el cumplimiento de esta a los clientes a través de las interacciones constantes que se desarrollen con ellos.

En relación a los momentos de verdad, es importante tener una imagen completa de todas y cada una de las interacciones que se pueden dar entre empleados y cliente para continuar con la buena gestión de estos.

Por último está la imagen corporativa que aunque demuestra que los directivos de *Freedom Agency* no tienen una imagen clara en sus mentes de la agencia, si es claro cómo quiere que se posicione en la mente de sus clientes y desde la gestión de los momentos de verdad buscan que esto sea posible.

Para tener una mayor comprensión de lo expuesto, se realizó un análisis por cada variable: cultura organizacional, comunicación interna, momentos de verdad e imagen corporativa que se presentan a continuación.

### **Análisis cultura organizacional - Directivos**

Dentro de la variable como se ha dicho previamente se estudiaron la organización y su cultura, pero en el interior de cada una de estas se desarrollaron conceptos que permiten tener una mirada real del estado de la agencia.

En el *brand concept map* (Ver Anexo No. 3) resalta la necesidad de trabajar en los objetivos de *Freedom Agency* dado que estos son parte fundamental de la dirección de la organización y a su vez ayudan a la claridad en los roles de los empleados para que puedan aportar al cumplimiento de estos.

Los objetivos, estrategias y metas que plantee la agencia constituyen un mapa a dónde se quiere llegar y qué se debe hacer para que esto sea posible. Si esto no está claro o definido en la agencia, esta no contará con una ruta a seguir para crecer en el mercado en el que se desarrolla hoy en día. Es por esta razón que está en rojo.

Por su parte, la promesa de marca, es un elemento que está claramente definido por los directivos de la empresa y asimismo trabajan por compartirla y cumplirla a través de sus comportamientos.

Posterior a esto, analizamos los aspectos a mejorar sombreados en amarillo, que aunque están avanzando hay que tomar acciones al respecto para fortalecer la agencia desde su interior. La misión y la visión son los dos principales aspectos a mejorar, porque aunque existe una idea al respecto son elementos de la organización que aún no se encuentran completamente definidos y por ende comunicados a los empleados.

La visión es un elemento de la identidad corporativa que debe estar relacionado con el mapa de ruta que se exponía anteriormente. Es importante resaltar que su cultura organizacional parte de unas creencias que presentan una clara convicción por el mejoramiento continuo lo que en su futuro ayudará a promover el crecimiento de la

agencia. Se considera una creencia porque tal como lo creen, trabajan para conseguirlo y lo traducen en comportamientos y acciones para que esto sea posible.

Otro aspecto a mejorar, sombreado en amarillo, es el objetivo que planteó el Gerente General “hacer que los servicios sean una experiencia memorable y pulcra”, debido a que este no fija una ruta clara para el desarrollo y evolución de la agencia.

Por último encontramos los elementos que funcionan bien actualmente en *Freedom Agency*, sombreados en verde, pero que no se deben descuidar. Sus comportamientos están demostrando coherencia con sus valores y creencias y asimismo trabajan para que los públicos externos, como los clientes, los distinguan por su relacionamiento, el cumplimiento, la claridad y transparencia.

El último componente de la cultura organizacional evaluado son los comportamientos, los cuales como se definió en el marco teórico se derivan de la dirección de las organizaciones y se rigen por el ejemplo de esta. En este caso los directivos de *Freedom Agency* resaltan claramente que los comportamientos que los distingue tanto al interior como al exterior de la agencia son el cumplimiento, no decir mentiras, siempre ofrecer una respuesta amable y gestionar las relaciones con los clientes buscando que *Freedom Agency* se convierta en el aliado de la empresa contratante.

### **Análisis comunicación interna – Directivos**

La gestión de la comunicación interna es considerada un aspecto importante por los directivos de *Freedom Agency*, pero que igualmente ha sido descuidado por el afán de la búsqueda de clientes y el desarrollo de los proyectos para los cuales han sido contratados. Claramente los dos últimos aspectos son relevantes para el desarrollo de la agencia, pero la comunicación interna es un factor que puede aportar al cumplimiento de dichas labores si se gestiona estratégicamente.

Es común escuchar de las agencias de comunicaciones y mercadeo que no se realizan planes, ni se gestiona la comunicación en la organización y puede sonar contradictorio para este tipo de agencias, las cuales cuentan con el conocimiento para desarrollar la

comunicación en sus organizaciones lo que estará ayudando al cumplimiento de metas y objetivos tanto con la misma organización como con los clientes.

De acuerdo con las respuestas obtenidas y su análisis en la matriz (Tabla No. 5.1) se destaca que *Freedom Agency* no cuenta con procesos de comunicación claramente definidos, señalado con un enlace medio, pero sí es posible resaltar que cuentan con herramientas de comunicación definidas, las cuales tienen unos objetivos claros, los cuales son definidos por los directivos. A partir de esto es posible destacar que, a pesar de que *Freedom Agency*, no cuente con procesos de comunicación estipulados, sí cuenta con herramientas tales como la comunicación cara a cara y las reuniones de tráfico que suplen la necesidad de dichos procesos, sombreados en verde como aspectos mejorar, dado que han ayudado a la correcta gestión de la comunicación interna, de acuerdo con el *Brand concept map* (Ver Anexo No. 4).

*Freedom Agency* trabaja la comunicación cara a cara con propósitos muy definidos, presentando un enlace fuerte y un sombreado en verde que la hacen efectiva, tales como la coordinación, la solución de dudas, la inmediatez y la discusión de soluciones, estos últimos serían comprendidos como los objetivos de la comunicación interna. Asimismo, esta herramienta – proceso es un aspecto a destacar en la comunicación interna de la agencia, ya que a pesar de no gestionarla, se está aplicando uno de los siete principios de la comunicación que buscan contantemente la comprensión de los mensajes emitidos para pasar a la intención y a las acciones. En la agencia se utiliza con el mismo fin.

En la agencia también se hace uso de reuniones de tráfico o seguimiento, lista de pendientes y coordinación de calendario con el propósito de tener una comunicación clara respecto a las tareas que están desarrollando en los diferentes proyectos que tienen.

### **Análisis momentos de verdad – Directivos**

Los momentos de verdad como interacciones entre empleados y clientes es uno de los puntos más álgidos en la comunicación debido a que tanto el comportamiento como lo que se dice está siendo constantemente evaluado y a su vez genera una experiencia en el cliente.

*Freedom Agency* comprende la importancia de la gestión de los momentos de verdad como generadores de experiencia en los clientes, por lo que siempre están pendientes de lo que comunican en dichas interacciones y cómo lo hacen.

De acuerdo con el *brand concept map* (Ver Anexo No. 5), es notorio que el enlace más fuerte está relacionado con la promesa de marca, de lo cual se puede decir que a través de los momentos de verdad sí se está cumpliendo con la promesa de marca a los clientes, la cual se evalúa a partir de los comportamientos como disposición, relacionamiento y atención al cliente.

El rol de los empleados en los momentos de verdad y las diferentes actividades de interacción que se llevan a cabo tienen un enlace medio. El primero nos resalta que los empleados comprenden el rol pero no lo desempeñan, porque centran toda interacción en los directivos. En cuando al segundo aspecto, aunque se tienen identificadas diversas actividades aún no se completa el cuadro general de momentos de verdad de *Freedom*. Se muestra un enlace débil en este aspecto al mostrar que los empleados son pasivos en el momento de interactuar con el cliente, dando paso a que eso solo se dé con los directivos, lo cual puede convertirse en una falencia en el momento en que la agencia crezca y tenga un mayor número de clientes que atender.

Por último está la evaluación, la cual se muestra con enlace débil debido a que no se han desarrollado procesos formales de evaluación de los momentos de verdad y además el desarrollo de la retroalimentación se hace únicamente directivo – empleado y no cliente – empleado. Se podría decir que las recomendaciones hacen parte de dicha evaluación pero, igualmente es importante notar que se dan sobre las ejecuciones de los proyectos y no sobre el relacionamiento que se da en los momentos de verdad.

La semaforización resalta los problemas que requieren pronta atención para seguir gestionando correctamente los momentos de verdad desde *Freedom Agency*.

El primero es que a pesar de que los empleados comprenden su rol en las interacciones con el cliente, actúan pasivamente dejando dicho relacionamiento a los directivos. Los empleados deben ser parte activa en los momentos de verdad, para que así como se ha resaltado en los puntos anteriores, los clientes encuentren una respuesta amable y

soluciones rápidas, es por esto que no se puede depender solamente de la interacción directivo – cliente.

La evaluación de los momentos de verdad es un problema, sombreado en rojo, sobre el cual también se deben tomar acciones, porque esto permitirá a la empresa crecer y mantener un mejoramiento continuo como lo han hecho hasta este punto.

En cuanto a los aspectos a mejorar, sombreados en amarillo, está principalmente el rol del empleado en los momentos de verdad, debido a que sus comportamientos deben mejorar y resaltar ante el cliente, siendo más activos.

La recomendación y retroalimentación son procesos que deben gestionarse dentro del proceso de evaluación y así mostrar una mejora constante en los momentos de verdad que redundan en la experiencia del cliente.

En cuanto a los aspectos por mantener, sombreados en verde, se destaca la promesa de marca, la cual ha sido correctamente gestionada a través de los momentos de verdad, en los cuales se destacan los comportamientos que se promueven al interior de la organización.

En cuanto a los momentos de verdad como punto de interacción, se han logrado identificar los principales, pero es importante ampliar el mapa de estos a todos para que el relacionamiento y la experiencia obtenida de estos sean excelentes en relación con el cumplimiento de la promesa de marca.

### **Análisis imagen corporativa – Directivos**

La imagen corporativa es el resultado de la gestión de los momentos de verdad. En el *brand concept map* (Ver Anexo No. 6) es importante destacar con un enlace fuerte la claridad de los atributos por los cuales los directivos de *Freedom Agency* quieren ser distinguidos y recordados por los clientes, y es por esta razón que trabajan constantemente en el cumplimiento de la promesa de marca y transmitir coherencia en los momentos de verdad, lo cual redundará en la concepción de la imagen corporativa.

En la imagen que los directivos de la agencia tienen de *Freedom Agency* disienten en sus percepciones. Para uno es una familia, por la cercanía en la relación entre los empleados, para el otro la imagen se asocia con libertad y creatividad, aspectos que hacen referencia a la promesa de marca. Es posible resaltar que como directivos tienen una imagen corporativa construida con pocos atributos, pero en el momento de hablar de cuál es la imagen que quieren proyectar resaltan más aspectos como la pulcritud, aliados de las otras compañías y confiables.

En la proyección de imagen que persiguen se enfocan en la pulcritud en su trabajo, en la ejecución de cada proyecto, en la creatividad de sus ideas y en desarrollar un relacionamiento que permita que *Freedom Agency* sea vista como una aliada de sus clientes.

En conclusión para este aspecto, se tiene clara y definida la imagen que pretenden construir en la mente de sus clientes.

La distinción de colores muestra un panorama en el cual no existen problemas pero sí un aspecto a mejorar, sombreado en amarillo, es la imagen que los directivos tienen de *Freedom Agency* en su mente. La imagen corporativa tiene un componente conductual, por lo cual las personas actúan en relación con la imagen que tienen en la mente, por lo que no es coherente que su propia imagen de la agencia sea tan simple y la imagen que pretenden construir en la mente de sus clientes sea tan completa por los atributos y la interrelación de estos.

Pero es posible resaltar que tienen una imagen corporativa definida por atributos claros, sombreados en verde, que pueden ser utilizados en el momento del desarrollo de esta en la generación de experiencia hacia los clientes.

## (2) Empleados

La entrevista fue aplicada a los empleados de *Freedom Agency* en torno a las mismas variables que fueron revisadas con los directivos, esto se da por dos razones: la primera es que los empleados son protagonistas de la cultura organizacional, la comunicación interna, los momentos de verdad y la imagen corporativa. El segundo propósito es para contrastar lo que expresan los directivos con las respuestas obtenidas de los empleados y poder identificar las coincidencias y las diferencias que se están presentando entre la gestión de los directivos y cómo lo perciben los empleados.

El análisis también permite el contraste con las respuestas de los clientes puesto que los empleados de la agencia tiene una percepción desde el interior de acuerdo con las interacciones dadas desde sus diferentes roles.

Se realizará el análisis en el mismo orden que se hizo el de directivos para tener concordancia de los conceptos.

Se parte de la presentación de la matriz de análisis (Tabla No. 5.2) en la cual se expone el resultado por pregunta, lo cual ayudó a la generación de patrones cualitativos de acuerdo con cada variable estudiada, generados por coincidencias en las respuestas de los entrevistados. Esto ayudó a la generación del *brand concept map* (Gráfico 5.2) para este público de acuerdo con las palabras resaltadas en cada una de las respuestas. Este mapa ayudará al análisis final por cada variable, presentando los aspectos a tratar, mejorar o mantener.

Tabla No. 5.2

Matriz de análisis entrevistas empleados				
Variables/ Herramientas	Cultura Organizacional	Comunicación interna	Momentos de verdad	Imagen corporativa
<b>Entrevista Empleados</b>	<p>P.1: Los empleados definen el <b>ser</b> de Freedom como una agencia de mercadeo que trabaja bajo un modelo B2B en el cual se busca generar experiencias yendo más allá de lo requerido dejando impacto y recordación por su calidad de servicio. En cuanto a lo <b>que hace</b> lo enfocaron en la gestión de <b>marca</b> a partir de servicios como eventos, stands, pop, merchandising buscando el más alto nivel entre los asistentes y</p>	<p>P.5: Los empleados coinciden en que Freedom <b>no</b> cuenta con <b>procesos de comunicación interna</b>. Su comunicación se da a través de reuniones, correos, llamadas o encuentros personales</p>	<p>P.1: Los empleados coinciden en que <b>a través de las interacciones se entrega la promesa de marca</b> al cliente y lo sustentan diciendo que permiten <b>soñar</b> al cliente y se le genera <b>experiencia</b> a través del trabajo de las <b>propuestas</b> y desarrollando las <b>ideas creativas</b> que los clientes tengan para sus proyectos generándoles <b>impacto</b></p>	<p>P.1: la <b>imagen de Freedom</b> para los empleados coincide que es un equipo de trabajo compuesto por <b>amigos</b>, <b>comprometida</b> con los clientes y el crecimiento de la agencia. También resaltan que es una empresa <b>joven</b>, <b>fresca</b> y <b>creativa</b></p>

	<p>participantes de las ejecuciones. Por último, consideran que Freedom quiere <b>crecer</b>, <b>liderar el mercado</b>, <b>expandirse</b> en otras regiones de <b>Centro América</b></p>		<p>con la realización de estos.</p>	
<p><b>Entrevista Empleados</b></p>	<p>P.2: Entre los <b>valores</b> que definen los empleados y coinciden en sus respuestas se encuentra <b>puntualidad</b>, <b>responsabilidad</b>, <b>amistad</b> y <b>creatividad</b>. Aunque también resaltan valores como <b>profesionalismo</b>, <b>honestidad</b> y un ambiente laboral apropiado y agradable en el que prima la <b>verdad</b>.</p>	<p>P.6: Se aclaró que sí se comunica la estructura de la organización y el rol de cada uno y cómo este se articula como un rompecabezas para poder cumplir con los requerimientos de los clientes. De dicha comunicación se desprende también el conocimiento de a quién recurrir en caso de que se presente una situación,</p>	<p>P.2: Todos afirman que comprenden su <b>rol</b> en los momentos de verdad para el cumplimiento de la promesa de marca, pero asimismo se presenta una postura <b>pasiva</b> a este respecto porque delegan la mayor parte de la <b>interacción</b> a los <b>directivos</b>. Pero por otra parte resaltan que siempre se enfocan en</p>	<p>P.2: Los empleados quieren que Freedom <b>sea vista como</b> una agencia <b>creativa</b>, <b>única</b>, <b>diferente</b>, <b>útil</b> e <b>impactante</b></p>

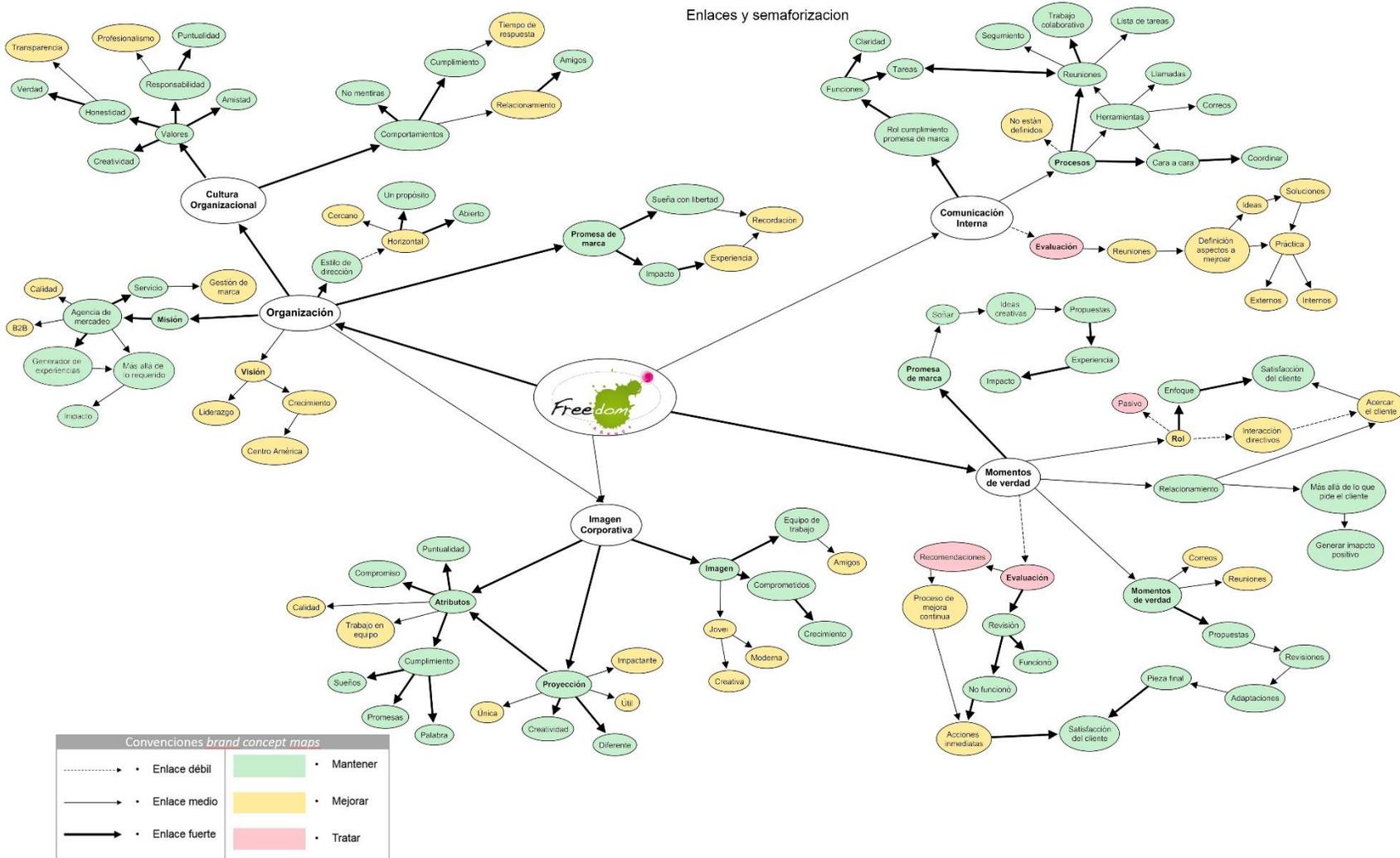
		que son principalmente a los directivos	la satisfacción del cliente	
<b>Entrevista Empleados</b>	P.3: Definen el <b>estilo de dirección</b> como <b>abierto</b> y <b>cercano</b> en el que no hay jerarquización de cargos. Todos trabajan en la misma línea con el propósito de cumplir siempre al cliente.	P.7: Los empleados coinciden en que se les explica su <b>rol</b> y tareas para poder apoyar el cumplimiento de la promesa de marca. De hecho resaltan que <b>cada uno tiene claras sus funciones</b> y <b>qué deben hacer para poder cumplirle al cliente.</b>	P.3: Los empleados consideran que a través de las diferentes interacciones se busca generar una <b>relación</b> fuerte con el cliente, principalmente desarrollada por los directivos buscando ir <b>más allá de lo que pide el cliente para impactar positivamente</b> y por ende <b>acercar al cliente a Freedom</b>	P.3: El primer <b>atributo</b> que resaltan los empleados de cómo deben ver los clientes a Freedom es el <b>cumplimiento de sueños</b> , de <b>palabra</b> y en lo que <b>prometen</b> . También coinciden en la <b>puntualidad</b> . Por otra parte resaltan atributos como <b>trabajo en equipo</b> , <b>calidad</b> y <b>compromiso</b>

<p><b>Entrevista Empleados</b></p>	<p>P.4: En esta respuesta se obtuvieron dos coincidencias en torno a que la <b>promesa de marca</b> se basa en la <b>generación de impacto y experiencias</b> por lo que Freedom hace. Pero se tuvo una tercera definición y es 'Sueña con <b>libertad</b>' la cual está asociada a la anterior, porque a partir de la posibilidad que el cliente sueñe con libertad se busca generar impacto y nuevas <b>experiencias memorables</b> para estos.</p>	<p>P.8: En Freedom se desarrollan <b>reuniones de evaluación</b> para la revisión de los <b>aspectos</b> que requieren atención para <b>mejorar</b> desde el interior de la organización. Y asimismo en la reunión se buscan <b>soluciones</b> y se <b>generan ideas</b> para poner en <b>práctica</b> y mejorar tanto <b>interna</b> como <b>externamente</b></p>	<p>P.4: Se <b>evalúa</b> la interacción entre los empleados y el cliente cuando finalizan las ejecuciones y <b>se revisa lo que funcionó y lo que no</b> para poder <b>tomar acciones de mejora</b> en busca de la <b>satisfacción del cliente</b></p>	
------------------------------------	---	--	--	--

<p><b>Entrevista Empleados</b></p>		<p>P.9: En Freedom se realizan reuniones semanales para poder hacer seguimiento de los proyectos actuales y asimismo hacer un trabajo colaborativo para el desarrollo de propuestas y cómo cada uno tiene un papel en este. Asimismo se define una lista de tareas para cada uno para poder avanzar con la ejecución de los proyectos con los clientes</p>	<p>P.5: Se identificaron otros momentos de verdad entre el cliente y Freedom tales como: correos electrónicos, reuniones de trabajo, revisión de piezas gráficas y las correcciones a estas, entender sus necesidades, realizar ajustes requeridos y entregar su visión como pieza final</p>	
------------------------------------	--	--	--	--

<p><b>Entrevista Empleados</b></p>		<p>P.Cierre: Los empleados consideran importante la gestión de la comunicación interna porque ayuda a la coordinación de tareas para poder cumplir al cliente con sus solicitudes. En cuanto a la comunicación externa también la consideran importante debido a que se convierte en el canal para darse a conocerse frente a potenciales clientes y demostrar lo que saben hacer.</p>	<p>P.6: Se tienen en cuenta las recomendaciones de los clientes y empleados para desarrollar un proceso de mejora continua no solo en el momento inmediato sino poder mantener las mejoras a futuro y que estas sean reconocidas por los clientes.</p>	
------------------------------------	--	--	--	--

**Gráfico 5.2**  
**Brand concept maps empleados**



Fuente: Elaboración propia

## **Resultado de la herramienta aplicada a los empleados de *Freedom Agency***

En un análisis general, derivado del *brand concept map* (Ver Gráfico 5.2), a las diferentes variables se debe partir de resaltar la buena gestión de la cultura organizacional, los momentos de verdad y la imagen corporativa. En la comunicación interna es posible destacar al igual que en el análisis realizado a los directivos, que tienen herramientas claramente definidas con unos objetivos específicos lo que las convierte en procesos, que aunque no están estipulados ni desarrollados como tal, ayudan a la correcta gestión de la comunicación interna de *Freedom Agency*.

En cuanto a la cultura organizacional es posible resaltar que hay una clara definición de los valores y pautas de comportamiento que guían las acciones de *Freedom Agency* y no solo al interior de la organización, también debe demostrarse al exterior, principalmente en los momentos de verdad.

Por su parte, la comunicación interna es un aspecto a mejorar, con el propósito de mantener la correcta coordinación entre los empleados y directivos y demostrar la efectividad de las comunicaciones para reforzar la intención de la comunicación y de la agencia que es el llevar las estrategias a la acción para poder apoyar el crecimiento de *Freedom Agency* en el mercado.

En los momentos de verdad la pasividad de los empleados en las interacciones con los clientes es un aspecto que requiere atención. El cumplimiento de la promesa de marca es coherente con la definición plasmada inicialmente en el *brand concept map* de organización.

La evaluación de los momentos de verdad con el cliente sigue siendo un aspecto a mejorar debido a que es importante medir constantemente la percepción de los clientes en torno a este aspecto.

Por último, la imagen corporativa demuestra una buena gestión en cómo la agencia espera ser vista para despertar el elemento conductual por parte de los clientes para llevarlos a tomar acciones positivas en relación con la marca y con la agencia.

## **Análisis cultura organizacional - Empleados**

En el *brand concept map* (Ver Anexo No. 10) de cultura organizacional, tanto los valores como los comportamientos presentan un enlace fuerte, porque existe una claridad sobre dichos aspectos que diferencian a *Freedom Agency* en su interior. Los valores resaltados por los empleados fueron la creatividad, la honestidad, responsabilidad y amistad.

Los comportamientos, por su parte se derivan de los valores definidos previamente, tales como el no decir mentiras, el cumplimiento y el relacionamiento como amigos, sin perder la objetividad de una relación laboral.

Por otra parte, en el *brand concept map*, también es posible notar que aunque en la organización se dieron varios enlaces medios, no hay aspectos resaltados en rojo. En cuanto a la misión hay aspectos de definición de esta en la cual se debe mejorar desde la gestión de la dirección. En cuanto a la visión es importante trabajar para poder definir un objetivo claro en el cual se encaminen los esfuerzos como agencia.

El estilo de dirección es algo que se debe mantener debido a que permite la cercanía entre los empleados y directivos, y a su vez hace que la agencia tenga un ambiente laboral agradable y acogedor para los que laboran allí.

La promesa de marca tiene una fuerte asociación con el slogan que se ha venido mencionando, en este aspecto hay claridad y se debe mantener y seguir gestionando todas las acciones de *Freedom Agency* hacia el cumplimiento de esta.

La cultura organizacional tal como se resaltó previamente es un factor en el cual sobresale que hay una clara identificación de los valores y comportamientos que los definen como *Freedom Agency*. Esto al igual que en los resultados de los directivos presenta un avance en la gestión de la cultura organizacional como ventaja competitiva de Freedom.

## **Análisis comunicación interna - Empleados**

La comunicación interna es una variable que en cuanto a los procesos se afirma que es casi inexistente, pero hay una clara identificación del cara a cara como una herramienta con un fin específico y es la coordinación de tareas y labores.

También se evidencian herramientas de uso frecuente para el desarrollo de la comunicación interna entre las que cabe resaltar que las reuniones tiene un claro objetivo al interior de la agencia.

Las reuniones que se desarrollan en *Freedom Agency* buscan la coordinación de tareas, promueven el trabajo en equipo y permiten el seguimiento de todos los proyectos ejecutados por la agencia.

En cuanto a la comprensión del rol del empleado en el cumplimiento de la promesa de marca, se presenta un enlace fuerte en el cual es posible comprender que sí está siendo comprendido su rol y sus funciones, pero cabe resaltar que también existen tareas que ayudan al cumplimiento de la promesa de marca, partiendo del desarrollo de los proyectos asignados a la agencia, en los cuales cada uno tiene un rol específico y por ende unas tareas puntuales que debe desarrollar en cada uno de estos.

Por último, la evaluación es un aspecto que los empleados muestran como un claro proceso que se da a través de reuniones, en las cuales se definen aspectos a mejorar, se generan soluciones que son puestas en práctica con el fin de que la agencia evolucione día a día.

En cuanto a la semaforización del *brand concept map* (Ver Anexo No. 11), se evidencia que la comunicación interna es un aspecto que requiere ser mejorado, desde el desarrollo de procesos de comunicación interna que favorezcan la coordinación de labores para el cumplimiento de la promesa de marca.

Existen aspectos a mejorar, resaltados en amarillo, que pueden generar mejores resultados a la organización, tales como las reuniones o la optimización de las herramientas de comunicación usadas hoy en día.

Por último cabe resaltar que tienen aspectos positivos por mantener, sombreados en verde, tal como la comprensión del rol de los empleados en el cumplimiento de la promesa de marca. Este aspecto es importante tratarlo constantemente para que no presente desmejoras.

### **Análisis momentos de verdad - Empleados**

Dentro de esta variable (Ver Anexo No.12) es importante partir de que solo cuenta con un enlace fuerte hacia la promesa de marca, lo que representa que esta está siendo cumplida a través de las interacciones empleado – cliente. De acuerdo a esto es importante partir del rol de los empleados en estos momentos de verdad, porque presenta un enlace medio que desemboca en un enlace débil hacia la pasividad con la que los empleados están afrontando las interacciones. Esto se está dando ya que entregan toda la responsabilidad de los momentos de verdad a los directivos como gerentes de cuenta y primer contacto entre la empresa contratante y la agencia. Pero también es importante resaltar que comprenden que su rol tiene un enfoque hacia la satisfacción del cliente.

De acuerdo a esto es posible decir que se tiene una claridad que desde su trabajo, los empleados deben buscar brindar satisfacción al cliente con el servicio prestado, pero que en los momentos de interacción no toman acciones de cara al cliente debido a que estas son controladas y dirigidas por los directivos de *Freedom Agency*.

En cuanto a los momentos de verdad fue posible identificar nuevas actividades de interacción que se deben cuidar. Las propuestas muestran un enfoque fuerte debido a que en la presentación de propuestas se está buscando satisfacer la necesidad del cliente, por lo que representa una actividad que requiere de gestión para que el cliente se sienta complacido con lo presentado, viendo plasmada su visión del proyecto para su empresa.

Por último está la evaluación de los momentos de verdad, la cual los empleados reconocen que se da a partir de reuniones después de finalizado el proyecto con el cliente

para poder evaluar lo que funcionó y lo que no funcionó tan bien para el desempeño de la ejecución. Una vez identificados los puntos se toman acciones inmediatas siempre en pro de la satisfacción del cliente. Es importante resaltar que estas revisiones se hacen solamente a nivel interno y no con el cliente.

En cuanto a la semaforización de los elementos estudiados es posible resaltar que se debe trabajar en la pasividad del rol de los empleados en los momentos de verdad, sombreado en rojo. Asimismo es importante trabajar en las evaluaciones de los momentos de verdad con el cliente, lo cual permitirá a *Freedom Agency* conocer nuevos aspectos que debe gestionar para adelantar el proceso de mejora continua.

En cuanto a los aspectos a mejorar, sombreados en amarillo, se encuentra la gestión de los momentos de verdad, y la gestión de las recomendaciones, porque no es claro a través de qué proceso se da.

Los aspectos a resaltar, sombreados en verde, para mantener son, el cumplimiento de la promesa de marca y el desarrollo de las acciones de la empresa basadas siempre en la satisfacción del cliente con los servicios ofrecidos por la agencia.

### **Análisis imagen corporativa - Empleados**

En cuanto a esta variable se estudiaron tres aspectos puntuales, la imagen que tienen actualmente los empleados de la agencia, cómo les gustaría que fuera percibida dicha imagen y los atributos que distinguen a *Freedom Agency* en la mente de los clientes, detallados en el *brand concept map* (Ver Anexo No. 13). Los tres cuentan con un enlace fuerte por la distinción y claridad que se tiene sobre estos por parte de los empleados.

La imagen que tienen de la agencia se centra en un equipo de trabajo que son amigos y se encuentran comprometidos con el crecimiento de *Freedom Agency*. Estos elementos presentaron un enlace fuerte debido a la coincidencia en sus respuestas como parte del patrón. Agregaron que también ven la agencia: joven, creativa y moderna.

En cuanto a cómo esperarían que fuera la imagen de *Freedom Agency*, afirman que debería percibirse como creativa y diferente de la de su competencia. Única, útil e impactante son otras asociaciones que se mencionaron pero que cuentan con un enlace medio.

Por último los atributos mostraron una conexión con la imagen que pretenden proyectar. Es importante resaltar que el cumplimiento es el más importante, no solo en el análisis de empleados sino de los otros dos públicos.

El compromiso y la puntualidad son otros atributos que resaltan en la imagen de *Freedom Agency*.

Los tres aspectos evaluados se presentan en verde debido a que han tenido una buena gestión y están alineados con lo que busca *Freedom Agency* y sus directivos. En la parte de la imagen actual es importante trabajar en presentar la agencia como joven, moderna y creativa. Este último es gestionado continuamente.

En cuanto a la proyección la asociación de impactante debe mejorarse porque de acuerdo con los resultados de los empleados, este es un elemento de la promesa de marca.

En los atributos sobresalen los aspectos a mantener, lo cual demuestra que la gestión que se ha hecho hasta el momento resalta los atributos por los cuales *Freedom Agency* es percibida y asociada en la mente de sus diferentes públicos.

### (3) Clientes

A los clientes también les fue aplicada la entrevista, como el último público del modelo que será presentado como resultado final de este estudio. El desarrollo de estas entrevistas se fijó en tres variables en las cuales el cliente es un actor esencial: los momentos de verdad, la imagen corporativa y el valor de marca.

Los empleados se constituyen como un público esencial, pues en ellos se enfocan todas las acciones de la agencia y sus experiencias, de las cuales se determinarán el resultado final de la gestión de las diferentes variables, en este caso el valor de marca.

La aplicación de la entrevista como técnica cualitativa está sujeta a las percepciones y experiencias de las personas evaluadas, pero a su vez sus respuestas permiten identificar patrones bajo las tres variables que fueron evaluados. Asimismo ayuda a tener un panorama más amplio comprendiendo el por qué se dan ciertos comportamientos y qué experiencias dan paso a la imagen y actuaciones de este público, lo que a su vez va a permitir tomar acciones desde la agencia para obtener mejores resultados de ser necesario.

Las respuestas de los clientes fueron analizadas en la matriz (Tabla No. 5.3) en la cual, al igual que con los anteriores públicos, se evaluaron por pregunta de acuerdo con las tres variables, con el fin de identificar los patrones que definen cualitativamente a los clientes dados por las coincidencias entre las palabras de sus respuestas, las cuales se encuentran resaltadas en la matriz para dar paso a la generación del *brand concept map* (Gráfico 5.3) para este público.

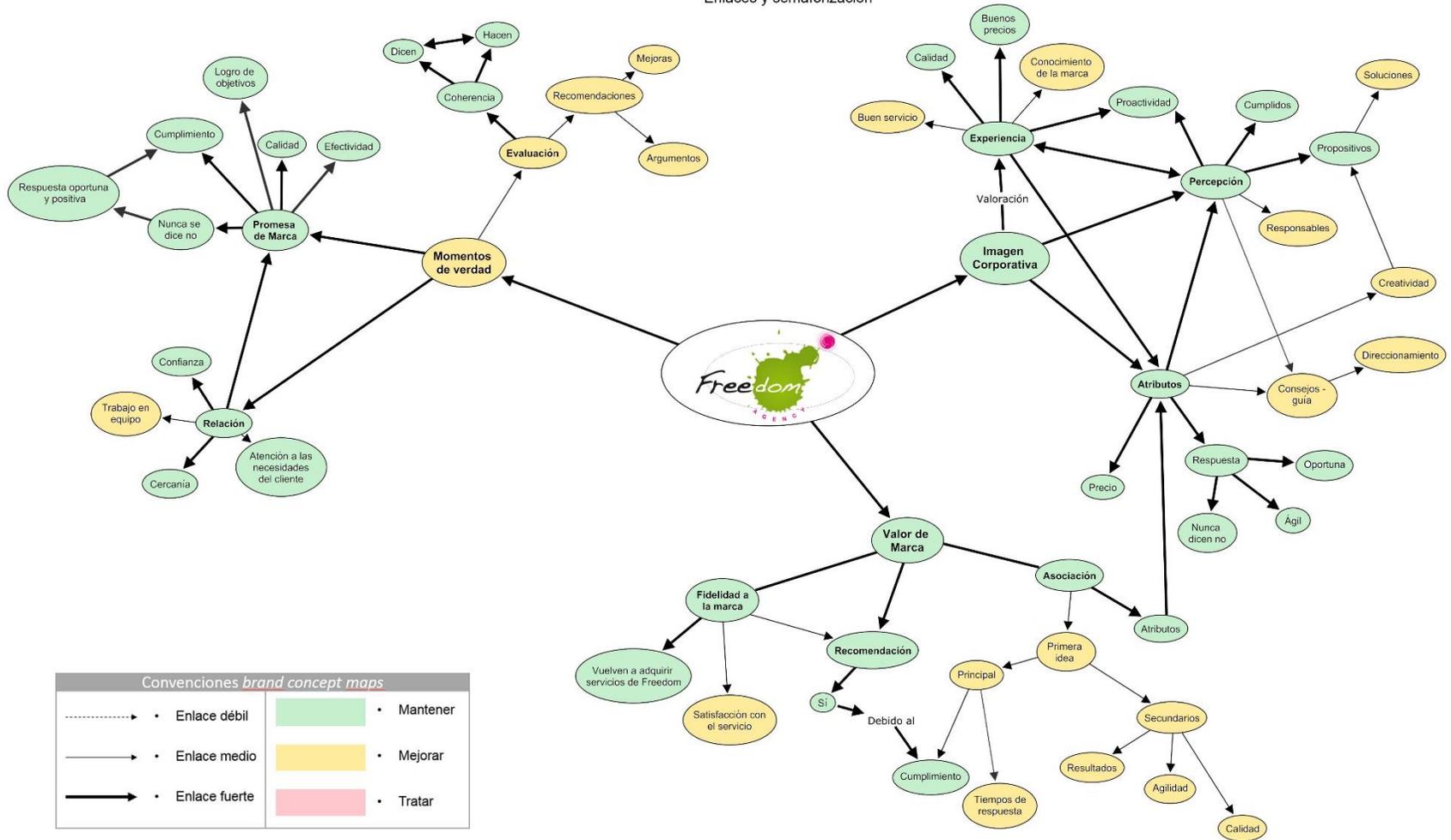
Tabla No. 5.3

Matriz de análisis entrevistas clientes			
Variables/ Herramientas	Momentos de verdad	Imagen corporativa	Valor de marca
<b>Entrevista Clientes</b>	P.1: Los clientes definen la <b>promesa de marca</b> de Freedom bajo dos aspectos principales, partiendo de que <b>nunca dicen no</b> y una <b>respuesta oportuna</b> , <b>cumplida</b> y con <b>calidad</b> . Por otra parte una de los clientes resalta la <b>pro actividad</b> de la agencia en entregar soluciones y respuestas.	P.1: Los clientes califican como excelente la <b>experiencia</b> con Freedom por razones como: <b>buen servicio</b> , <b>calidad</b> , <b>siempre a tiempo</b> , <b>buenos precios</b> , <b>conocimiento de la marca</b> , una <b>ejecución limpia</b> y <b>pro actividad</b> con resultados.	P.1: La mitad de los clientes coinciden en que lo <b>primero que piensan</b> de Freedom es su <b>cumplimiento</b> , <b>los tiempos de respuesta</b> . Los otros clientes piensan en <b>resultados</b> , <b>agilidad</b> y <b>calidad</b> .
<b>Entrevista Clientes</b>	P.2: Los clientes resaltan que los empleados de Freedom buscan <b>crear relaciones duraderas a través de</b> la generación de <b>confianza en el cliente</b> , y el desarrollo de una relación más <b>cercana</b> , "menos acartonada" en la que se <b>trabaja en equipo</b> y se	P.2: Los clientes coinciden en que <b>la imagen</b> que tienen de Freedom es que son buenos en lo que hacen, buena atención al cliente, desarrollo de la relación entre las partes y el <b>cumplimiento</b> en los tiempos estipulados. También agregan que son <b>pro activos</b> , <b>propositivos</b> ,	P.2: Todos los clientes <b>recomendarían los servicios</b> de Freedom, por su diferenciación de las otras agencias principalmente en el aspecto de cumplimiento.

	está pendiente de las necesidades del cliente.	responsables, ofrecen soluciones y guían el cliente.	
<b>Entrevista Clientes</b>	<p>P.3: El cumplimiento tanto en el desarrollo de los proyectos como en el logro de los objetivos trazados dando paso a la efectividad de la ejecución, son las formas en cómo Freedom está cumpliendo con su promesa de marca a través de los momentos de verdad. También se resaltó la respuesta positiva a los requerimientos de los clientes.</p>	<p>P.3: El propósito de esta pregunta fue resaltar los atributos y poder tener la oportunidad de agregar alguno que no fue mencionado en las respuestas a la pregunta anterior. A esto los clientes respondieron que los distinguen por precio, respuestas oportunas, consejos, direccionamiento, ágiles, buena actitud, no responden con negativas y creativos.</p>	<p>P.3: Por último todos resaltan que volverían a contratar a Freedom para sus requerimientos de mercadeo en sus empresas.</p>

<b>Entrevista Clientes</b>	P.4: Todos los clientes consideran que las <b>actuaciones de Freedom son coherentes con la promesa de marca</b> porque cumplen con lo solicitado en los planes, <b>llegan a tiempo</b> , desarrollan <b>trabajo de calidad y pulido</b> , son coherentes entre lo que dicen y hacen.		
<b>Entrevista Clientes</b>	P.5: Los clientes coinciden que sus <b>recomendaciones</b> son tenidas en cuenta <b>como acciones de mejora</b> en el servicio de Freedom. También resalta uno de los clientes que si el cambio solicitado no fue realizado, se les <b>argumenta</b> el por qué no se ajustó en beneficio del cliente.		

**Gráfico 5.3**  
**Brand concept maps clientes**  
 Enlaces y semaforización



Fuente: Elaboración propia

### **Resultado de la herramienta aplicada a los clientes de *Freedom Agency***

A través de los resultados de la técnica aplicada, fue posible identificar la imagen actual que tienen los clientes respecto a *Freedom Agency*, y asimismo se pudieron definir los comportamientos de los mismos hacia la marca, dados por el valor de marca, expuestos en el *Brand concept map* (Gráfico 5.3)

Igualmente, se pudo ver que la labor que ha hecho *Freedom Agency* con sus clientes respecto a transmitirles los valores y comportamientos que promueven internamente son factores por los cuales también está siendo identificada la agencia.

De acuerdo con las asociaciones que se presentaron en las respuestas a cada una de las variables también es posible identificar ciertos atributos que son reiterativos y asimismo se presenta como una evaluación a la gestión actual de la marca. El cumplimiento, el nunca decir no, los tiempos de respuesta y las propuestas de soluciones son algunos de estos.

Por otra parte, quedan asociaciones identificadas, las cuales abren un camino sobre nuevos aspectos a trabajar con los clientes para que cada vez sea más amplio el espectro de atributos por los cuales reconocen a *Freedom Agency*, lo que permite una rápida ubicación en la mente por parte de los clientes y a su vez una respuesta conductual favorable a la marca, en la que se evidencia la satisfacción de uso de los servicios que ofrece.

*Freedom Agency* busca su crecimiento y consolidación como agencia de mercadeo y publicidad, por lo que en este proceso es importante continuar trabajando en los momentos de verdad, dado que representan el punto más álgido en la cadena de procesos que se presenta en este estudio, para poder ser vistos como coherentes entre lo que se dice que hace y lo que realmente hace la agencia frente a sus clientes.

Otro aspecto a resaltar, es la importancia de evaluar constantemente los momentos de verdad, la evolución de la imagen corporativa, la cual no es estática en la mente de los clientes, y comprender si las conductas hacia la marca cambian o se mantienen. Esto ayudará a *Freedom Agency* a comprender las acciones que funcionan de cara al cliente

y cuáles deben ser cambiadas o mejoradas en pro del cumplimiento de la promesa de marca.

A continuación se presentará el detalle de cada variable analizada en los clientes.

### **Análisis momentos de verdad - Clientes**

De acuerdo con el *Brand concept map* (Ver Anexo No. 19) en esta primera variable fue posible identificar un enlace fuerte en el desarrollo de los momentos de verdad entre empleados y clientes, lo cual confirma los resultados obtenidos de la entrevista de los directivos en la cual se resaltó la buena gestión a partir de promover unos comportamientos definidos con el fin de generar experiencia en los clientes.

También es posible ver un enlace fuerte en el cumplimiento de la promesa de marca a través de los momentos de verdad. Esta está dada por el cumplimiento tanto en tiempo como en lo que se compromete la agencia a realizar. También se resalta la entrega de soluciones como un aspecto bajo el cual los clientes consideran les es entregada la promesa de marca en las interacciones empleado – cliente.

De acuerdo con lo anterior, se identifica un enlace fuerte en la gestión de relaciones fuertes a través de los momentos de verdad, ya que dicho relacionamiento genera cercanía y confianza con y en el cliente. En cuanto a este aspecto se ve un enlace medio con el trabajo en equipo, porque no es algo que resalten todos los clientes y debería ser una variable que reconocieran a partir de la cercanía que existe entre las dos partes.

Por otra parte la evaluación también devela un enlace medio porque, así como se resaltó en los resultados de las entrevistas a directivos, a pesar de que se trabaja en las recomendaciones de los clientes, no hay un proceso con herramientas de medición definidas que permitan entender más a fondo lo que funciona y lo que no en los momentos de verdad.

En cuanto al *brand concept map* con semaforización se puede destacar que no existen problemas que se encuentren en rojo y requieran prontas acciones. Pero al igual que se exponía en los puntos anteriores, se debe trabajar por mejorar que la relación entre la agencia y sus clientes sea concebida como trabajo en equipo. Por otra parte la

evaluación es un aspecto que requiere atención para mejorar este proceso en los momentos de verdad y poder seguir trabajando en el mejoramiento continuo, porque a los clientes es importante sorprenderlos y estar en constantes avances para poder superar sus expectativas.

Por último es muy importante, resaltar los aspectos favorables y en los cuales se debe trabajar por mantener en los momentos de verdad. La valoración de los clientes fue muy positiva en cuanto al cumplimiento de la promesa de marca a través de las interacciones, lo cual es algo que se debe seguir gestionando, pero se debe tener en cuenta que se debe manejar como un proceso dinámico en el cual el cliente pueda percibir las mejoras a su favor pero siempre teniendo los objetivos de cumplir la promesa de marca y desarrollar una relación cercana en la que prime la confianza.

En cuanto a la promesa de marca, tanto clientes como directivos coinciden en que se da a partir de dos aspectos fundamentales, nunca decir no y el cumplimiento de lo que dicen que pueden hacer. De acuerdo con lo que mencionan los clientes en sus respuestas estas características son muy difíciles de encontrar en una agencia, lo cual ayuda a la diferenciación con respecto a la competencia en la mente de los clientes.

Asimismo se puede afirmar que los clientes conciben que hay coherencia entre lo que *Freedom Agency* dice que hace y lo que realmente hace. Esta valoración es muy importante porque indica que no se están generando incongruencias en los momentos de verdad, ya que como se estudió en el marco teórico, a mayor número de interacciones mayor posibilidad de incoherencias se pueden presentar.

### **Análisis imagen corporativa - Clientes**

La imagen corporativa como resultado de los momentos de verdad también presenta enlaces fuertes entre los tres aspectos evaluados dentro de esta variable.

Los clientes valoraron la experiencia calificándola a través de la buena calidad, los buenos precios y la pro actividad, características que presentan un enlace fuerte, al igual que se presenta en relación con la percepción, la cual es el resultado de las experiencias vividas.

La percepción de los clientes respecto a *Freedom Agency* es que son cumplidos, propositivos, pro activos y responsables. Esta última tiene un enlace medio debido a que no se encontró repetición de este en las respuestas obtenidas.

La experiencia también se encuentra relacionada con los atributos bajo los cuales los clientes tienen definida la marca en sus mentes. Esta conexión entre los dos aspectos es un enlace fuerte dado que los clientes hablan de los atributos de acuerdo con las experiencias, los que a su vez crean la percepción en la mente del cliente.

Entre los atributos se resaltaron el precio, la respuesta ágil u oportuna y el nunca decir no al cliente. Este último aspecto como hemos visto previamente está ligado a la promesa de marca, lo que reconfirma que la promesa de marca se está cumpliendo a los clientes y lo están asociando a sus estructuras mentales cognitivas.

En relación con el *brand concept map* (Ver Anexo No. 20) con semaforización, se puede confirmar que a partir de los momentos de verdad se está entregando una buena experiencia que desemboca en la imagen corporativa.

También es posible resaltar que los atributos bajo los cuales se identifica la imagen corporativa de *Freedom Agency* están siendo consistentes dentro del patrón, por lo que se puede decir que los mensajes que se están enviando a través de las interacciones y comunicaciones con el cliente son concretos y constantes a lo largo de estos.

En cuanto a los aspectos a mejorar en esta variable se encontraron atributos que no son repetidos constantemente que pueden ser utilizados para reforzar la gestión de la comunicación a través de los momentos de verdad, para que puedan entrar a ser parte del patrón definido a partir del análisis de las respuestas de los clientes.

También es importante resaltar que atributos como creatividad, responsabilidad y conocimiento de marca de los clientes son algunos en los cuales se pueden trabajar, porque como lo definieron los directivos son atributos y comportamientos que deben distinguir a *Freedom Agency* en la mente de los clientes.

## **Análisis valor de marca - Clientes**

Aunque las preguntas de valor de marca fueron concretas nos permitió tener un acercamiento a los diferentes activos bajo los cuales esta es medida. Se evaluaron asociaciones, reconocimiento, calidad, y fidelidad de acuerdo con lo estudiado en el modelo Aaker (1994). Las asociaciones fueron evaluadas como los atributos en la imagen corporativa lo cual se encuentra ligado al valor de marca porque dichas asociaciones tienen un componente conductual que es aquello que funciona como conexión entre la imagen y el comportamiento del cliente hacia la marca, y a su vez permitirá identificar si el cliente reconoce a *Freedom Agency* dentro de la categoría en su mente, lo cual lo lleva a la recomendación de la agencia y por último a la fidelidad a la marca presentada por la conducta de buscar nuevamente la agencia para el desarrollo de sus proyectos de mercadeo.

A partir del cumplimiento de la promesa de marca a través de los momentos de verdad se genera una experiencia, que por ende desarrolla unos atributos calificativos que se relacionan en la mente del cliente como una estructura mental cognitiva dando paso a la imagen corporativa. De acuerdo con los resultados de esta última variable es posible decir que está dando como resultado el cumplimiento de valor de marca, lo cual se puede identificar en el *brand concept map* (Ver Anexo No. 21) a partir de la revisión de los enlaces fuertes entre la variable y sus activos.

El primer activo es la asociación la cual conserva su enlace fuerte con los atributos identificados en la imagen corporativa. El segundo será el reconocimiento el cual mostró enlace medio debido a que las respuestas de los clientes generaron diversas variables de reconocimiento. Aunque también es posible resaltar que el reconocimiento genera recomendación a lo cual se obtuvo una respuesta única a este respecto por parte de los clientes. La calidad percibida se presenta entre los atributos dados por la experiencia en la imagen corporativa y por último el cuarto activo, la fidelidad a la marca, el cual muestra una fuerte tendencia a volver a contratar los servicios de *Freedom Agency* dada por la satisfacción previa con el servicio como experiencia.

En cuanto a la semaforización de esta variable se coincide en que el trabajo en torno a los activos de valor de marca se debe seguir gestionando desde los momentos de verdad.

Asimismo se debe trabajar en mantener la asociación con los atributos definidos hasta este momento, pero cabe resaltar que existen otros atributos, que aunque no son unánimes son un nuevo punto de partida para gestionarlos a través de la experiencia.

Por último es importante resaltar que no se presentaron aspectos en rojo, por lo cual la gestión de valor de marca ha sido buena.

## ii. Observación no participante

Para la aplicación de esta técnica se departió con los directivos y empleados de la agencia en diferentes escenarios. Como se explicó en la metodología la observación no participante se llevaría a cabo sin mi intervención en ningún aspecto con el propósito de no alterar la cotidianidad de la agencia.

Se tuvieron en cuenta los siguientes elementos para analizar:

### Cultura Organizacional:

- Pautas generales que orientan comportamientos personales y grupales dentro de la compañía.

### Comunicación Interna:

- Aplicación de procesos de comunicación preestablecidos.
- Compresión de las comunicaciones internas.
- Comunicación cara a cara:
  - Interacciones entre directivos y empleados.
  - Comunicación entre empleados.
- Acciones proactivas.
- Utilización de canales de comunicación interna.

### Momentos de verdad:

- Cómo es la interacción entre los empleados y clientes en cada momento de verdad identificado.
- Relacionamiento empleado – cliente.
- Cómo entiende el empleado su rol en el momento de verdad.

### Imagen corporativa:

- Reacciones de los empleados frente a las comunicaciones dadas internamente.
- Reacciones de los clientes frente a la interacción con el empleado.

Los resultados derivados del análisis a partir de la observación no participante en *Freedom Agency* mostró lo siguiente:

### **Análisis cultura organizacional:**

Se desarrolla en un ambiente de amistad, un ambiente que se podría definir como cercano entre los diferentes miembros de la organización. En *Freedom Agency* se puede sentir la presión por el cumplimiento de los proyectos que se encuentran trabajando.

En cuanto a los comportamientos fue posible observar cómo los directivos siempre guían con ejemplos tales como no atender el celular, ni computadores en una reunión, una actitud de escucha, la participación constante, el direccionamiento hacia las dudas o problemas que puedan surgir, el interés por lo que la otra persona puede decir y aportar.

Entre los empleados se observaron comportamientos y actitudes propositivos con los directivos, siempre atentos a cómo se puede dar solución a las diferentes situaciones que se presentan en el momento de la ejecución y la disposición para ayudar a que se pueda cumplir lo prometido a los clientes.

Los comportamientos que se pueden observar entre todos los miembros de la agencia se caracterizan por ser amables, cercanos, amigables, atentos y dispuestos. Tal vez este último aspecto es el más frecuente entre las interacciones que se dan en la agencia.

Otro aspecto a resaltar es la preocupación por el bienestar de los empleados constantes y también por aquellos que son contratados para acciones puntuales en el desarrollo de los proyectos, tales como modelos de protocolo, meseros, personal de producción y montaje, entre otros.

En cuanto al comportamiento frente al cliente pretenden no perder un detalle de lo que el cliente puede decir, es decir, se está atento a lo que este dice. Asimismo se toman acciones prontas con las personas responsables para poder dar solución rápida a los requerimientos del cliente. Este aspecto fue posible identificarlo tanto en la reunión con el cliente como en el desarrollo de un evento corporativo.

### **Análisis comunicación interna**

La comunicación cara a cara constituye un elemento fundamental para la comunicación interna en *Freedom Agency* debido a que así no todos estén en la misma oficina constantemente se programan espacios para que puedan hablar entre los directivos o entre todos en las reuniones de tráfico con el fin de coordinar las labores entre todos.

El trabajo en una agencia debe ser ágil y pro activo para poder cumplir al cliente lo que se acordó. En *Freedom*, la comunicación uno a uno ayuda a obtener y dar soluciones prontas para no generar retrasos en el trabajo.

Otro canal de comunicación del cual se está atento constantemente es el celular, el cual permite el desempeño ágil de los empleados de la agencia, así como responder al cliente inquietudes o solicitudes reactivas que pueda necesitar.

También se evidencia la importancia de las actas de seguimiento a través de las cuales se revisa constantemente el status de los proyectos, de los nuevos requerimientos, de las acciones internas de mejora o de proyectos internos para la comunicación externa de la marca.

### **Análisis momentos de verdad:**

En *Freedom Agency* se cuidan mucho los momentos de interacción con el cliente en los cuales se promueven principalmente tres aspectos: la atención constante a lo que este

último tiene que decir, la respuesta amable sin diferenciar situación y la pronta solución a los requerimientos. Fue posible notar que de la amabilidad y la rápida reacción de la agencia los clientes responden agradados y cordiales.

La interacción entre las parte se da en una relación cercana, abierta, honesta, siempre con la disposición de ayudar, esta última por parte de la agencia.

Por parte de *Freedom Agency* se cuidan mucho las actitudes que se puedan presentar frente a los clientes porque existe la conciencia de que esto pone a prueba su imagen, su marca y a la agencia, por lo que se constituye como un elemento importante a cuidar en cada una de las interacciones.

También fue posible observar que al personal externo contratado por *Freedom Agency* se le inculca el responder siempre amablemente y con buena actitud, el proporcionar una respuesta o solución pronta a las necesidades de los clientes.

### **Análisis imagen corporativa:**

En cuanto a la imagen corporativa se puede resaltar, que a partir de la observación no participante, es posible evidenciar reacciones por parte de los clientes.

Tal vez esta es una de las variables más difíciles de identificar a través de esta herramienta, dado que no todas calificaciones a las acciones de la agencia se expresan verbalmente o a través de las actitudes.

Los clientes se han acostumbrado a la pronta respuesta por parte de la agencia, por lo cual su expectativa siempre va a ser que van a recibir rápido lo requerido a *Freedom Agency*.

Por otra parte, se puede resaltar la satisfacción que expresan los clientes en el momento en que finaliza un evento o su proyecto sale como lo estaban esperando, lo cual sí evidencia que *Freedom Agency* está cumpliendo con las expectativas de sus clientes y en algunas ocasiones también las excede.

## **B. Resultados diagnóstico de comunicaciones de *Freedom Agency***

A partir del análisis realizado previamente, dado por la aplicación de las entrevistas semi estructuradas y de la observación no participante, se generaron los siguientes resultados como diagnóstico de la comunicación de *Freedom Agency*, derivado por variable.

### **i. Cultura Organizacional**

*Freedom Agency* gestiona correctamente la cultura organizacional resaltando la honestidad y la responsabilidad como los principales valores por los cuales se guían y distinguen las acciones de la agencia.

La cultura y sus elementos: creencias, valores y comportamientos se destacan en el Gráfico 5.4 como un aspecto a mantener, lo que implica que se debe seguir gestionando a partir del ejemplo tal y como se desarrolla por parte de los directivos de *Freedom Agency*.

Tanto creencias como valores se reflejan como comportamientos en todos los integrantes de la agencia, ya que estos son aspectos con los cuales se identifican como personas y como agencia en todas sus acciones tanto internas como externas.

Por su parte, la promesa de marca, como elemento de la organización, es un aspecto importante para la evaluación de los momentos de verdad por lo que fue evaluado a nivel interno en la agencia.

Existe una claridad sobre la promesa de marca, expuesta en el slogan de la marca que es ‘Sueña con Libertad’, la cual se traduce en ofrecer soluciones a las áreas de mercadeo de las empresas, a través de ideas creativas o el desarrollo de las ideas de los clientes, buscando generar impacto y experiencias. Asimismo, es importante tener en cuenta el ofrecer una respuesta positiva a los diferentes requerimientos de servicios solicitados.

Este aspecto se debe mantener y promover a través de todas las acciones de comunicación para que así sea percibida por los diferentes públicos de la agencias.

## ii. Comunicación interna

De acuerdo con el análisis realizado, es posible ver cómo la comunicación interna en la agencia se desarrolla a través del cara a cara y las reuniones internas que se llevan a cabo semanalmente, las cuales se han convertido en los procesos de comunicación interna.

El objetivo de la agencia es convertirse en una solución de mercadeo para las empresas, ofreciendo unas experiencias favorables que a su vez generen recordación esto dado de acuerdo con el análisis previamente realizado en torno a la cultura organizacional.

El cara a cara y las reuniones de tráfico semanales les ayuda al cumplimiento del objetivo principal, y a su vez estas son asociadas a unos objetivos específicos tales como la coordinación de labores, desarrollo de trabajo colaborativo, seguimiento de la ejecución de los proyectos, ofrecer pronta solución a las diversas solicitudes e inmediatez. Asimismo cuentan con la lista de pendientes y el calendario como dos herramientas secundarias que apoyan la coordinación de labores.

A partir de esto es posible resaltar que, aunque se afirma que no cuentan con procesos de comunicación interna definidos, cuentan con unas herramientas claras que sustituyen y se convierten en dichos procesos.

Tal y como se estudió en el marco teórico, para que la comunicación interna sea estratégica debe ayudar a la comprensión del rol que juega cada empleado en el cumplimiento del objetivo del negocio y en este caso, también se tendrá en cuenta la promesa de marca de *Freedom Agency*. De acuerdo con esto es posible notar que es un aspecto a mantener porque existe una claridad en las funciones y tareas que debe desempeñar cada uno, esto apoyado en las reuniones de tráfico.

Por otra parte, la evaluación es un aspecto a tratar debido a que no se hace un seguimiento de los resultados generados por la comunicación interna. En la agencia se realizan reuniones de seguimiento de aspectos por mejorar, pero es una actividad que requiere una mayor planeación, debido a que deben tener objetivos para mejorar y así poder medir el progreso.

### iii. Momentos de verdad

En cuanto al entendimiento del rol que desempeñan en los momentos de verdad es un aspecto a tratar, debido a que las interacciones entre agencia cliente se dan por parte de los directivos, tomando los empleados una posición pasiva frente a estos. Es importante que sean partícipes de los momentos de verdad dado el caso de que los directivos no puedan atender o dado por el crecimiento de la agencia, al contar con más clientes.

También es importante resaltar que *Freedom Agency*, para el desarrollo de sus servicios contrata personal extra que debe tener contacto con los clientes, tales como meseros, modelos de protocolo y producción, por lo que desde la agencia se deben tomar acciones para compartir con ellos los comportamientos por los cuales se distinguen como agencia y la importancia de su rol, más allá de servir o atender, basados en el cuidado de todos los detalles, una respuesta amable y una solución rápida a las solicitudes de los clientes.

En cuanto a la promesa de marca, se cumple en relación con lo expuesto previamente en el análisis de cultura organizacional, pero también cabe resaltar que se encontraron más variables como la atención y el relacionamiento que destacan los clientes y deben ser tenidos en cuenta para tomar acciones de comunicación que permita mantenerlos.

Entre los momentos de verdad identificados, algunos no son tomados como interacciones de importancia que pueden afectar la experiencia del cliente con la agencia y por ende la imagen corporativa, afectando el valor de marca. Esto son los correos, las redes sociales y las llamadas.

Este es un aspecto a mejorar dado que todas las interacciones son importantes en la creación de la imagen corporativa soportando los atributos bajo los cuales *Freedom Agency* es calificada en la mente de los clientes.

Por su parte, la evaluación es un aspecto que requiere atención porque a pesar de existir un proceso de retroalimentación entre directivos y empleados, no hay un proceso de evaluación por parte de los clientes a la agencia, de los momentos de verdad y la experiencia generada a partir de estos.

iv. Imagen corporativa

La imagen corporativa de los directivos y empleados es muy limitada y es un aspecto a mejorar porque de acuerdo con sus percepciones se derivan sus acciones.

En cuanto a la proyección de la imagen corporativa y los atributos bajo los cuales les gustaría que fuera calificada *Freedom Agency* se resaltan la creatividad, la pulcritud en las ejecuciones y el ser considerados aliados de las áreas de mercadeo y comunicaciones de las empresas. Aquí también es importante resaltar que son atributos que no se encuentran reflejados en la descripción de las experiencias por parte de los clientes.

Los atributos que describen a *Freedom Agency* están asociados a la percepción de la promesa de marca evaluada en los momentos de verdad, por lo que son aspectos a mantener, pero también se constituyen en elementos que se deben integrar en la promesa de marca de la agencia, evaluada en la cultura organizacional.

Por último los atributos, son un aspecto que comparten tanto imagen corporativa como el valor de marca. Estos elementos mostraron que son aspectos a mantener, debido a que tienen una connotación positiva que favorece otros aspectos evaluados en torno a la última variable estudiada, el valor de marca.

v. Valor de marca

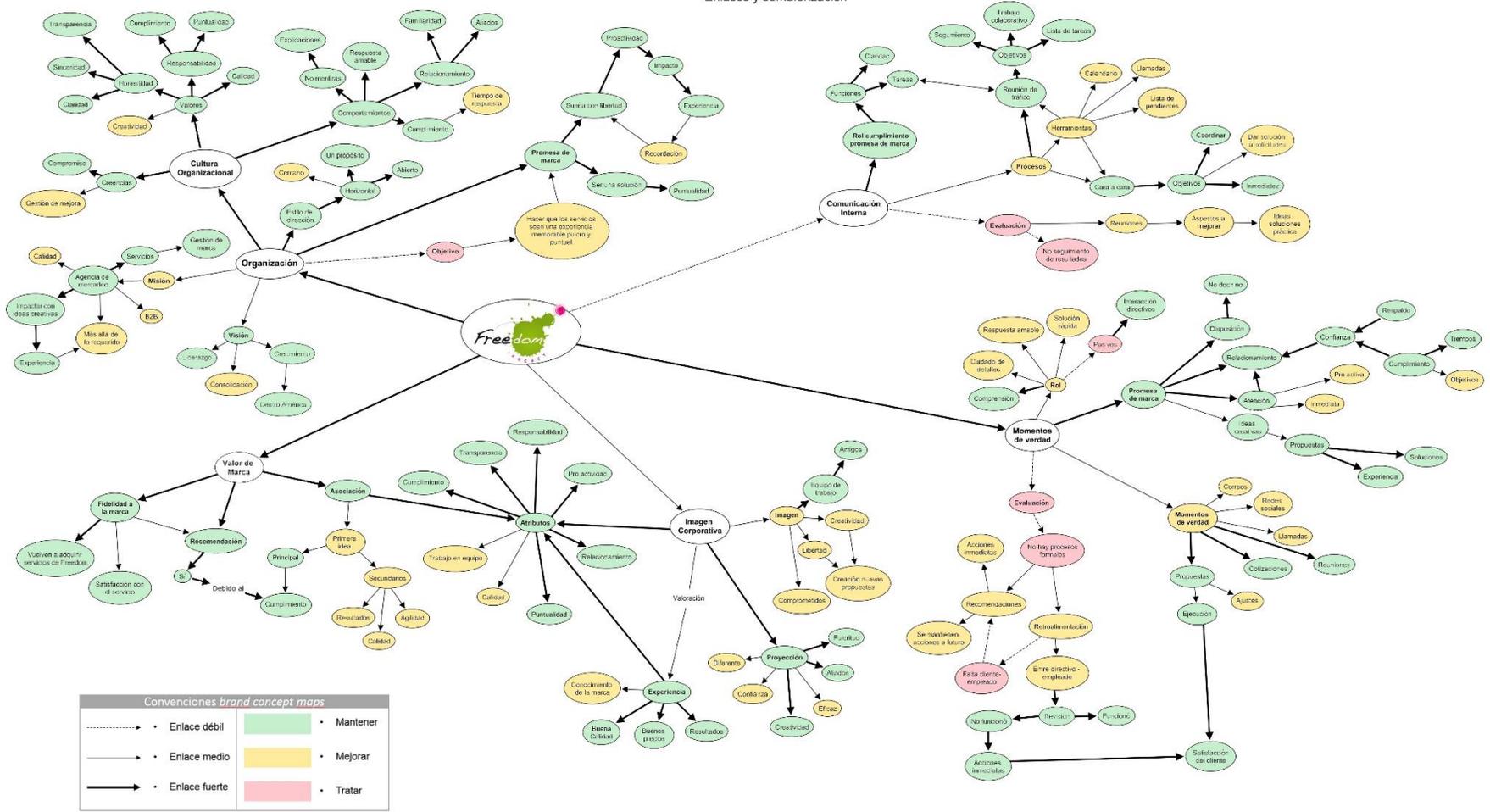
La asociación, como se resaltó previamente es un aspecto a mantener debido a que los atributos por los cuales se distingue a *Freedom Agency* son positivos, lo cual conlleva un elemento conductual por parte de los clientes.

La conducta, producto de las asociaciones y una imagen corporativa favorable, se ven reflejados en la recomendación por parte de los clientes, dado por el cumplimiento, un aspecto que destacan los clientes argumentando que es una característica difícil de encontrar en las agencias de mercadeo en la actualidad.

Asimismo demuestran su fidelidad a la marca dada porque los clientes vuelven a solicitar sus servicios, esto derivado de la satisfacción con el servicio prestado previamente,

soportado en el cumplimiento de la promesa de marca y en la calidad percibida, lo cual refuerza la imagen corporativa que los clientes tienen de *Freedom Agency*.

Gráfica 5.4  
Brand Concept Map Diagnostico  
Enlaces y semaforización



Fuente: elaboración propia

El diagnóstico aquí desarrollado se realizó en torno a cinco variables: Cultura organizacional, comunicación interna, momentos de verdad, imagen corporativa y valor de marca, las cuales serán igualmente tenidas en cuenta para el desarrollo del modelo propuesto para este estudio, buscando argumentar que la correcta gestión de la comunicación interna ayuda a la generación de marca, dado por el desarrollo de ciertas pautas que se mantienen en el tiempo y ayudan a las agencias de mercadeo en Colombia a ofrecer experiencias favorables a sus clientes convirtiéndolas en comportamientos por parte de estos hacia la marca.

La gestión de la comunicación interna partirá de comprender la cultura organizacional a partir de las creencias, valores y comportamientos que rigen el interior de la organización y los cuales, a su vez, impregnan todas las acciones comunicativas de las agencias.

Asimismo la comunicación interna, se basará en la comprensión de los procesos de comunicación existentes y cómo estos ayudan al cumplimiento de los objetivos de la organización, entre los cuales se destaca la promesa de marca, para que los empleados comprendan que juegan un papel importante para el cumplimiento de estas, asemejándose a un engranaje, que de no estar bien ubicado o de faltar el sistema completo no funcionaría, ofreciendo un resultado diferente al esperado. De igual forma al empleado comprender su rol dentro de los objetivos de la agencias podremos tener personal agrado por hacer lo que hace dándole un significado a sus funciones, lo que a su vez aportará al correcto desarrollo de los momentos de verdad.

Estos últimos, son el punto más álgido del proceso, debido a que constituyen la interacción entre agencia y clientes ofreciendo una experiencia basada en el cumplimiento de la promesa de marca. Pero asimismo es importante tener en cuenta que todos los momentos de verdad deben ser evaluados y gestionados correctamente para que tanto lo que se dice que se hace, como lo que se hace sean coherentes para los diferentes públicos con los cuales se interactúa.

A partir de la coherencia y la experiencia los clientes construyen la imagen corporativa en sus mentes la cual se basa en tres elementos: cognitivo, emocional y conductual. Este último es el más importante porque de acuerdo con lo que perciben los clientes asimismo

actúan frente a la marca, lo cual dado por la correcta gestión de los momentos de verdad ayudará a la generación de valor de marca, la cual se evalúa bajo cuatro activos: asociaciones de marca, calidad percibida de los servicios, reconocimiento y fidelidad de marca.

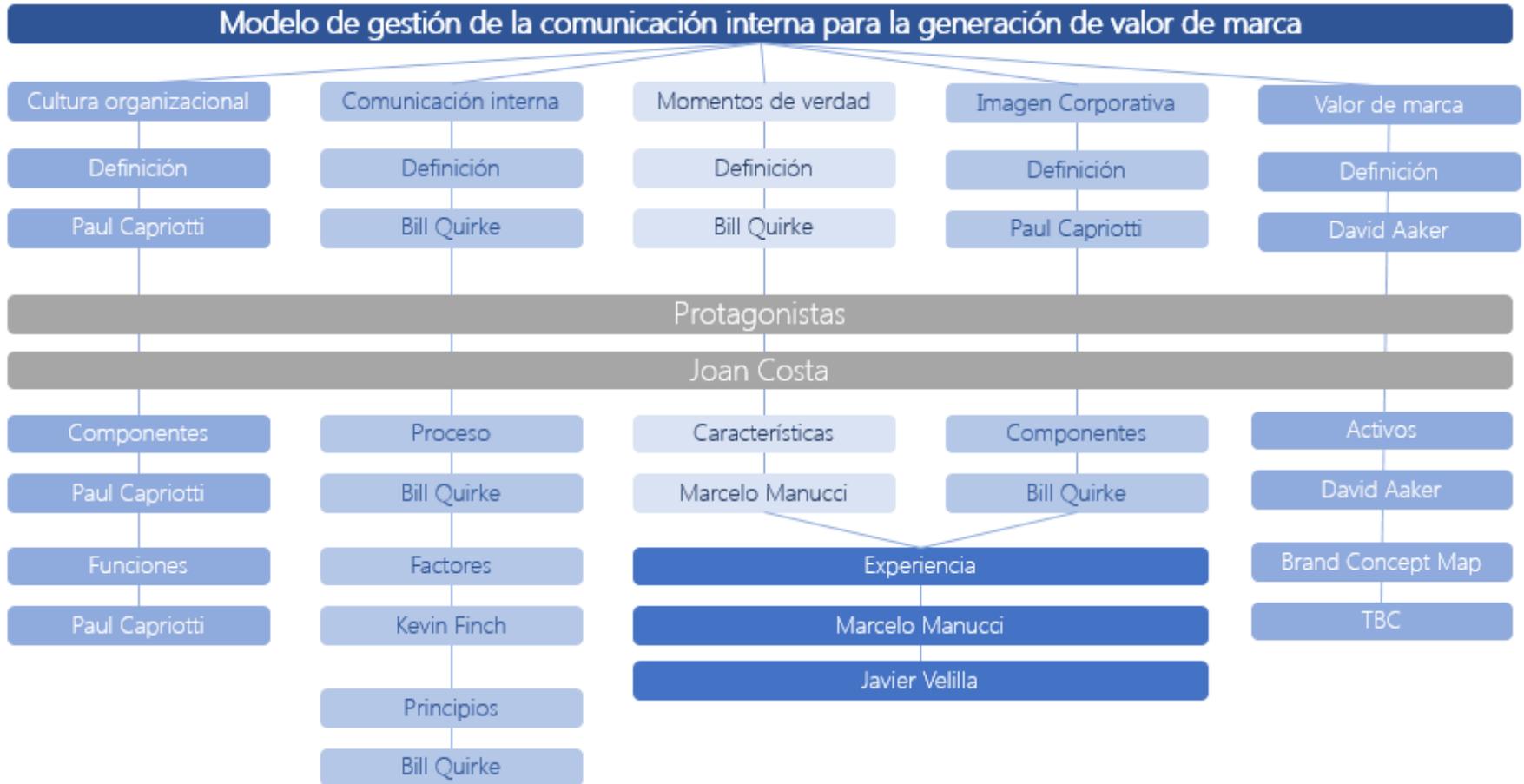
Los aspectos aquí expuestos levemente, serán presentados y desarrollados en el *modelo de gestión de comunicación interna para la generación de valor de marca*.

## **V. Modelo para la adecuada gestión de la comunicación interna para la generación de valor de marca**

Como resultado de esta investigación se desarrolló un modelo para agencias de mercadeo en Colombia, enfocado en la adecuada gestión de la comunicación interna para la generación de valor de marca, a través del cual se entrelazaron los conceptos estudiados previamente, de acuerdo con cómo se expone en el Gráfico 6.1

Gráfico 6.1

**Conceptualización teórica del modelo de gestión de la comunicación interna para la generación de valor de marca**



Fuente: Elaboración propia.

El modelo se generó a partir de un análisis de, cómo la cultura organizacional logra impregnar todas las acciones de comunicación en la organización, lo que a su vez da paso para la correcta gestión de la comunicación interna con el objetivo de ayudar a los empleados a comprender la estrategia del negocio y traducirla en acciones específicas desde sus diferentes roles en la organización.

Hasta este punto la cultura organizacional y la comunicación interna se unen en el propósito de desarrollar una organización altamente comfortable, que fomente la satisfacción de los empleados, lo cual redundará en los momentos de verdad al transmitir una imagen coherente desde la organización basado en la generación de experiencias a los clientes.

Dichas experiencias irán siendo evaluadas y clasificadas en la mente de los consumidores y conformarán una estructura mental de asociaciones que ayudará a construir la imagen corporativa.

Las asociaciones derivadas por las experiencias están ligadas a la marca en la mente de los públicos, lo que ayudará a construir el valor de marca a través de activos como fidelidad, reconocimiento y calidad percibida, que favorecen la decisión de compra, fortalece las relaciones entre empleados y clientes creando vínculos emocionales, crea ventaja competitiva y reduce la vulnerabilidad a las acciones de la competencia.

Asimismo a lo largo del enramado de conceptos se presentan tres públicos principales quienes hacen que la gestión y manejo del presente modelo sea posible. Directivos, empleados y clientes trabajan en conjunto en las diferentes fases del modelo construyendo relaciones duraderas.

El modelo propuesto podrá ser aplicado en agencias de mercadeo en Colombia, debido a que sus servicios no requieren estructuras de personal muy amplias porque cuentan con empresas asociadas especializadas en servicios o productos puntuales que ayudan a construir el servicio que ofrecen.

En un entorno cada vez más cambiante es importante entender cómo las percepciones desencadenan emociones y sentimientos en las organizaciones (Alfaro y otros, 2012) lo

que a su vez estará impactando los resultados obtenidos. Al estar hoy en día las agencias en una constante competencia, en búsqueda del éxito para posicionarse en la mente de sus clientes, siendo posible mediante la generación de fuertes vínculos que deben estar basados en cinco factores: profundo conocimiento del cliente, satisfacción del cliente, mantenimiento de las cuentas, valoración que hace el cliente sobre la retención por parte de la empresa y finalmente, el uso de métricas desde el inicio para una mayor eficiencia y productividad del servicio (Gómez, 2011).

Se presentará una propuesta gráfica porque permite comprender los diferentes flujos de comunicación y los efectos que estos pueden tener sobre el valor de marca.

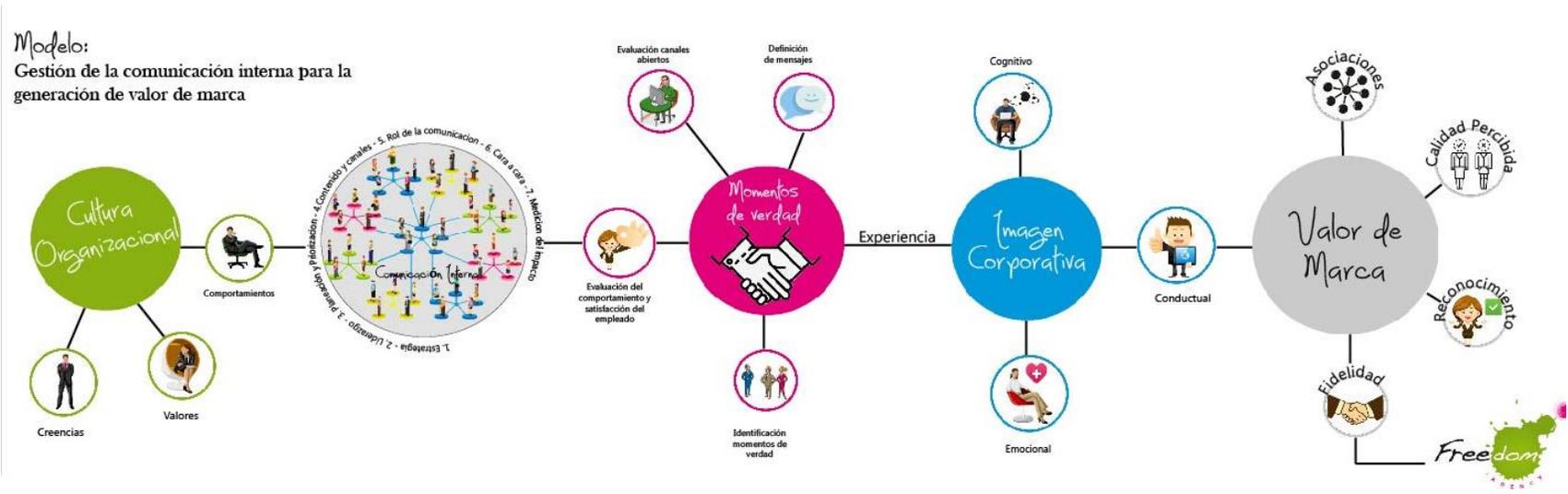
### **1. Modelo gráfico**

El Gráfico 6.2 tiene por objeto mostrar con detalle los flujos de comunicación a partir de la interrelación de los conceptos analizados a lo largo del trabajo. Asimismo se definirán las consideraciones claves que se deberán tener en cuenta para el desarrollo y aplicación del modelo propuesto en agencias de mercadeo en Colombia.

El modelo estará compuesto por 5 fases principales en las cuales se tendrán en cuenta el enfoque de estas, los protagonistas y las consideraciones entendidas como pasos a tener en cuenta dentro de cada una.

Gráfico 6.2

Info-gráfico modelo de la gestión de la comunicación interna para la generación de valor de marca



Fuente: Elaboración propia.

## **Cultura Organizacional:**

A partir de la cultura organizacional se pretende la identificación de la esencia de la organización, la cual es dinámica e impregna toda acción comunicativa de las organizaciones desde su interior hacia el exterior, dado que es considerada como el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos (Capriotti, 2009, p. 24).

- Protagonistas: Directivos y empleados.

Los directivos son quienes fijan las pautas de comportamiento y los valores bajo los cuales se rige la organización. Por su parte los empleados adoptan la cultura, la comprenden, la interiorizan y la transmiten.

- Consideraciones
  - Historia de la organización: está permite evaluar cómo se hacen las cosas en la organización y cómo los procesos evolucionan durante la permanencia de la organización en el mercado.
  - Personalidad y normas del fundador: en la cual se tendrán en cuenta los valores, las creencias y las pautas de comportamiento que rigen la organización.
  - Estilo de dirección: junto con la historia de la organización permite identificar y evaluar el qué se hace y cómo se hace.
  - Creencias: entendidas como estructuras invisibles y asumidas como preestablecidas.
  - Valores: es el conjunto de principios compartidos por todos los miembros de la organización.
  - Pautas de conducta: son modelos de comportamientos observables que expresan las creencias y valores de la organización.

## Comunicación Interna:

De acuerdo con el estudio teórico la comunicación interna será definida como la creación de un profundo entendimiento de la promesa de marca por parte de los empleados ayudándolos a traducirla en acciones específicas con los consumidores (Quirke, 2008, p. 5), la cual se convertirá en un proceso estratégico que permite a los empleados comprender la 'gran imagen' de la empresa siendo cada uno de ellos una pieza del rompecabezas que hace posible el cumplimiento de la promesa de marca desde su gestión en cada una de sus labores.

- Protagonistas: Directivos y empleados.

El primero de ellos son los conocedores a profundidad de las estrategias del negocio y son quienes ayudan a los empleados a comprenderla y traducirla en acciones desde su labor. Por su parte, los empleados cuando comprendan esto estarán más agradados por jugar su rol para ayudar a la empresa a alcanzar el éxito. Las investigaciones demuestran que una buena comunicación interna promueve el incremento en la satisfacción de los empleados. Incluso, la satisfacción reduce la rotación de personal lo cual da paso a la alta satisfacción del cliente (Quirke, 2008, p. 7).

- Consideraciones
  - Estrategia: los líderes deben tener una claridad en el propósito de las organizaciones así como deben ser conscientes de sus mensajes asegurándose que todos los empleados estén involucrados para que puedan comprender las estrategias de la organización y cómo lograrlas
  - Liderazgo: debe crear una comunicación que motive a la actuación creando un sentido de compromiso. Asimismo debe liderar por el ejemplo a través de un comportamiento consistente entre lo que se dice y lo que se hace.
  - Planeación y priorización: Se debe contar con un plan de comunicaciones enfocado en las estrategias del negocio basado en dos principios:
    - Desarrollar un discurso más emocional dado por mensajes memorables.

- Hacer conexión entre la agenda de la organización y la de los individuos para que la comunicación ayude a dar sentido al rol de cada empleado desde la comprensión de la estrategia.
- Manejo de contenido y canales: El propósito principal es la transferencia de conocimiento de una persona a otra, por lo que se deben definir métodos efectivos de comunicación que lleguen a los empleados a todos los niveles. Se deben proveer canales que permitan escuchar, realizar preguntas, facilitar respuestas y manejar dificultades. Este elemento debe tener en consideración la planeación y priorización.
- Rol de la comunicación: Los líderes y comunicadores deben colocar los mensajes en un contexto que se haga relevante para la situación de cada empleado. En este punto la comunicación interna debe convertirse en un elemento esencial de cohesión, de información, de motivación y de integración en la organizaciones (Carretón & Ramos, 2009, p. 22).
- Cara a cara: Se debe volver a la comunicación uno a uno la cual se convierte en un canal para compartir información de manera efectiva, porque permite obtener la información correcta en el tiempo preciso para realizar sus trabajos, para compartir sus opiniones y discutir ideas, y para comunicar las mejores prácticas para aprender unos de otros. Esta consideración cuenta con dos elementos:
  - Extracción del significado de los mensajes de acuerdo con cómo fue concebido. En este aspecto se tiene en cuenta tanto la comunicación verbal y no verbal. A partir de la segunda se pueden generar incoherencias en el mensaje.
  - Las percepciones obtenidas de la interacción basadas en un relacionamiento que genere credibilidad, confianza y colaboración mutua.
- Medición del impacto: Dentro de todo plan y proceso de comunicaciones se deben generar métricas que permitan identificar la efectividad de las acciones y tracen un nuevo camino para seguir construyendo una

comunicación interna estratégica efectiva para el cumplimiento de las estrategias de la organización.

Dentro de las métricas se debe considerar la retroalimentación como un medio de medición de que la comunicación ha sido entendida como intención para llevar a la acción.

La satisfacción del empleado es uno de los aspectos relevantes a tener en cuenta en el proceso de medición del impacto de las comunicaciones al interior de la organización.

- Evaluación de la comunicación interna:

La comunicación interna será el primer elemento del modelo que deberá ser medido para poder identificar si las acciones desarrolladas bajo las consideraciones propuestas están generando cambio al interior de la organización, lo cual traducido en la satisfacción del empleado en su trabajo y su desempeño superará el estándar. La comunicación efectiva es una característica esencial del compromiso del empleado (Finch, Hansen & Alexander, 2010, p. 1). La metodología bajo la cual se estará evaluando la comunicación interna será expuesta en las fases de ejecución del modelo de gestión de la comunicación interna para la generación de valor de marca.

**Momentos de verdad:**

Los momentos de verdad son considerados los puntos de contacto críticos entre el consumidor y la organización que generan experiencia (Quirke, 2008, p. 35), los cuales se dan a partir de la interacción entre el cliente y la empresa. Es el punto más álgido del modelo propuesto al ser los puntos de interacción los que exponen lo que es, hace y dice que hace la organización, a través de actos tanto comunicativos como no comunicativos. A mayor número de momentos de verdad, mayor es la exposición de la organización antes sus clientes y por ende se evaluará la coherencia de su promesa de marca en relación con sus actuaciones.

- Protagonistas: Empleados y clientes

Los empleados en esta fase son un factor decisivo y, por tanto, estratégico para que la organización pueda desarrollar adecuadamente sus capacidades (Carretón & Ramos, 2009, p. 42) y llegar a alcanzar sus objetivos, pues se convierten en el nexo a través del cual la organización se relaciona con sus públicos externos (Capriotti, 2009, p. 30).

Por su parte, los clientes buscan un relacionamiento donde la experiencia debe ser un sólido asidero que vincule la promesa de marca, siempre que aspire a sobrevivir gracias a la vivencia concreta de cada persona (Alfaro y otros, 2012, p. 26).

- Consideraciones

- Evaluación del comportamiento y motivación del empleado.
- Identificación de todos los puntos de contacto empleado – cliente.
- Evaluación de canales abiertos entre el cliente, el empleado y la organización.
- Definición de mensajes que se quieren transmitir en cada momento de verdad a partir de la premisa del cumplimiento de la promesa de marca.

### **Imagen Corporativa:**

La imagen corporativa es una estructura mental cognitiva, que se forma por medio de las sucesivas experiencias, directas o indirectas de las personas con la organización como una persona u objeto (Capriotti, 2008, p. 29), lo que a su vez jugará un papel determinante como motivador de la conducta de los públicos (p. 67).

- Protagonistas: Clientes

Los clientes van construyendo en su mente una estructura de asociaciones que integran al mundo que los rodea ayudándoles a darle un sentido a cada uno de los mensajes con el estímulo de los sentidos, lo cual involucra las emociones y se cristaliza en un concepto o idea final (Manucci, 2008, p. 17) que proviene de las experiencias vividas en los momentos de verdad.

- Consideraciones
  - Cognitivo
  - Emocional
  - Conductual: Este componente de la imagen corporativa es el nodo de unión entre la cuarta y quinta fase.

### **Valor de marca:**

El valor de marca es el efecto diferencial que tienen en la mente los clientes dado por diferentes variables y conlleva una respuesta que se traduce en comportamiento.

- Protagonistas: Cliente y organización  
Tanto el cliente como la organización se ven afectados por el valor generado por la marca dado por la conducta de los primeros.

De acuerdo con la imagen que tenga construida el cliente en su mente se derivará una conducta hacia la marca la cual redundará en el valor para esta. La organización por su parte es un protagonista en esta fase, porque de acuerdo con el valor de marca bajo el cual es percibido, le permite fortalecer su ventaja competitiva y crear barreras frente a las actuaciones de la competencia en su sector.

- Consideraciones  
Para el desarrollo de esta fase del *modelo de gestión de comunicación interna para la generación de valor de marca* se tomarán como referencia el modelo de valor de marca de Aaker (1994), el cual fija como activos del valor de marca las siguientes consideraciones:
  - Asociaciones de marca: Este activo se encuentra ligado a la imagen corporativa, porque fija los atributos bajo los cuales se distingue una marca en la mente del cliente.
  - Reconocimiento de marca: de acuerdo con la red de asociaciones permite al cliente evaluar entre las diferentes marcas de una categoría que tenga

asociadas en su mente. Este activo permite la consideración de la marca en el momento de la compra.

- Calidad percibida: Está dada por la valoración del servicio en el momento de la compra, es decir, que se centra en la evaluación de la experiencia en relación con cumplimiento de la promesa de marca. De acuerdo con la calificación generada por el cliente en su mente, dará paso a la razón de compra de dicha marca.
- Fidelidad a la marca: De acuerdo con la valoración de los tres activos anteriores el cliente convertirá la marca en la primera opción en su mente. En este punto la marca ha logrado gestionar una relación duradera con el cliente quien busca recrear la misma experiencia una y otra vez.

- Evaluación del valor de marca:

El valor de marca como fin último del modelo propuesto será el segundo elemento que deberá ser medido para poder valorar los resultados que están tendiendo las diferentes acciones frente a la marca.

Para la medición de esta fase se estará aplicando la metodología *Brand Concept Maps*, que permite la identificación de las asociaciones y percepciones, la posición frente a otras marcas en la mente de los clientes y la fidelidad de estos hacia la marca.

## **2. Etapas de ejecución**

El desarrollo del modelo se dará en 5 etapas, basadas en los conceptos y consideraciones descritos previamente.

Se busca que este modelo sea de fácil aplicación por cualquier agencia de mercadeo en Colombia y no se incurra en una alta inversión de presupuesto, ni un sinnúmero de actividades para su ejecución, debido a que se pretende que sea adaptable a la situación de cada agencia y pueda ser desarrollado con los recursos disponibles.

Para cada etapa se definirá el objetivo que se persigue, la descripción de las pautas que se deberán seguir para el desarrollo del modelo y la consecución de los objetivos específicos propuestos.

### **a. Diagnóstico**

Objetivo:

Para mejorar la gestión de la comunicación interna para la generación de valor de marca es importante fijar un punto de partida dado por el análisis de la situación actual de la organización a través de un diagnóstico.

En esta etapa se aplicará la metodología de los BCM la cual se aplicará a directivos, empleados y clientes, basado en la evaluación de las cinco variables propuestas para el desarrollo del presente modelo: cultura organizacional, comunicación interna, momentos de verdad, imagen corporativa y valor de marca. Las primeras cuatro variables serán evaluadas con los directivos y empleados de la agencia. Los últimos tres conceptos mencionados serán evaluados con los clientes, ya que son público activo en estos.

- Metodología Brand Concept Maps

Para las organizaciones siempre es una necesidad descubrir los pensamientos y sentimientos de sus clientes hacia la marca porque son estos los que definen sus comportamientos, debido a que la mayoría de decisiones que se dan están basadas en las emociones y no en el razonamiento.

Cuando los consumidores o clientes piensan en una marca traen a su mente un set de asociaciones ligadas a esta, las cuales se basan en las experiencias emocionales y las imágenes simbólicas que conectan con la marca (Loken & Roedder, 2006, p. 1). Asimismo tienen la capacidad de asociar las marcas con varios aspectos como las características del producto, el precio, el empaque, lo cual puede influenciar la decisión de compra cuando se enfrentan a varios productos (Shin 2011, p. 1) o servicios. Dichas

asociaciones ayudan a procesar, organizar y recuperar información para la toma de decisiones.

Es importante resaltar que para el desarrollo de este modelo no solo se aplicará a los clientes de la agencia, sino también será una metodología para estudiar a los directivos y empleados en torno a las variables definidas previamente. Esto dado porque para el desarrollo de acciones útiles y concretas se debe buscar descubrir los pensamientos, los comportamientos y las motivaciones de los directivos y empleados para que todas las acciones desde el interior de la organización ayuden a la construcción y gestión de la marca hacia el exterior.

Existen diversos métodos para conocer las asociaciones de marca que construyen los consumidores, tales como técnicas cualitativas o cuantitativas, focus group, escalas de medición de atributos, entre otros, pero en el entorno empresarial son de difícil aplicación, requieren de una preparación específica de los investigadores para que puedan arrojar resultados concretos y útiles, debido también a que no muchos métodos extraen la estructura de asociaciones a la marca de los consumidores (Loken & Roedder, 2006), por lo cual se han planteado métodos más específicos tales como el método ZMET y BCM (brand concept maps), cuyo objetivo se centra en la comprensión de las asociaciones de atributos a la marca por los diferentes segmentos de clientes con los que puede contar una organización y analizar cuales afectan y pueden favorecer la gestión de la marca a través de acciones de comunicación.

Estos dos últimos métodos se basan en la creación de mapas de conceptos que permiten la generación de redes entre los diversos atributos con los cuales son asociadas las marcas en la mente de los consumidores, pero antes de explicar las diferencias y beneficios de estos métodos es importante comprender la utilidad de los mapas conceptuales como una herramienta de aprendizajes significativos debido a que son esquemas para la representación del conocimiento mediante los cuales se hacen evidentes, tanto los conceptos como la forma en que se enlazan estos para formar proposiciones (Cabrera, 2007, p. 2).

Según Cabrera (2007), los mapas conceptuales son considerados una herramienta que permite asociar, discriminar, interrelacionar, describir y ejemplificar los contenidos de determinada rama del saber mediante el elemento visual lo que, sin dudas, constituye una estrategia eficaz para lograr aprendizajes significativos (p. 4). De acuerdo con esta información, es importante resaltar que un aprendizaje significativo se da a través de la comprensión de lo que piensa el consumidor de acuerdo con las redes de asociaciones con la marca y por ende permite comprender cuáles son sus comportamientos hacia esta, porque las redes visuales permiten a los gerentes buscar la transformación de su marca identificando cuáles asociaciones son vitales y cuáles atributos pueden cambiar (Shin, 2011, p. 2).

El objetivo de los mapas conceptuales se centra en la representación y organización del conocimiento (Caraballo, Herrera & Mesa, 2009, p. 10), lo cual en referencia al caso de estudio permite tanto a los públicos evaluados organizar sus asociaciones en categorías específicas que se interrelacionan con la marca y a su vez genera un nuevo conocimiento para la agencia en el sentido de la comprensión de la estructura mental cognitiva de sus diversos públicos, y es que dicha estructura es cambiante de acuerdo con las diversas experiencias vividas, por lo que así como los mapas conceptuales, lo que se aprende depende en gran medida de lo que se conoce y al aprender, relacionamos la nueva información con conceptos relevantes que existían previamente en la mente (Cabrera, 2007, p. 2).

De acuerdo con las razones expuestas anteriormente sobre la utilidad de los mapas conceptuales, se retomará la definición y comprensión de los métodos ZMET y *Brand Concept Maps*, los cuales son una manera de avanzar en las investigaciones de mercado que permiten a la gente comprender sus propias ideas de forma más plena con la menor intervención posible de los investigadores (Contardo, 2003, p.80).

El primer método dibuja las imágenes de los consumidores y extrae metáforas, conceptos y modelos mentales. Es usado para entender los pensamientos de los clientes y sus comportamientos frente a las marcas y las categorías de productos (Shin, 2011, p. 15), representando un camino para obtener información del consumidor lo cual se convierte en una herramienta de comunicación útil para redirigir las estrategias de las

organizaciones hacia las asociaciones deseadas, las cuales constituyen su diferenciación de la competencia.

Por su parte, Contardo (2003) afirma que este método le apunta al 'lado correcto' del cerebro. Enfocarse en el lado izquierdo es necesario porque los consumidores no piensan activamente todo el tiempo en sus motivos para comprar un producto. Sin embargo, experimentan estos motivos y actúan a partir de ellos (p. 84).

El ZMET se desarrolla en tres fases:

- A. Extracción: en la cual se desarrollan entrevistas a profundidad, las cuales pueden tener una duración de dos horas y se conducen para extraer un alto número de conceptos.
- B. Mapeo: los participantes pintan un mapa usando los conceptos obtenidos de la primera fase. En esta los participantes deben definir las interrelaciones.
- C. Acumulado: es la fase de construcción del mapa de conclusión, en la cual se genera un mapa que contiene los más importantes conceptos y sus relaciones derivado del análisis de los mapas creados por los participantes individualmente en la segunda fase.

El beneficio de los ZMET se centra en que este proporciona a los analistas de mercado un nuevo enfoque para comprender el comportamiento de los consumidores. La técnica ZMET está diseñada para abordar los patrones mentales que dirigen el pensamiento y comportamiento del consumidor (p. 80).

Pero por otra parte este método presenta dos dificultades analizado desde la viabilidad de aplicación desde el interior de la organización a todos sus públicos, no sería posible debido a que esta técnica no es fácil de administrar porque el proceso es intensivo, ya que los entrevistados deben participar en dos sesiones de entrevistas y preparar imágenes de ellos y sus asociaciones. Asimismo, los entrevistadores deben estar especialmente entrenados en psicología cognitiva y neurociencia (Shin, 2011, p. 16), lo cual requiere de la contratación de una agencia especializada en su aplicación y por ende mayores costos en su ejecución.

Por su parte, los BCM están basados en la familia de técnicas de medición llamadas mapas de conceptos. Estos han sido usados por más de 20 años en las ciencias físicas para extraer el conocimiento de las personas acerca de conceptos científicos y cómo se interrelacionan con otros. Este método ofrece mapas que presentan las redes de asociaciones sobresalientes de una marca que representan las percepciones de marca de los consumidores (Basu, Kim, Loken & Roedder, 2006, p. 551).

Esté método al igual que el ZMET ofrece una

*imagen de cómo los consumidores o clientes piensan acerca de las marcas, con un formato visual, lo cual para los directivos y gerentes es más fácil identificar las asociaciones a la marca que son importantes y relevantes y cómo estas están conectadas en la mente de los públicos (p. 562).*

Por su parte los BCM son importantes porque ayudan a responder preguntas como: ¿Cuáles asociaciones a la marca son más o menos importantes?, ¿Cuáles asociaciones de marca están directa e indirectamente a la marca?, ¿Cómo se pueden construir asociaciones es interconexiones fuertes entre estas? (Loken & Roedder, 2006, p. 1), y las respuestas a esto ayudan a gerentes o directivos a identificar correctamente las redes de asociaciones, las cuales representan pistas acerca del valor de marca y cómo está siendo entregado al mercado (Shin, 2011, p. 2).

Los BCM hacen una importante contribución al área de medición de marca, creando una imagen completa a partir de asociaciones libres, escala de calificación y collages a través de la identificación de las asociaciones a la marca más importantes y cómo estas a su vez están conectadas (Loken & Roedder, 2006, p. 4), porque entendiendo la estructura de asociaciones de marca que se forman en la mente de los consumidores puede proveer a los comunicadores y expertos en marketing una ventaja significativa en el manejo de la marca tanto su imagen como su valor (Shin, 2011, p. 1).

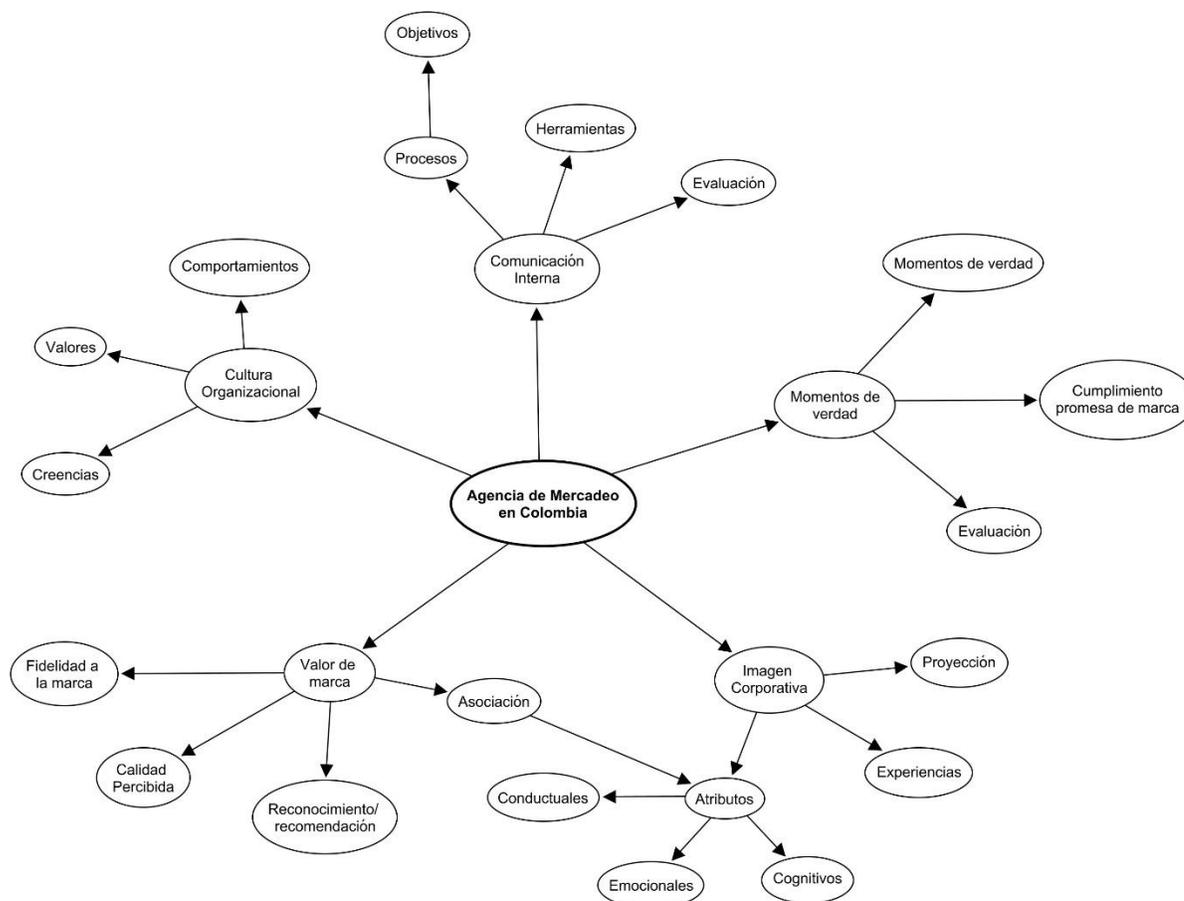
El método de BCM permite medir los cambios en las asociaciones de marca, investigar cómo estas pueden afectar otra y examinar la marca todo el tiempo (p. 20), debido a que puede ser repetido a largo plazo para evaluar si la percepción de los clientes hacia

la marca han cambiado como resultado de los programas de gestión de marca o por actividades de la competencia (Basu, Kim, Loken & Roedder, 2006, p. 562).

Los BCM al igual que el método ZMET se desarrollan en tres fases:

- A. Extracción: en esta fase se busca que los públicos den respuesta a ¿Cuál es la lista de asociaciones hacia determinada marca?, lo cual permite la construcción de bloques de atributos que posteriormente serán utilizados y complementados en la segunda fase.
  
- B. Trazado de mapas: En esta etapa se busca que las personas participantes del proceso reorganicen y complementen las asociaciones definidas en la primera fase en el mapa de redes. El investigador iniciará explicando el modelo de BCM y cómo lo deberán ir construyendo en torno a las preguntas definidas en el cuestionario por público, expuestos en la metodología del presente trabajo. Una vez explicado el investigador se dispondrá a realizar las preguntas por variable y por consideración, ya definidas previamente de acuerdo con lo expuesto en el info-gráfico. Las respuestas se darán como palabras relacionadas con cada uno de las partes predefinidas en el BCM base (Gráfico 6.3). Asimismo, deben usar una, dos o tres líneas entre las relaciones para demostrar la fuerza entre las asociaciones. Finalmente los clientes deben calificar la marca de 1- 10 desde muy desfavorable a muy favorable. Para el desarrollo de esta fase, el investigador deberá contar con copias del BCM base (Gráfico 6.3) y esferos de un solo color. Por su parte, el proceso de creación de mapas es relativamente corto, debido a que puede tomar entre 15 y 20 minutos.

Gráfico 6.3  
Brand concept map base investigación



Fuente: Elaboración propia.

- C. Acumulado: En esta fase los investigadores deben cargar la información obtenida en los *brand concept maps* individuales en una matriz de frecuencia (Tabla 6.1) por público analizado. Esta matriz es una tabla que permite organizar la información obtenida en los *brand concept maps* individuales y poder procesarla a través de las variables de frecuencia y enlace para poder obtener la información necesaria para construir un *brand concept map* de conclusión que integre las percepciones de las personas estudiadas.
- En la matriz de frecuencia se organizan las asociaciones por variable y por consideración, ingresando todas las palabras obtenidas en los *brand concept map*

iniciales. En la columna de frecuencia se debe indicar la cantidad de veces que aparece la misma palabra en los *brand concept maps* individuales. Una vez se tenga esta información se deberá identificar la fuerza del enlace catalogado por números: uno, para el enlace débil, dos, para el enlace medio y tres, para el enlace fuerte. Posterior a esto se evalúa la cantidad de frecuencia por palabras y el promedio por enlace en las palabras que son más frecuentes entre las respuestas obtenidas. Las frecuencias son usadas para construir un mapa final que muestre las asociaciones más sobresalientes de la marca y sus interconexiones.

Tabla 6.1  
Matriz de frecuencia BCM

Agencia de Mercadeo en Colombia														
Cultura organizacional			Comunicación Interna			Momentos de verdad			Imagen Corporativa			Valor de Marca		
Consideración	Frecuencia	Enlace	Consideración	Frecuencia	Enlace	Consideración	Frecuencia	Enlace	Consideración	Frecuencia	Enlace	Consideración	Frecuencia	Enlace
Creencias			Procesos			Interacciones			Proyección			Reconcomiento		
Valores			Herramientas			Cumplimiento de la promesa de marca			Experiencia			Calidad percibida		
Comportamientos			Evaluación			Evaluación			Atributos			Fidelidad a la marca		

Fuente: Elaboración propia.

El BCM se construirá con la información obtenida de la matriz y a través del uso del programa Cmap tools, el cual es gratuito, descargándolo en el siguiente link ([http://cmapdownload.ihmc.us/installs/CmapLite/Win/WinCmapLite\\_v5.05.01\\_11-01-12.exe](http://cmapdownload.ihmc.us/installs/CmapLite/Win/WinCmapLite_v5.05.01_11-01-12.exe)), y posee un entorno de trabajo sencillo, claro e intuitivo. En este programa se creará el BCM de conclusión, el cual será el diagnóstico final del estado actual de la agencia basado en las cinco variables evaluadas.

Esta fase no requiere conocimiento especializado sobre métodos de investigación cualitativos o cuantitativos.

Aunque las fases de desarrollo son las mismas que las del modelo ZMET se diferencian en que para la aplicación del método de BCM es de fácil aplicación y menos costoso para las organizaciones, porque no requiere de entrevistadores especialmente entrenados; puede ser usado para la recolección de diferente información, pueden desarrollarse grandes ejemplares y ofrece comparaciones de diferentes segmentos (Loken & Roedder, 2006, p. 4).

Asimismo, los BCM es un método apropiado para la recolección de mucha información y ofrece la oportunidad de recoger mayor número de mapas en comparación con la técnica ZMET y de igual forma comparar y contrastar los resultados obtenidos (Basu, Kim, Loken & Roedder, 2006, p. 562).

Este método también ayuda a los gerentes a determinar y ajustar sus estrategias de comunicación así como hacer seguimiento de los cambios en las asociaciones de marca todo el tiempo a través de un proceso que es menos laborioso e intensivo y no requiere ningún entrenamiento especializado (Shin, 2011, p. 16).

De acuerdo con el análisis realizado, es posible resaltar que el BCM es un método útil y de fácil aplicación en la organización como metodología para la realización del diagnóstico y la evaluación de los resultados de la aplicación de las diversas acciones del modelo con el fin de medir la efectividad de la comunicación interna y el valor de marca. Como se exponía anteriormente, los mapas conceptuales, dado su componente

gráfico y visual son más fáciles de analizar y por ende de comprender para obtener conocimientos que permitirán a gerentes, directivos y empleados tomar acciones necesarias para la generación de valor de marca a través de sus estrategias y planes de comunicación.

Es importante resaltar que la metodología aquí propuesta también será utilizada en la fase de medición, la cual permitirá obtener resultados contrastables con los obtenidos en el diagnóstico. Asimismo permitirá identificar el avance de la agencia, frente al punto de partida, dado por el análisis inicial.

Una vez se genere el diagnóstico general de la agencia, será posible identificar los aspectos a tratar, mejorar y mantener en los cuales se deberá trabajar desde la organización. Asimismo, también será importante fijar un punto a dónde se quiere llegar, el cual se tratará en la segunda fase.

#### **b. Fijar el rumbo: ¿Cómo queremos que la agencia sea vista?**

A partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico, la agencia debe revisar diversos aspectos que se convertirán en el rumbo hacia cómo quiere que su marca sea concebida por los diversos públicos con los cuales interactúa, así como los comportamientos que se esperan hacia la agencia.

En esta etapa es de gran importancia conciliar los resultados favorables obtenidos del diagnóstico en cada una de las variables y lo que espera la organización acerca de la cultura organizacional, comunicación interna, momentos de verdad, imagen corporativa y valor de marca. Esta relación permitirá a la agencia identificar aspectos que tal vez no había considerado previamente y que se han convertido en distintivos de la misma en la mente de los públicos.

Para esta etapa los directivos deberán plantear las respuestas a las siguientes cuestiones:

- Cultura Organizacional:
  - ¿Cuáles son los valores por los cuáles se rige la agencia?
  - ¿Cuáles son los comportamientos que reflejan dichos valores como esencia y diferenciador de la agencia?
- Comunicación interna:
  - ¿Cuál es la promesa de marca de la agencia?
  - ¿Cuáles son los procesos de comunicación interna?
  - ¿Cuáles son los objetivos de los procesos de comunicación interna?
  - ¿Cómo se va a medir la comunicación interna?
- Momentos de verdad:
  - Identificación de todos los momentos de verdad.
  - ¿Cuál está siendo el comportamiento del empleado en los momentos de verdad?
  - ¿Cuáles son los mensajes que quiere transmitir la agencia en los momentos de verdad?
- Imagen corporativa:
  - ¿Cuál es la imagen corporativa deseada de la agencia?
    - ¿Cuáles son los atributos cognitivos por los cuales se distinguirá la agencia?
    - ¿Cuáles son los atributos emocionales por los cuales se distinguirá la agencia?
    - ¿Cuáles son las conductas que espera la agencia por parte de los clientes?
- Valor de marca:
  - Recompra.
  - Reconocimiento.
  - Calidad.
  - Fidelidad.

Las culturas de éxito son producto de la planificación, y son claras, bien delimitadas y están orientadas a un fin inequívoco. Uno de los propósitos debe ser crear y promover un entorno integrador (Cockerell, 2008).

De este proceso, en el cual se develan las respuestas y el rumbo de la organización en relación con estos cinco aspectos, constituirán la base de las siguientes dos etapas en las cuales se llevarán a la práctica buscando la generación de valor de marca para la agencia, a través de la adecuada gestión de la comunicación interna.

En esta etapa se debe tener en cuenta el compromiso por parte de los directivos debido a que su ejemplo será el primer canal de comunicación de lo contenido en las respuestas desarrolladas.

### **c. Entrenamiento y comunicación.**

En la etapa de entrenamiento y comunicación se busca exponer a todos los empleados de la agencia el rumbo definido en la segunda etapa, buscando desarrollar un lenguaje propio en el cual los roles de los colaboradores adquieran nuevas designaciones acordes con la visión de la agencia (Sánchez & Vallejo, 2013, p. 19).

El entrenamiento constituye una herramienta unificadora que permite llevar el mismo mensaje a todos los empleados de la organización, lo cual permite al público interno de la agencia partir de un mismo punto y que pueda caminar en conjunto en la misma dirección. Este, en principio, será ejecutado solo una vez, ya que los mensajes transmitidos en este serán reforzados continuamente a través de la gestión de la comunicación interna.

Por su parte la comunicación interna se estará gestionando basada en las consideraciones expuestas en el modelo gráfico de la siguiente forma:

- La estrategia estará dada por el cumplimiento de la promesa de marca de la agencia, la cual se busca cumplir a través de todas las actuaciones dadas por esta. Pero para que esto sea posible es importante ofrecerles a los empleados no solo un empleo, sino una misión, para que de esta forma comprendan la importancia de su rol en el cumplimiento de la estrategia y por ende tener empleados motivados y comprometidos con la organización.

- El liderazgo derivado de los directivos debe centrarse en enseñar a través del ejemplo, entendiendo que un acto vale más que mil palabras. Asimismo el líder debe aprender a reconocer y a animar a sus empleados, buscando destacar los aciertos, felicitar a través de un mensaje que señale específicamente lo que el empleado ha hecho correctamente. Dicha felicitación también debe ser pronta, una vez se presentan acciones correctas y relevantes por parte de los empleados. Estos constituyen un combustible gratis, totalmente sostenible, que refuerza la confianza en uno mismo y la autoestima, mejorando el trabajo individual y en equipo y contribuye al funcionamiento perfecto y tranquilo de la agencia (Cockerell, 2008, p. 226).
- La planeación y priorización así como el rol de la comunicación se centrarán en la claridad de los procesos de comunicación interna y los objetivos de cada uno de estos, lo cual ayudará a que los empleados puedan traducir en acciones la promesa de marca desde sus diferentes roles, esto debido a que la comunicación interna debe procurar crear una cultura de participación y compromiso.
- En el manejo de contenido y canales los directivos deben utilizar todos los medios de comunicación para enseñar cosas nuevas, compartir buenas ideas, ejecuciones efectivas y consolidar principios importantes bajo los cuales se rige la agencia y que constituyen parte de su esencia.  
Asimismo, deben buscar generar múltiples canales de comunicación para recopilar la información, que le permita a la agencia implementar cambios. En este aspecto es importante entrenar a todos los empleados para captar las peticiones de los clientes y poner a su disposición mecanismos para agrupar estos datos y así tomar acciones correctivas que permitan la mejora continua del servicio.
- El cara a cara, en las agencias de mercadeo puede ser considerado con un proceso de comunicación interna, porque es inmediato y permite compartir información de manera efectiva en el tiempo preciso para realizar sus trabajos, para compartir sus opiniones y discutir ideas, y para comunicar las mejores prácticas para aprender unos de otros.
- Por último, la valoración del impacto de la gestión de la comunicación se dará en la etapa de medición en la cual se busca evaluar las experiencias de los

empleados y ofrecer a la agencia la oportunidad de seguir mejorando en pro de que ellos tengan una buena experiencia, la cual se traduce en la satisfacción del empleado y un comportamiento favorable para ofrecer nuevas experiencias a los clientes a través de cada interacción.

#### **d. Experiencia**

La mejor manera para que el público se apropie de un mensaje es mediante la experiencia: el ser humano interioriza el 10% de lo que lee, el 25% de lo que oye y el 85% de lo que vive (Sánchez & Vallejo, 2013, p. 126), es por esta razón que los clientes merecen el mejor servicio posible, aunque contrataran los servicios más baratos. Si se aporta calidad y servicio, aumenta la probabilidad de que se vayan satisfechos y repitan una y otra vez (Cockerell, 2008, p. 147).

Para esta etapa se debe partir de revisar nuevamente las respuestas obtenidas en la segunda fase, en las variables de momentos de verdad e imagen corporativa y en base a esto pensar en:

- e. ¿Cómo la agencia puede generar experiencias positivas en los clientes a través de los momentos de verdad?
- f. ¿Cómo se gestionan las relaciones empleado – cliente a través de los momentos de verdad, para que sean duraderas y sostenibles?

Se debe tener en cuenta que, para asegurar una experiencia memorable a quienes nos compran es necesario contar con colaboradores felices y comprometidos, lo cual es posible a través de una adecuada gestión de la comunicación interna, desarrollada en la tercera etapa.

Para generar experiencias existen dos tipos de momentos: los actos planificados cuyo propósito es cautivar al cliente y los cuales podemos identificar a través de los momentos de verdad ya definidos para los cuales se deberán generar mensajes basados en la imagen corporativa y conducta que se espera de los clientes en relación con la marca de la agencia. El segundo tipo de momento, son actos espontáneos en los cuales se hace algo inesperado por y para el cliente. Estos momentos son más valiosos pues en solo

segundos es posible dejar una huella en el cliente basada en la amabilidad y a su vez ayuda al fortalecimiento de la relación con el cliente, en vez de generar altas inversiones en publicidad.

Los directivos y empleados deberán trabajar en conjunto en esta etapa para poder identificar los momentos planificados y la variedad de interacciones que pueden ser propicias para actos espontáneos. Para este último, los empleados que se encuentren en constante interacción con el cliente deben desarrollar su destreza para identificar los momentos de verdad y controlar sus actos en torno a generar una experiencia favorable que genere una marca importante en las emociones del cliente.

#### **e. Medición**

Para poder identificar el avance desde el diagnóstico y dado a partir del desarrollo y ejecución del modelo se deberá hacer una medición la cual debe tener una periodicidad determinada para poder identificar los aspectos que están mejorando y que acciones deben ser corregidas con el fin de llegar a lo expuesto en las respuestas de la segunda etapa.

En esta etapa se volverá a aplicar la metodología de los *Brand concept maps* expuesta en la primera etapa, debido a que permitirá generar contraste de resultados y así redefinir las acciones para el desarrollo del modelo.

El modelo de gestión de la comunicación interna para la generación de valor de marca en agencias de mercadeo en Colombia, basado en la aplicación de las actividades previamente expuestas se convierte en un ciclo que debe ser gestionado y evaluado constantemente con el fin de identificar los avances de la organización en relación con lo expuesto en la fase 2 y cómo la agencia puede seguir avanzando hasta convertirse en la primera opción en la mente de los clientes.

De acuerdo al modelo de gestión de la comunicación interna para la generación de valor de marca aplicable a agencias de mercadeo en Colombia expuesto previamente, se desarrolló un *brand concept map* (Gráfico 6.4) que permite identificar gráficamente las

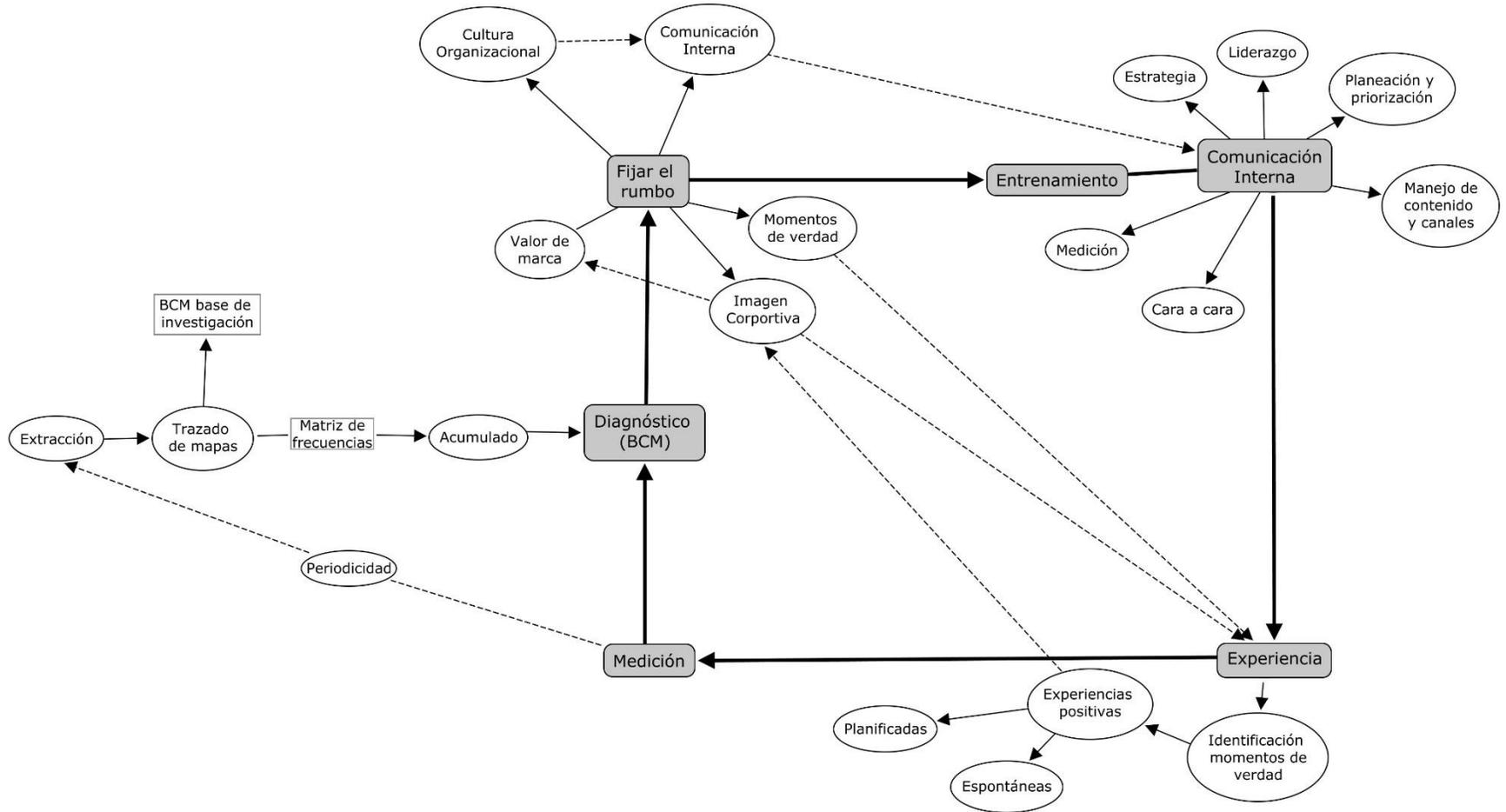
cinco fases definidas para su ejecución y los aspectos y actividades a tener en cuenta en cada una de ellas.

En el gráfico fueron resaltadas las fases en cuadros de color gris lo cual, a simple vista, permite identificar las cinco fases bajo las cuales se desarrolla el modelo. Asimismo, fueron unidas a través de líneas con un mayor grosor en relación a aquellas que identifican las actividades a desarrollar en cada una de las fases.

Por otra parte, también se incluyeron líneas punteadas entre algunos aspectos lo cual permite identificar la relación entre estos y las fases que conectan, con el fin de demostrar la relación e importancia del desarrollo de todas las actividades aquí expuestas.

Gráfico 6.4

**Brand concept map propuesta modelo de gestión de la comunicación interna para la generación de valor de marca**



Fuente: Elaboración propia.

### 3. Propuesta modelo para *Freedom Agency*

Después de la aplicación de las herramientas presentadas en la metodología y el análisis de resultados de todas las respuestas obtenidas a través de la matriz de análisis, se obtuvo un diagnóstico final lo que permite conocer el estado actual de la agencia caso de estudio de acuerdo con las variables de cultura organizacional, comunicación interna, momentos de verdad, imagen corporativa y valor de marca.

A partir de esto se determinaron las actividades adecuadas para la aplicación del modelo en *Freedom Agency*, con el fin de fortalecer la gestión de la comunicación interna para la generación de valor de marca para la agencia caso de estudio.

En este planteamiento se pasará directo al segundo punto propuesto en el apartado anterior:

#### A. Fijar el rumbo: ¿Cómo queremos que la agencia sea vista?

Se fijará una reunión de un día en la cual tanto directivos como empleados puedan:

1. Analizar y comprender el porqué de los resultados, tanto de los aspectos favorables como desfavorables que se obtuvieron a partir de la aplicación de los BCM (Brand concept map). En este punto de la agenda de la reunión, se podrán descubrir aspectos que pueden estar afectando, positiva o negativamente, la imagen de la agencia y no estaban siendo tenidos en cuenta ni controlados a través de acciones planeadas.
2. Desarrollar una lluvia de ideas o *brain storming* en el cual todos puedan aportar las respuestas a las siguientes preguntas, con el fin de tener una visión de todos los actores internos de la agencia:

Cultura Organizacional:

- a. ¿Cuáles son los valores por los cuáles se rige la agencia?
- b. ¿Cuáles son los comportamientos que reflejan dichos valores como esencia y diferenciador de la agencia?

- c. ¿A través de qué acciones se reflejan los valores y comportamientos que distinguen la cultura organizacional de *Freedom Agency*?

Comunicación interna:

- d. ¿Cuál es la promesa de marca de la agencia?
- e. ¿Cuáles son los procesos de comunicación interna?
- f. ¿Qué procesos de comunicación interna se mantendrán y cuales se crearán?
- g. ¿Cuáles son los objetivos de los procesos de comunicación interna?
- h. ¿Cuáles serán los mensajes que se enviarán por cada proceso y medio de comunicación interna?
- i. ¿Cómo se va a medir la comunicación interna?

Momentos de verdad:

- j. Identificación de todos los momentos de verdad
- k. ¿Cuál está siendo el comportamiento del empleado en los momentos de verdad?
- l. ¿Cuáles son los mensajes que quiere transmitir la agencia en los momentos de verdad?
- m. ¿Cómo se está generando experiencia a los clientes a través de los momentos de verdad?

Imagen corporativa:

- n. ¿Cuál es la imagen corporativa deseada de la agencia?
  - i. ¿Cuáles son los atributos cognitivos por los cuales se distinguirá la agencia?
  - ii. ¿Cuáles son los atributos emocionales por los cuales se distinguirá la agencia?
  - iii. ¿Cuáles son las conductas que espera la agencia por parte de los clientes?

- o. ¿Cómo se estará comunicando y transmitiendo la imagen corporativa de *Freedom Agency*?

Valor de marca:

- p. Recompra:

- i. ¿Qué se está haciendo en *Freedom Agency* para acercar al cliente a la agencia para que vuelva a adquirir los servicios ofrecidos por la agencia?

- q. Reconocimiento

- i. ¿Qué se está haciendo en *Freedom Agency* para destacar ante los clientes y posicionarse como una opción en la mente de los clientes?

- r. Calidad

- i. ¿A través de qué aspectos estamos ofreciendo calidad a los clientes?
- ii. ¿En *Freedom Agency* se evalúa la calidad de los servicios de sus proveedores? ¿Cómo?

- s. Fidelidad:

- i. ¿Qué se está haciendo para fidelizar a los clientes?
- ii. ¿A través de qué acciones se está fortaleciendo la relación del cliente para fidelizarlo con *Freedom Agency*?

3. A partir de las respuestas ofrecidas por los participantes de la reunión en la lluvia de ideas o del *brain storming*, los directivos deberán buscar conciliarlas para poder llegar a una única respuesta que pueda convertirse en la guía de a dónde quieren llegar y cómo lo harán.

4. Con unas respuestas concretas y claras que ayuden a fijar el rumbo de a dónde quieren llegar, los directivos deberán fijar un plan de acción para cada aspecto evaluado en los dos puntos anteriores. Aquí los directivos deberán mantener presentes las siguientes preguntas:

- a. ¿Qué podemos hacer para cambiar X aspecto?

- b. ¿Qué podemos hacer para mejorar...?
- c. ¿Qué podemos hacer para fortalecer...?

El plan de acción se deberá concretar en la Tabla 6.2

Tabla 6.2  
Plan de acción



Objetivo general									
Variable	Objetivo	Estrategia	Actividad	Mensaje principal	Responsable	Duración	Métricas de medición	Avances	Resultado
Cultura Organizacional									
Comunicación Interna									
Momentos de verdad									
Imagen corporativa									
Valor de Marca									

Fuente: Elaboración propia.

5. Por último, se deberá fijar un periodo de tiempo en el cual se espera cumplir con el plan de acción y obtener cambios de acuerdo con lo planteado en el rumbo fijado previamente.

## **B. Entrenamiento y comunicación.**

Esta etapa se dividirá en dos acciones puntuales, sesión de entrenamiento y actividades de comunicación interna.

Los directivos de *Freedom Agency* realizarán una sesión de entrenamiento a empleados y proveedores, a través de un evento que logre generar una experiencia a los asistentes en torno al rumbo que se han planteado como *Freedom Agency* y a dónde quieren llegar, esto dado porque el ser humano interioriza el 10% de lo que lee, el 25% de lo que oye y el 85% de lo que vive (Sánchez & Vallejo, 2013, p. 126).

En este evento de entrenamiento los directivos expondrán las respuestas consolidadas, obtenidas de los dos puntos previos a este, y el plan de acción para poder llegar a los objetivos derivados del rumbo acordado y poder llegar a que *Freedom Agency* sea vista y percibida tal y cómo los directivos plantearon.

En cuanto a las actividades de comunicación interna se focalizarán en:

- El ejemplo de los directivos moverá a los empleados a seguirlos. Esto ayudará a que las acciones planteadas en el rumbo de *Freedom Agency* se consoliden
- Continuidad con las reuniones de tráfico que se desarrollan en *Freedom Agency* semanalmente. Estas permitirán a los directivos reforzar el mensaje de ¿cómo quieren que sea vista *Freedom Agency*? , así como el hacer seguimiento al plan de acción para poder cumplirlo en el tiempo estipulado.  
Estas reuniones, como el cara a cara, permiten compartir nuevas ideas, opiniones, dudas y poder tomar decisiones si algunas de las acciones no están ofreciendo el resultado esperado.
- Desarrollo de e-mailings los cuales permiten comunicar los avances del plan de acción del rumbo de *Freedom Agency* así como reforzar los objetivos planteados.

Estos e-mailings deberán tener algún componente audiovisual para tener un mayor impacto en los receptores.

### **C. Experiencia:**

*Freedom Agency* como agencia de mercadeo está en la constante búsqueda de ofrecer experiencias a través de sus servicios a los clientes de sus empresas contratantes, pero en este punto es importante que se vuelva a pensar cómo la agencia caso de estudio busca crear experiencias en sus clientes.

En este punto los directivos deberán revisar que las acciones para la generación de experiencias propuestas en el plan de acción se estén cumpliendo. Asimismo es importante que desde la agencia siempre se esté buscando cómo mejorar y crear experiencias diferentes, sin eliminar los valores agregados ya ofrecidos a los clientes.

### **D. Medición**

En esta etapa la medición se dará en dos fases. Primero se deberá realizar una revisión del plan de acción y generar los resultados de las actividades ejecutadas para saber si estas fueron exitosas o no.

Una vez se tenga completo el plan de acción y cumplido el tiempo en el que se esperaba obtener cambios en cómo espera ser vista y percibida *Freedom Agency*, se deberá aplicar nuevamente la metodología de *Brand concept maps*.

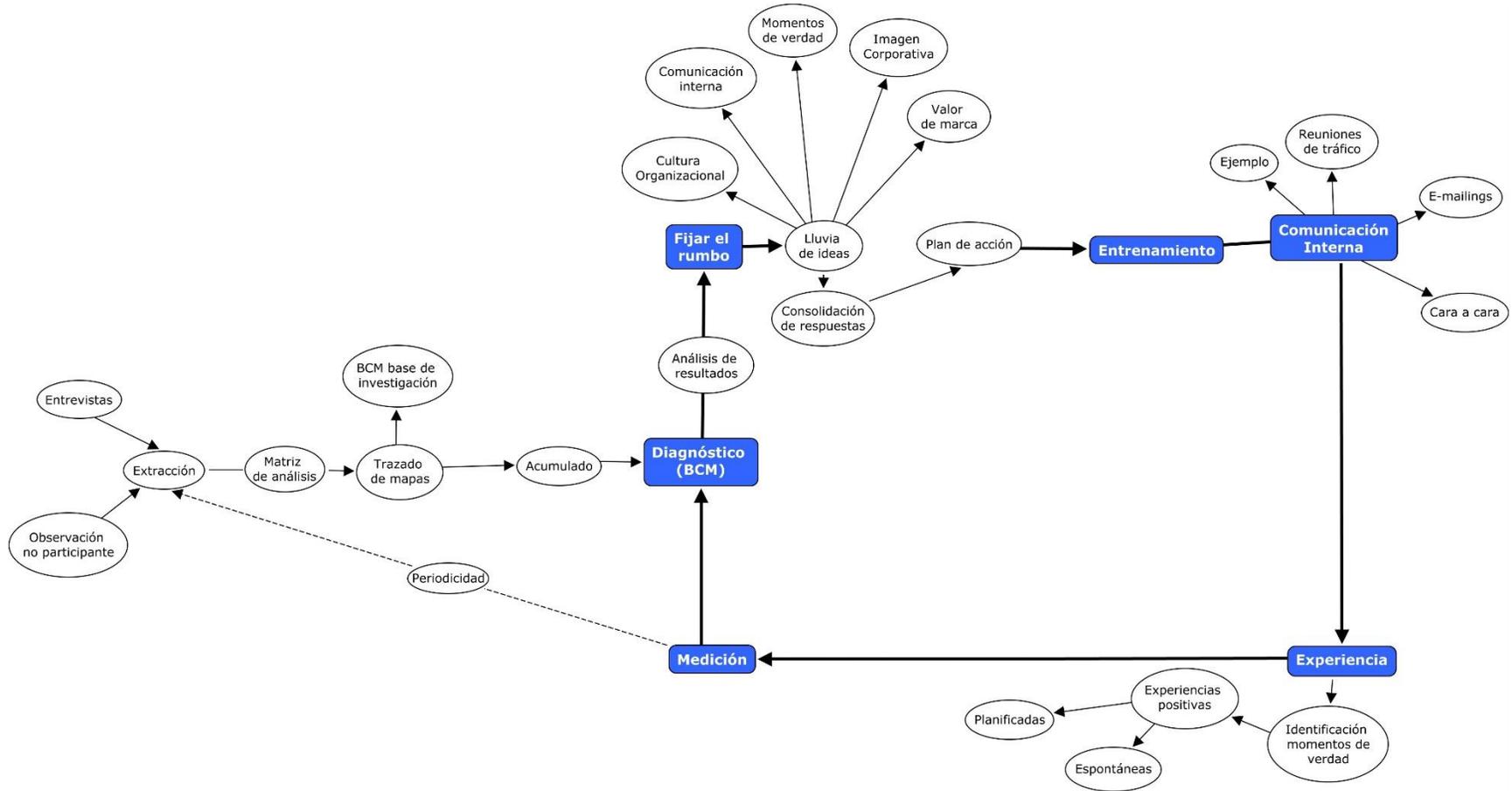
Con la aplicación de esta metodología nuevamente se espera poder hacer una comparación con el diagnóstico y poder identificar en qué punto se encuentra la agencia actualmente, lo que permitirá tomar nuevas acciones para poder llegar a cumplir el objetivo de cómo los directivos esperan que sea percibida *Freedom Agency*.

De acuerdo a la propuesta de modelo para ejecución en *Freedom Agency* se diseñó un *brand concept map* (Gráfico 6.5) que permite comprender de forma gráfica las acciones propuestas previamente.

Las fases bajo las cuales se debe aplicar el modelo de gestión de la comunicación interna para la generación de valor de marca en Freedom Agency fueron resaltadas en cuadros de color gris, lo que permite diferenciarlas.

Asimismo, se resaltaron las flechas que unen dichas fases con un mayor grosor de aquellas flechas que unen los aspectos a desarrollar en cada una de las fases propuestas.

Gráfico 6.5  
Brand concept map propuesta modelo *Freedom Agency*



Fuente: Elaboración propia.

## VI. Conclusiones y recomendaciones

De acuerdo con la investigación realizada y el trabajo cumplido, expongo una serie de conclusiones sobre el desarrollo del modelo para la adecuada gestión de la comunicación interna para la generación de valor de marca y recomendaciones para que este a su vez pueda ser aplicado en agencias de mercadeo en Colombia.

### Conclusiones:

- A partir de la investigación realizada para el desarrollo del presente trabajo es posible afirmar que la adecuada gestión de la comunicación interna ayuda a la generación de valor de marca en las agencias de mercadeo en Colombia debido a que la integración de conceptos como cultura organizacional, comunicación interna, momentos de verdad, imagen corporativa y valor de marca actúan como eslabones de una cadena que permiten generar valor desde el interior de la organización, ofreciendo la mejor experiencia a través de los momentos de verdad, los cuales se alimentan del componente cognitivo, emocional y conductual.

Es importante partir de la comprensión de la cultura organizacional y de la efectividad de la comunicación interna depende que los empleados puedan trasladar los valores de la marca en el comportamiento adecuado en los momentos de verdad, los cuales ofrecen una experiencia que a su vez ayuda a construir la imagen corporativa a partir de atributos o asociaciones de marca, que estimulan las decisiones de compra y las actitudes de fidelidad de los clientes hacia la marca, generándole valor a esta.

- El uso de *brand concept maps* como herramienta para el desarrollo de un diagnóstico de comunicación en la agencia caso de estudio, mostró que el realizar un análisis de la información cualitativa a través de gráficos es más fácil de comprender por parte de los directivos de la empresa para poder tomar acciones frente a los diferentes hallazgos presentados en el diagnóstico.

- Las matrices y los mapas conceptuales permiten entender con mayor facilidad los planteamientos, resultados y actividades a desarrollar.
- A través de la investigación realizada es posible rescatar la claridad de la cultura organizacional de *Freedom Agency*, entendiéndola como los valores y a las presunciones profundamente arraigadas que la distinguen como agencia y que mantienen presentes en cada una de sus comunicaciones y también de sus actos.
- La cultura organizacional es la parte más compleja ya que tiene que ver con un marco de referencia no escrito determinado por la conducta de las personas, principalmente de los líderes o directivos de la organización, y por ende, que requiere ser aceptada y compartida por todos los empleados.
- La comunicación estratégica se fundamenta en procesos relacionados con los objetivos y proyectos de las organizaciones, en este caso de la agencia caso de estudio, por lo que es más fácil desarrollar un adecuado diagnóstico y una mejor formulación del modelo y actividades concretas para *Freedom Agency* a partir de la participación de los empleados de la misma.
- La comunicación estratégica debe estar conectada a la estrategia del negocio; la medición debe conectarse con los resultados del negocio; el cara a cara debe crear entendimiento y compromiso, y de esta forma no solo logra la transformación de la agencia, sino que ayuda al éxito de la misma.
- Una tarea fundamental de las empresas actuales es intentar encontrar formas para que el trabajo que los empleados realicen sea de interés y motivante. En este aspecto la comunicación interna juega su función principal, ya que de esta depende que los colaboradores de la agencia comprendan su rol, presentándoles cómo sus labores son importantes para el desarrollo de la agencia.

- Para que la comunicación interna sea efectiva se debe contar con el compromiso de los directivos y empleados.
- Toda agencia de mercadeo debe considerar la comunicación como un eje estratégico en su desempeño y proceso de consolidación, dado que esta ayuda a la definición de realidades y la gestión de símbolos compartidos.
- La comunicación interna en agencias de mercadeo en Colombia no se centra en procesos, ni en planes con acciones concretas, sino se basa en el uso de herramientas de comunicación. También es importante resaltar que, dichos medios deben consolidarse como procesos de comunicación interna para que el mensaje que conlleven pueda llegar a todos los rincones de la organización.
- En *Freedom Agency* la comunicación y la honestidad son elementos primordiales que permiten darle estabilidad a la relación agencia – clientes en todas las etapas de ciclo de vida de la organización.
- Los espacios donde la expectativa del cliente es más alta son los momentos de verdad, en los cuales es posible impactar en la percepción del cliente y crear una experiencia que recuerde, haciendo de esta última un sólido asidero que vincule la promesa de marca y busque llevar al cliente a tomar una conducta favorable frente a la agencia y a la marca.
- En *Freedom Agency* la identificación de todos los momentos de verdad que se presentan en la cotidianidad de la agencia ayudaron a identificar las acciones que se debían tomar frente a cada uno de estos para hacerlos más efectivos en el momento de ofrecer experiencia a sus clientes.
- Las imágenes mentales existentes en la mente de las personas, derivadas de las experiencias, determinan las conductas y opiniones de estas sobre las marcas. *Freedom Agency* no es ajena a esta situación, puesto que de las experiencias

ofrecidas en los momentos de verdad, los clientes alimentan su imagen de la agencia asociándole o confirmando atributos favorables lo cual conlleva a conductas que se derivan en el valor de marca.

- El cliente es un participante activo en la creación de valor de marca, ya que de él y su conducta depende la favorabilidad hacia la marca.
- De acuerdo con la investigación realizada en torno a *Freedom Agency*, es posible resaltar que su valor de marca basado en un grupo de fortalezas como el reconocimiento de la marca, la lealtad de los clientes, la calidad percibida y asociaciones que se vinculan a la marca están incorporando valor al servicio ofrecido.
- El valor de marca de *Freedom Agency* está ayudando a fortalecer la relación con los actuales y a atraer nuevos clientes.
- La transformación y el fortalecimiento de las relaciones entre las agencias y sus clientes es un aspecto al cual se le concede mucha importancia, dado que es mejor mantener los clientes satisfechos y con una adecuada imagen de la agencia en sus mentes para así poder llegar a ser recomendados para ampliar su espectro de clientes. Esto debido a que la inversión para adquirir nuevos clientes es más alta que la inversión realizada para mantener a un cliente satisfecho.
- El desarrollo del modelo de gestión de la comunicación interna para la generación de valor de marca permitió la integración de conceptos con elementos comunes que permiten desarrollar una cadena de acciones que logran impactar todos los aspectos de la agencia y asimismo generar valor de marca para la misma.
- El modelo propuesto se basó en la facilidad para el desarrollo del diagnóstico y la aplicación de acciones puntuales que no requieren de altas inversiones o elementos adicionales para la aplicación del mismo.

- El modelo de gestión de la comunicación para la generación de valor de marca aparte de presentar la integración de conceptos comunes entre las variables estudiadas, también permite mostrar que su aplicación no es dispendiosa y ayuda a la agencia de mercadeo a fijar un rumbo que integre aspectos internos y externos de la misma buscando la generación de valor al cliente, el cual redundará en el valor de marca, entendido como el fin último de este modelo propuesto.
- Hoy en día la gestión de la marca y el valor de esta se basa en la satisfacción y la fidelidad del cliente dada por las experiencias de este. Más allá de la funcionalidad de los servicios ofrecidos se busca una experiencia cognitiva, emocional y conductual que empuje a los clientes a tomar acciones favorables sobre las marcas.

#### Recomendaciones:

- Dadas las variables estudiadas y utilizadas para el desarrollo del modelo no se aconseja aplicar herramientas cuantitativas en la metodología, porque lo que se pretende estudiar son las percepciones y relaciones entre los diferentes actores de las agencias de mercadeo en Colombia.
- Se recomienda el uso de *Brand concept maps*, la cual es una metodología útil que permite tener una clara visión a través de mapas conceptuales de cómo, tanto directivos, empleados y clientes, están percibiendo la organización en las variables estudiadas.
- Desde el desarrollo del diagnóstico hasta la evaluación de los cambios dados por la aplicación del plan de acción de rumbo deberá fijarse un tiempo de un año que permite ver cambios reales en empleados y clientes, debido a que el modelo propuesto se basa en percepciones y estas a su vez toman tiempo para cambiarlas o reforzarlas.

- La cultura organizacional es un rasgo que debe ser claro y común para todas las personas que trabajan con la agencia e interactúan con esta, ya que se basa en los valores compartidos bajo los cuales se desarrollan todas las acciones de la organización.
- La cultura organizacional es un aspecto primordial a evaluar en la agencia, ya que permite al investigador identificar la consistencia de la cultura por la cual se rige y comprender los valores que impregnan todas las acciones de la misma, con el propósito de evaluar si es congruente con lo que se está comunicando y cómo se está comunicando a los diferentes públicos de la organización.
- Es importante la identificación de los procesos y medios de comunicación interna activos en la agencia para poder identificar su utilidad y si cómo pueden ser potencializados incluyéndolos en el plan de acción que fijen los directivos de la agencia.
- La identificación y análisis de los momentos de verdad es una tarea que debe involucrar a todos los directivos y empleados de la agencia para poder capturar acciones que aunque se pueden considerar mínimas, también ofrecen una experiencia al cliente.
- Con las actividades propuestas dentro del modelo se pretende que sean de fácil aplicación en las agencias de mercadeo en Colombia y con los recursos humanos, físicos y presupuestales disponibles.
- Del cuidadoso planteamiento, desarrollo y aplicación de las métricas del modelo depende determinar el éxito del mismo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. (1994). *Gestión del valor de la marca*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Agustín, J. A., Beltrán, A. L., Martín, A. S., & Igea, D. d. (1995). *Técnicas de investigación en ciencias sociales*. Madrid: Editorial Dykinson.
- Alfaro, E., Velilla, J., Brunetta, H., Navarro, B., Molina, C., Martínez, L., . . . Muñoz, B. (2012). *The customer experience*. Obtenido de The customer experience: [www.thecustomerexperience.es](http://www.thecustomerexperience.es)
- Álvarez, A., & Lesta, L. (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de la comunicación interna a los objetivos de la organización. *Palabra clave*, 11-30.
- Araujo, Y., & Jaime, P. (2007). Clima y cultura organizacional: ¿dos constructos para explicar un mismo fenómeno? *XX Congreso anual de AEDEM* (págs. 296-324). Palma de Mallorca: Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa.
- Arellano, J., & Santoyo, M. (210). Investigar con mapas conceptuales. Procesos metodológicos. *Revista Española de Pedagogía*, 567-588.
- Bances Gómez, A. (2007). Diagnóstico de comunicación. *Catedral Javeriana*. Bogotá: Facultad de Comunicación y Lenguaje.
- Basu, A., Kim, K., Loken, B., & Roedder, D. (2006). Brand concept maps: a methodology for identifyin brand associations networks. *American Marketing Association*, 549 - 563.
- Behar, H. (2008). *No es por el café*. Barcelona: Empresa Activa.
- Berry, L., & de Hassan, A. (1996). *Un buen servicio ya no basta*. Barcelona: Norma.
- Blackston, M. (2000). Building brand equity by managing the brand's relationships. *Journal of Advertising research*, 101-105.
- Buil, I., Martínez, E., & Chernatony, L. (2010). Medición del valor de marca desde un enfoque formativo. *Cuadernos de gestión*, 167-196.

- Cabrera, A. C. (2007). Los mapas conceptuales: una poderosa herramienta para el aprendizaje significativo. *Acimed*, 1-15.
- Cabrera, A. O., Cuéllar, F. E., Landrián, L. G., Melis, P. P., & Gener, M. E. (2007). Los mapas conceptuales: una poderosa herramienta para el aprendizaje significativo. *ACIMED*, 1 - 12.
- Capriotti, P. (2008). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo*. Santiago de Chile: Colección de libros de la empresa.
- Caraballo, Y., Herrera, J. A., & Mesa, D. (2009). Herramientas de gestión del conocimiento: convergencias hacia un aprendizaje organizacional. *Revista Cubana de Ciencia Agrícola*, 1-15.
- Carretón, M. d., & Ramos, I. (2009). *Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna*. Alicante: Asociación de investigadores en Relaciones Públicas.
- Cockerell, L. (2008). *Ponga magia en su empresa*. Barcelona: Empresa Activa.
- Contardo, I. (2003). El uso de imágenes para penetrar en la mente del consumidor. *Revista Empresa*, 80-96.
- Cooper, P., & Pawle, J. (2006). Measuring emotion - Lovemarks, the future beyond brands. *Journal of Advertising Research*, 38-48.
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid: McGraw-Hill.
- Cornelissen, J. (2009). *Corporate Communication a guide to theory and practice*. London: SAGE Publications.
- Corporate Excellence. (21 de Marzo de 2012). *Un análisis de los mejores modelos académicos y de consultoría para evaluar el valor de las marcas*. Obtenido de

Corporate Excellence: <http://www.corporateexcellence.org/index.php/Centro-de-conocimiento/Modelos-academicos-y-de-consultoria-para-evaluar-el-valor-de-las-marcas>

Costa, J. (2009). *La imagen de marca*. Barcelona: Paidós.

Costa, J. (2013). *Los cinco pilares del branding*. . Barcelona: Costa punto com.

Eisner, M. (2006). *Disney y el arte del servicio al cliente*. México: Panorama.

Etkin, J., & Schvarstein, L. (1995). *Identidad de las organizaciones: Invariancia y cambio*. Buenos Aires: Paidós.

Farquhar, P. (1989). Managing Brand Equity. *Advertising research*, 7-12.

Ferrari, M. A., & Franca, F. (2011). *Relaciones públicas: naturaleza, función y gestión en las organizaciones contemporáneas*. Argentina: La crujía Ediciones.

Finch, K., Hansen, C., & Alexander, R. (2010). *Internal Communication, it's not a rocket science*. Obtenido de [www.novascotia.ca](http://www.novascotia.ca):  
<http://novascotia.ca/cns/pubs/ItsNotRocketScience.pdf>

Goffe , R., & Jones, G. (2001). *El carácter organizacional*. Barcelano: Granica.

Gómez, C. (2011). Retención de clientes en agencias de eventos. *Palabra clave*, 325-342.

Hernández, D., & Quijano, S. (2011). Evaluación de la calidad del sistema formal de comunicación interna desde la perspectiva de auditoría del sistema humano (AHS). *Folios*, 13-34.

Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management*. México: Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Education.

Leary, M., & Kowalski, R. (1990). Impression Management: A literature review and two-component model. *Psychological Bulletin*, 34-47.

- Loken, B., & Roedder, D. (2006). Brand concept maps: measuring what your brand means to consumers. (págs. 1-4). University of Minnesota: Carlson School of Management.
- Manucci, M. (2008). *Impacto Corporativo*. Buenos Aires: La Crujia.
- Mayol, D. (2010). Identidad e imagen en Justo Villafañe. *Signo y Pensamiento*, 506-519.
- Quijano, S. (2006). *Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones*. Barcelona: Icaria.
- Quirke, B. (2008). *Making the connections: Using internal communications to turn strategy into action*. Ashgate.
- Qurike, B., & Walters, D. (2003). What every manager should know about communication. *Synopsis communication consulting*, 26-29.
- Ruck, K., & Welch, M. (June de 2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*, págs. 294-302.
- Sánchez, F., & Vallejo, G. (2013). *Servicio con pasión*. Bogotá: Norma.
- Shin, S. (2011). *Application of brand concept maps to GAP Inc*. Gerogia.
- Simmons, J. (2008). *El Estilo Starbucks*. Barcelona: Deusto.
- Teichert, T., & Schöntag, K. (2010). Exploring consumer knowledge structures using associative networks analysis. *Psychology & Marketing*, 369-398.
- Tobaccowala, R. (2011). Las reglas del juego han cambiado. En J. Lecinski, *ZMOT: Ganando el momento cero de la verdad* (págs. 9-12). Google.
- Vilanova, N. (2013). *Micropoderes: Comunicación interna para empresas con futuro*. Barcelona: Plataforma empresa.
- Villafañe, J. (2008). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.

**ANEXOS**

## ANEXO 1

**Resultado entrevista a directivos – Caroline Rojas**

Apreciado Directivo de Freedom Agency: Estamos desarrollando una investigación sobre la gestión de la comunicación interna para la generación de valor de marca en Freedom Agency. Es de gran ayuda para nosotros contar con su colaboración al responder con las siguientes preguntas:

**Nombre:** Caroline Rojas

**Profesión:** Comunicadora Social y Periodista

**Cargo:** Directora de Marketing y ventas

**Comunicación interna – Cultura Organizacional**

1. En sus palabras ¿Quién es y qué hace la empresa? y ¿A dónde quiere llegar la empresa?

R/. Misión: Freedom es una agencia de mercadeo y publicidad que busca generar experiencias en todo lo que hace.

Visión: Queremos ser grandes, si se puede los más grandes de una manera transparente, buscando ser los mejores en mercadeo y publicidad. Tener más de cinco clientes con nosotros que vayan a un nivel rápido y crezcan junto con Freedom.

2. ¿Cuáles son los valores con los cuales se auto identifica la empresa?

R/. Si consigues a alguien de las mismas creencias es más fácil que las cosas salgan adelante

- Puntualidad
- Honestidad
- Responsabilidad
- Calidad

Son valores que definen a la empresa

Buscamos ser sinceros con el cliente comentándole la situación en el momento en que no podamos cumplir de alguna manera.

3. ¿Cuáles considera que son los comportamientos que distinguen a la organización?

R/. Somos personas que a donde vamos tratamos de dejar una marca como agencia, tratamos de ser muy pulidos, de ofrecer una respuesta amable, nunca tener un disgusto con el cliente. No dejar dilatar absolutamente nada.

Tratamos de convertirnos en el aliado del cliente.

Tratar de generar la familiaridad que tenemos al interior con el cliente.

4. ¿Cómo se diferencian de la competencia?

R/. Lo que prometemos lo cumplimos, entregamos de inmediato los proyectos. Las áreas de mercadeo requieren respuesta inmediata y asimismo nosotros trabajamos en los mejores tiempos de respuesta. Esa es una de las grandes fallas de las agencias cuando minorizan los clientes. Les damos la importancia a todos.

5. ¿Cuál considera que es el estilo de la dirección?

R/. El estilo de la dirección es horizontal.

Hay dos cabezas al mando enfocados en la toma de decisiones, dando la cara al cliente en aquellas acciones que requieran a alguien liderando y somos John Bustos y yo. Somos partners.

Al lado nuestro, y digo al lado, porque no pensamos que haya alguien debajo, porque siempre intentamos que todo sea un trabajo en equipo y que si solo sale bien, sea el resultado de todos. Al lado nuestro está Andrés Bustos quien se encarga de toda la parte gráfica tanto en las propuestas como el desarrollo de las

piezas. Todo lo que tenga que ver con la imagen gráfica de la organización está a cargo de él.

Juan Pablo Marti, es la persona de audiovisual, entonces él nos ayuda en todo el tema de los videos y fotografía. El desarrollo el video de la compañía. Asimismo nos ayuda con todos los registros de los eventos y demás servicios. Él también es especialista en fotografía de marca.

Carlos se encarga del desarrollo de stands y muebles, aunque es proveedor de nosotros es parte de Freedom y asimismo lo considera él.

Por último está Cindy quien se encarga de la parte contable. También tenemos un contador quien administra la parte contable y financiera de la compañía apoyando a Cindy.

Debajo de nosotros hay una larga lista de proveedores que se ha tratado de centrar en calidad y precio, debido a que al ser agencia y al tercerizar ciertos servicios puede llegar incrementar mucho el precio. Lo que nosotros tratamos de hacer es damos trabajo pero con calidad y precio porque somos agencia.

6. ¿Cuál es la promesa de marca de la empresa?

R/. Está centrada en el Talento Humano ya que son las personas la pieza clave para que las marcas vean que nuestra promesa como marca es cierta la puntualidad, la pro actividad, la puntualidad y la respuesta siempre cordial.

7. ¿Posee la empresa procesos de comunicación interna?

R/. Existen muy pocos procesos de comunicación interna, la sociedad está hace 10 meses corriendo y se está empezando a mejorar muchos procesos basados en cómo nos empezamos a comunicar, mientras nos centramos en una oficina que es lo que queremos. Hacemos un check list de todos los temas que tenemos, estamos en constante comunicación, porque aunque manejamos diferentes

clientes estamos al tanto de todas las ejecuciones. Trabajamos de la mano para todos los clientes.

El proceso interno que hay, bueno se hace un check list que ese no falla una vez a la semana. Tratamos de una vez a la semana para vernos y hablar muchos temas de mejora.

Qué tratamos nosotros por ser pequeños y ser las dos cabezas es basar nuestra comunicación en ser transparentes entre nosotros y con los demás empleados. Si algo no gusta o molesta se habla en el momento para poder tomar acciones correctivas y no esperar que se dilate.

El calendario. Todo lo intentamos agendarlo en el calendario y necesitamos coordinar todo para que los eventos y reuniones no se crucen así como tener la oportunidad de que en las ejecuciones de proyectos nos puedan ver a los dos.

8. ¿Cuáles son los principales objetivos que cree que persigue la comunicación interna en la empresa?

R/. Los objetivos que persigue la compañía es la mejora continua, si no hay comunicación interna, estamos fuera de lugar. Es un aspecto en el que debemos mejorar y en el que estamos quedados

Si llega alguien nuevo a la compañía no sienta tensión y pueda adaptarse fácilmente.

9. ¿Comunican a los empleados la estructura global de la organización para que entiendan cómo su trabajo se articula en el trabajo conjunto y a dónde deben acudir para resolver las diferentes cuestiones que se les planteen?

R/. Sí la conocen de acuerdo como la comenté en el punto anterior. Ellos saben que para temas comerciales o con el cliente se remiten a mí y cuando son temas

técnicas o de funcionamiento para el cumplimiento de las propuestas y proyectos van a John.

10. ¿En la empresa se dedica tiempo y recursos para transmitir las metas, estrategias y objetivos de la organización? De ser así ¿Quién lo comunica y a través de qué medios?

R/. Realmente no, nosotros hablamos de cómo le debemos a cumplir al cliente y las estrategias que hemos desarrollado para ellos pero no revisamos un tema de Freedom como estrategias y objetivos del negocio. De hecho por ahora nos estamos centrando en trabajar en eso para poder fijar esos objetivos y estrategias como empresa y cómo podemos trabajarlas.

11. ¿Evalúan de algún modo si la información remitida llega al público objetivo y si esta es comprendida y útil?

R/. Realmente nuestra comunicación se da cara a cara, siempre que haya algo que decir, comentar, tratar lo hacemos inmediatamente y siempre uno a uno. Tal vez esa comunicación en temas del desarrollo de los proyectos con los clientes nos ayuda a que se resuelvan las dudas fácilmente y quede clara la información que transmitimos.

12. ¿Procuran cuidadosamente explicar a los empleados las tareas y funciones de su rol y cómo esta ayuda al logro de los objetivos y estrategias de la organización?

R/. Sí hemos venido trabajando en cómo comunicamos tareas y funciones porque son dinámicos y más con los servicios que prestamos, pero de cómo esto ayuda al logro del objetivo del negocio, no específicamente, pues nos centramos en los objetivos y estrategia de nuestro proyecto con el cliente.

13. Existen medios para obtener ideas de los empleados acerca de cómo mejorar el estado de las cosas, y para que estas ideas puedan ser comunicadas hacia arriba en la jerarquía. ¿Cuáles?

R/. En los procesos con los empleados estamos tratando de mejorar los canales de comunicación, y sobre todo con el área de pagos en la cual hay un gran problema y es que Cindy es la novia de John y las cosas antes de 10 meses se manejaban de otra forma. Ella intenta crear un poco de defensa. Y eso es afecta a los clientes, pero es importante entender que se debe trabajar en sinergia y no se trata de poder sino de que las cosas funcionen

También me gusta tener reuniones con Juan Pablo, Andres y Carlos para poder revisar los temas a mejorar, porque a mí me gusta revisar los detalles que en algún evento nos funcionó, cómo lo podemos mejorar para el siguiente proyecto. Esto se trata de una constante mejora y esas mejoras en la que nos ayuda a crecer.

14. ¿Se promueven reuniones periódicas con el objeto de una mejor coordinación de funciones? → No se realizó porque ya la había contestado junto con la pregunta anterior

### **Momentos de verdad**

Nosotros tratamos de tener un contacto constante con el cliente. Tratamos de ser cuidadosos con lo que enviamos, cuidando la coherencia, la redacción, la ortografía y la claridad en nuestros mensajes. En caso de no obtener respuesta del cliente en cuanto a algo que se le haya enviado se llama para poder estar al tanto si no comprendió, no le llegó, o simplemente está muy ocupado para verlo en ese momento. Hemos tratado de hacer el ejercicio que el mensaje sea comprensible

15. ¿Considera que a través de las interacciones entre empresa – cliente presentadas en la prestación de los servicios se está entregando la promesa de marca al cliente? ¿Cómo?

R/. Sí, a través de la cercanía que nosotros tenemos con el cliente, a través de la puntualidad que le damos en las respuestas de presupuesto y todo el tema estratégico, en el tema del respeto hacia el cliente, en el tema de calidad y

puntualidad. La integración que tenemos con los clientes, en que somos responsables y si decimos que entregamos algo lo llevamos a cabalidad total.

16. ¿Los empleados entienden su rol en la interacción empresa – cliente más allá de ofrecer el servicio?

R/. Sí, ellos la tienen clara y nosotros tratamos de hacerles ver lo bien que hacen su trabajo, y eso también ayuda a generar confianza en el momento en el que hablan con el cliente. Cuando estamos en las reuniones ellos se protegen mucho de nosotros, es decir, ellos no comunican 100% al cliente, sino que ellos esperan a ver qué les decimos nosotros porque creen que es parte comercial netamente. Cuando estamos con el cliente ellos no participan a no ser que se les haga una pregunta en que se les pregunté su opinión en cuanto a la realización del trabajo, pero cuando estamos con el cliente ellos se protegen y se bloquean mucho. Ellos son muy pasivos

17. ¿Cómo fortalecen el relacionamiento con el cliente?

R/. Creando confianza, es decir, nosotros no solo nos volvemos amigos sino que creamos confianza y respeto entre nosotros. Entonces la confianza la ganamos cumpliendo lo que ellos esperan dentro de los eventos, en el merchandising que se entrega, dentro de las estrategias, cumpliendo todo lo que le estamos prometiendo y no llegar de pronto al final diciendo o mentiras o enredarlo con cosas que de pronto no vamos a poder cumplir. Entonces nosotros creamos una confianza con ellos y una cercanía. La mayoría de nuestros clientes son muy buenos amigos nuestros, nos pueden llamar sin ningún problema si hay algún cambio, y nosotros también cuando no hay ningún tiempo que podamos cumplir los podemos llamar avisándoles con antelación y así generamos confianza. Buscamos que ellos vean que si tienen una marca o agencia que los respalda 100%.

18. ¿Los empleados buscan construir relaciones fuertes con el cliente en cada interacción?

R/. Sí, nosotros hemos tratado de entender qué es Freedom. Nosotros cuando tenemos las reuniones siempre vamos con alguno de los empleados y tratamos después de las reuniones dar la retroalimentación.

19. ¿Se evalúa la interacción entre empleados y clientes?

R/. Tratamos de cada vez que hace un trabajo hacerles una retroalimentación más positiva que negativa, obviamente la negativa si se hace pero la positiva es lo que ayuda a generar confianza en ellos y que en caso de que alguno de los dos falte, tienen las herramientas para responder.

20. ¿Qué actividades de interacción con el cliente tiene desde su rol en la empresa?

R/. Hoy en día estoy focalizada en los clientes, o en la búsqueda de clientes. También manejo redes sociales o si no estoy revisando aspectos a mejorar de la compañía para poder comunicar externamente.

21. ¿Son tenidas en cuenta las recomendaciones tanto de clientes como de empleados para mejorar los servicios?

R/. Sí, es un tema difícil porque a nadie le gusta que le digan lo malo pero si lo hemos tratado de tener muy en cuenta, y a parte de tener en cuenta, tener mucha tolerancia, porque el cliente no entiende qué es llamar la atención de una manera adecuada, y si hemos tenido que intervenir algunas veces cuando de pronto les hacen algunas recomendaciones al equipo debemos tratar de manejar mucho la inteligencia emocional.

Nosotros si tratamos de llevar esas recomendaciones al máximo y tomar acciones para mejorar.

### **Imagen corporativa**

22. ¿Cuál es la imagen que usted tiene de la organización?

R/. Es una compañía que le gusta mucho la creatividad, por esto usamos colores súper fuertes en nuestro logo. También el tema de libertad de permitirle al cliente proponga y soñemos juntos que seguramente sacamos la idea adelante. Es una compañía joven.

23. ¿Cómo le gustaría que fuera vista la organización?

R/. Sé que Freedom como compañía da confianza, pero no sé si su imagen de confianza, porque a veces la creatividad se confunde con la irresponsabilidad y el incumplimiento. Quiero que Freedom sea concebido bajo una imagen de confianza, que actualmente solo se está dando cuando tenemos la interacción con el cliente.

24. ¿Cuáles cree que son los atributos por los que los clientes distinguen a la empresa y sus servicios?

R/. El cumplimiento, la responsabilidad, la puntualidad, yo soy muy persistente en eso de la puntualidad, que si le decimos al cliente que a las 12:30 le enviamos la propuesta, sean las 11:58 y si se le envíe y no se le diga mentiras, en las que el cliente tenga que llamar a preguntar por la propuesta. La creatividad, tratamos de tener algo llamativo o diferente en nuestras propuestas, no trabajar sobre lo que ya hemos creado sino que tratar de entender qué es la marca y darle su valor agregado. La cercanía que tenemos con el cliente y la transparencia.

### **Cierre de entrevista**

25. Para finalizar ¿considera usted importante la gestión de las comunicaciones tanto al interior como al exterior de la organización?

R/. Sí, yo creo que lo que nosotros nos educamos interiormente lo transmitimos exteriormente y pues todas las personas que estén a nuestro alrededor sea igual y lo compartan. Si nos estamos educando de una manera muy seguramente es lo que van a ver afuera y es lo que van a hablar de nosotros. También crear esa pertenencia del empleado con la marca, pero también ese cumplimiento de la promesa cuando habla con el cliente.

## ANEXO 2

### Resultado entrevista a directivos – John Bustos

Apreciado directivo de *Freedom Agency*: Estamos desarrollando una investigación sobre la gestión de la comunicación interna para la generación de valor de marca en *Freedom Agency*. Es de gran ayuda para nosotros contar con su colaboración al responder con las siguientes preguntas:

**Nombre:** John Bustos

**Cargo:** Gerente General

#### Comunicación interna – Cultura Organizacional

1. En sus palabras ¿Quién es y qué hace la empresa? y ¿A dónde quiere llegar la empresa?

R/. Que es: nosotros somos una agencia de soluciones y experiencias

Que hacemos: impactar con nuestras ideas y nivel creativo para de aquí a unos seis años poder ampliar nuestra organización a Centro América por lo que ya estamos dando pasos hacia allá y es a dónde queremos llegar. Llegar a tener un staff consolidado de personas que sean más creativas y menos problemáticas.

2. ¿Cuáles son los valores con los cuales se auto identifica la empresa?

R/. Uno de los principales valores es la honestidad, nuestra transparencia. Como política nunca decimos mentiras, siempre hablamos con claridad. Otro de nuestros valores es nuestra productividad y la puntualidad y casi siempre cumplimos con la palabra que damos y cuando no, les damos la explicación de lo que está sucediendo.

Nuestra forma de relacionarnos es lo que más comunica como trabajamos y como nos comportamos.

3. ¿Cómo se diferencian de la competencia?

R/. Yo creo que lo que nos diferencia es que la competencia está muy ávida de conseguir recursos, entonces los clientes son casi tratados como productos y creo que uno de nuestros valores es que nosotros tenemos un nivel de relación más cercano con los clientes y son tratados como personas y casi como amigos y son más que una cuenta para nosotros.

4. ¿Cuál considera que es el estilo de la dirección?

R/. El estilo de dirección es horizontal en la cual todos son partícipes de las decisiones a pesar de que personas que tienen capacidades que los distinguen y por eso están en la posición que están.

No podemos decir que seamos una empresa que tenga empleados, dado que ese formato de posicionamiento de las personas hace que las personas se sientan. Nosotros tratamos de hacer un direccionamiento no vertical, sino horizontal donde todos son importantes, pero cada uno cumple su rol.

5. ¿Cuál es la promesa de marca de la empresa?

R/. Respecto a cuál es la promesa básica de nuestra empresa empezamos siendo con un copy que era sueña con libertad, lo cual quería decir para las empresas y para los clientes, no se preocupen por costos, no se preocupen por tiempos, sueña con libertad en sus eventos porque nosotros lo haremos realidad.

Al transcurrir de los años, lo cambiamos eventualmente, nuestro copy y como nuestro chakra es soluciones y experiencias, con todo lo que hacemos queremos ser una solución para nuestros clientes, y de cada solución que generemos queremos que se vuelve una experiencia para todos lo que tengan contacto con el desarrollo que hagamos.

6. ¿Posee la empresa procesos de comunicación interna?

R/. Realmente no contamos con procesos de comunicación interna. Nuestra comunicación se maneja siempre uno a uno, ya sea para coordinar tareas,

arreglar la agenda, cumplir con alguna solicitud de los clientes, o para discutir sobre algo que se pueda presentar en la empresa. Pero procesos como tal no los hemos desarrollado, porque uno está en el día a día buscando clientes, trabajando en las solicitudes de los clientes, entonces es algo en lo que no se ha trabajado.

7. ¿Cuáles son los principales objetivos que cree que persigue la comunicación interna en la empresa?

R/. Como te digo nosotros no tenemos estos procesos, pero creo que nos ayudarían a mejorar y ampliar nuestros canales de comunicación para poder ser cada vez más efectivos.

8. ¿Comunican a los empleados la estructura global de la organización para que entiendan cómo su trabajo se articula en el trabajo conjunto y a dónde deben acudir para resolver las diferentes cuestiones que se les planteen?

R/. Cuando estamos en acción y operando cada una de las personas que trabaja con nosotros entiende el rol que cada quien debe desarrollar. En este caso somos dos personas las que lideramos el equipo, que somos Caroline y yo, y eso claramente lo entienden los muchachos.

Yo tengo una preferencia por las parte técnicas y ella una preferencia por la parte organizacional, lo cual lo entiende la gente y en el momento en que necesiten algo se guían por esto para recurrir a uno de los dos.

9. ¿En la empresa se dedica tiempo y recursos para transmitir las metas, estrategias y objetivos de la organización? De ser así ¿Quién lo comunica y a través de qué medios?

R/. No se hacen informes aún sobre la marcha de la empresa con la relación de resultados respecto a los objetivos.

10. ¿Evalúan de algún modo si la información remitida llega al público objetivo y si esta es comprendida y útil?

R/. Siempre se intenta explicar cuidadosamente a los empleados las funciones de su rol pero no estamos pendientes de evaluarlos.

Se aclaran las instrucciones antes de empezar algún servicio para aclarar las funciones de cada uno y siempre se trata de ser claros.

11. ¿Procuran cuidadosamente explicar a los empleados las tareas y funciones de su rol y cómo esta ayuda al logro de los objetivos y estrategias de la organización?

R/. Como te digo nuestra comunicación es uno a uno entonces siempre a través de una llamada o nos reunimos en la oficina tratamos de aclarar las funciones y roles de cada uno en los servicios que estemos desarrollando con los clientes, y nos enfocamos en el objetivo de que todo lo que hagamos sea una experiencia memorable y un servicio pulcro y puntual.

12. Existen medios para obtener ideas de los empleados acerca de cómo mejorar el estado de las cosas, y para que estas ideas puedan ser comunicadas hacia arriba en la jerarquía. ¿Cuáles?

R/. Caroline es quien se encarga de desarrollar estas reuniones, de hecho ella coordina reuniones con nosotros para poder revisar lo que no funciona o lo que toca mejorar, se ha hecho tanto para el interior de Freedom como cuando acabamos de prestar un servicio. Siempre cuidamos los detalles.

Y no se comunica hacia arriba, porque es una organización horizontal.

13. ¿Se promueven reuniones periódicas con el objeto de una mejor coordinación de funciones?

R/. Se manejan reuniones de tráfico en las cuales votamos ideas y desarrollamos el plan de acción dejando en claro cuáles son las responsabilidades de cada uno de los del equipo en su participación en los proyectos.

## Momentos de verdad

14. ¿Considera que a través de las interacciones entre empresa – cliente presentadas en la prestación de los servicios se está entregando la promesa de marca al cliente? ¿Cómo?

R/. Si, se está entregando a través de la atención inmediata que se le está brindando a las personas y casi que tenemos atención personalizada para cada uno de nuestros clientes, se podría decir que estamos dispuestos para ellos 7/24. Siempre estamos disponibles para las necesidades de ellos y casi nunca hemos dicho que no a poder entregar una solución a sus necesidades.

15. ¿Los empleados entienden su rol en la interacción empresa – cliente más allá de ofrecer el servicio?

R/. En las reuniones de tráfico cuando definimos las funciones pues todos saben cómo deben responder ante el cliente si tienen algún acercamiento con este, pero principalmente la interacción la llevamos a cabo Caroline y yo.

16. Y en cuanto a los modelos de protocolo, meseros, y demás personal que requieran para la prestación de uno de sus servicios, ¿les comunican como debe ser manejada la interacción con los clientes?

R/. Si, de hecho cuando contratamos personal para el desarrollo de eventos principalmente nos encargamos de decirles que debemos estar pendientes de todos los detalles y solicitudes de los clientes ya sea el cliente directo o el cliente de mi cliente. Siempre responderles amablemente. Si no pueden dar solución a algo que pidan nos lo comunican a nosotros para poder reaccionar.

17. ¿Los empleados buscan construir relaciones fuertes con el cliente en cada interacción?

R/. Si nos preocupamos porque las personas que trabajan con nosotros construyan relaciones fuertes con el cliente, pero casi siempre las primeras personas que tienen el primer contacto y el más grande con el cliente somos

nosotros (Caroline – John). Nosotros nos encargamos, por así decirlo, de traducir las necesidades de los clientes a la gente que trabaja con nosotros. Sin embargo, cada una de las personas que trabaja con nosotros, nos hemos preocupada para que cuando tengan contacto con el cliente, sea cual sea la relación, sea una relación en la que el cliente encuentre respeto, una respuesta honesta, inmediata y que siempre esté a disposición de ellos.

18. ¿Se evalúa la interacción entre empleados y clientes?

R/. Aún nos contamos con un proceso de evaluación de la interacción entre empleados, o personas que trabajen con nosotros con los clientes. Pero sería chévere poder medir eso para poder ver cómo estamos progresando.

19. ¿Qué actividades de interacción con el cliente tiene desde su rol en la empresa?

R/. Yo creo que mi interacción con el cliente es la consecución de la propuesta y ya en la parte operativa estoy haciendo seguimiento para estar al tanto de todo lo que se deba cambiar o modificar.

20. ¿Son tenidas en cuenta las recomendaciones tanto de clientes como de empleados para mejorar los servicios?

R/. En nuestros 6 años de constitución no hemos recibido una queja o un reclamo de un cliente sobre la atención prestada por alguna de las personas que trabaja en Freedom o para la agencia. Yo creo que es a raíz de que nuestra relación con las personas que trabajamos en bastante cercana y es la misma relación que queremos que le transmitan a nuestros clientes cuando estamos en el campo.

No hemos evaluado la satisfacción del cliente posterior a haber recibido una solicitud, porque no hemos tenido inconvenientes de quejas, pero no tenemos ningún proceso de evaluación en ninguna de las áreas.

Si son bien recibidas las recomendaciones tanto de clientes como de empleados. De estas si hemos recibido muchas, como hay personas que nos han dicho que

podemos transformar los procesos, nuestras presentaciones, las cuales han sido tenido en cuenta y hemos tratado de aplicarlas y corregirlas.

### **Imagen corporativa**

21. ¿Cuál es la imagen que usted tiene de la organización?

R/. No sabría cómo decirlo, pero lo que decía, es más una familia que una organización en la cual todos estamos al mismo nivel y cada uno tiene cosas que aportar.

22. ¿Han tenido problemas de imagen previamente?

R/. Creo que lo hemos venido corrigiendo en el último periodo (año). Hemos estado dándole unas características y unos rasgos más fuertes de acuerdo a la personalidad de la empresa. En cuanto a notoriedad si se refiere a mercadeo y publicidad, vamos a empezar unas campañas para impulsar la imagen de la compañía, y estamos buscando nuevas formas de promoverla.

23. ¿Cómo le gustaría que fuera vista la organización?

R/. Como una organización que su mayor fuerte es la creatividad, que tiene un nivel operativo del 100% de eficacia y pulcritud y que nos reconozcan por ser los aliados de las compañías, casi como si pudiéramos ser el departamento de mercadeo de cada compañía sin estar dentro de cada una.

La empresa en estos momentos no se ve como la más grande que existe en nuestra rama pero creo que con nuestros clientes nos vemos como una empresa que a pesar de no ser de un muy gran tamaño puede cumplir con los estándares de calidad que ofrecen las demás y que puede ser muy competitiva a raíz de varios años de experiencia y tenemos un plus como contar con equipos propios, el personal que manejamos, el cual en cada área que manejamos tratamos de tener

a los mejores empleados. Entonces creo que nos ven como una empresa que cuando nos contratan se puede dedicar casi que el 100% a la empresa.

24. ¿Cuáles cree que son los atributos por los que los clientes distinguen a la empresa y sus servicios?

R/. Los atributos que más distinguen a la empresa frente a los clientes es la pro actividad, la forma en la que casi nunca decimos que no y que al final más que una empresa reconocen a un aliado. En cuanto a nuestros servicios yo creo que en cuanto al cumplimiento y la pulcritud nos califican como empresa creativa, que ofrece precios muy justos, y una empresa con la cual no tienen que preocuparse de las cosas que están pidiendo porque saben que todo se va a realizar.

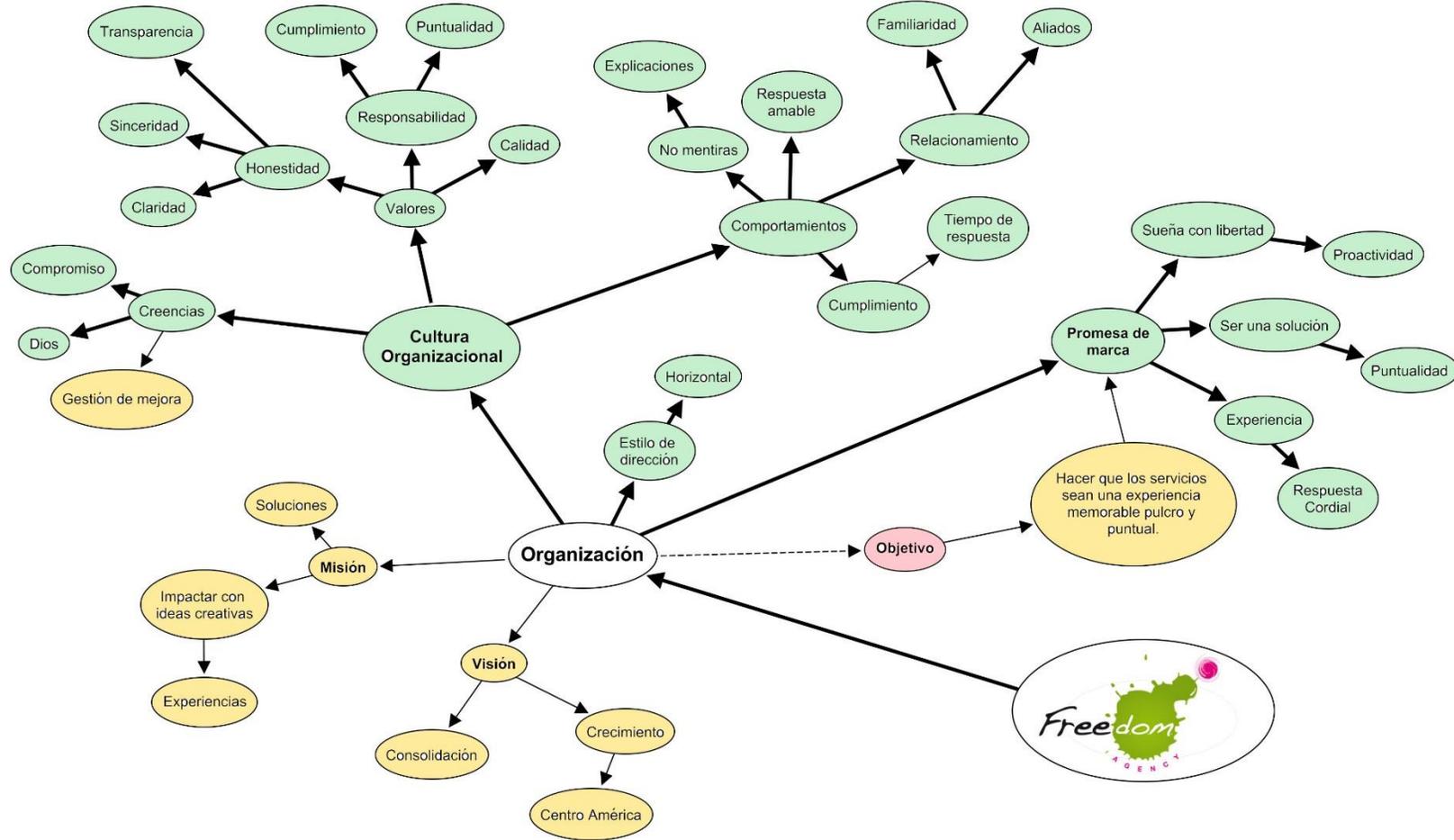
### **Cierre de entrevista**

25. Para finalizar ¿considera usted importante la gestión de las comunicaciones tanto al interior como al exterior de la organización?

R/. Si considero importante la adecuada gestión de las comunicaciones tanto al interior como al exterior de la organización, lo que pasa es que uno como empresa, muchas veces está más preocupado por producir y organizar sobre todo empresas como la nuestra de mercadeo y publicidad, pero si lo considero importante, porque si logramos unos buenos canales de comunicación, ya sea interno y externos creo que todo podría fluir mucho mejor porque ayudan a que no hayan problemas que generen retrocesos en producción de piezas o en los tiempos de producción de eventos. Hacia fuera no sabríamos cómo manejar esa clase de información porque hay mucha información que manejamos que es confidencial y no sé cómo lo podríamos hacer hacia afuera sin herir la privacidad de nuestros clientes.

ANEXO 3

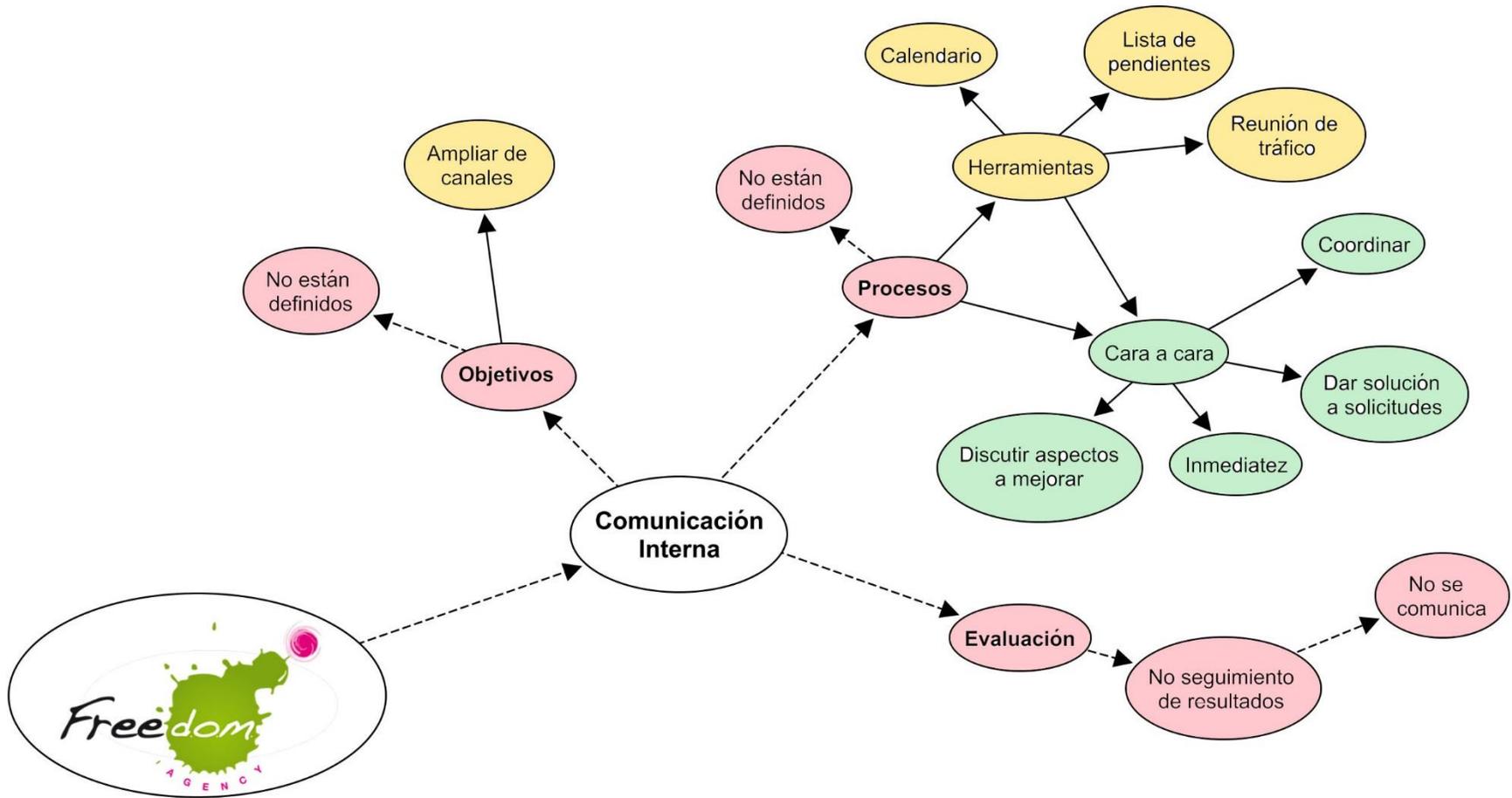
Brand concept map cultura organizacional directivos



Fuente: Elaboración propia

ANEXO 4

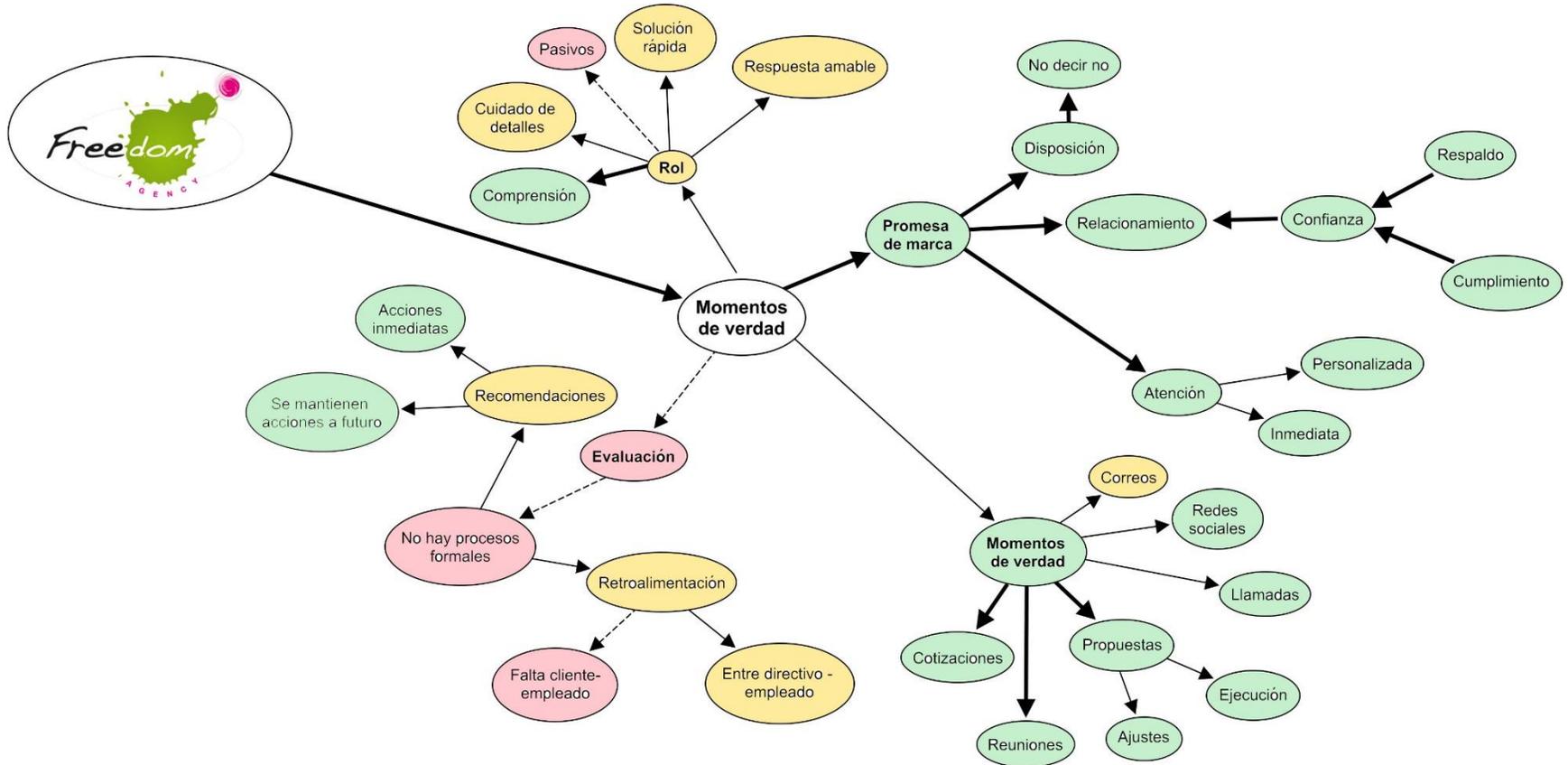
Brand concept map comunicación interna directivos



Fuente: Elaboración propia

ANEXO 5

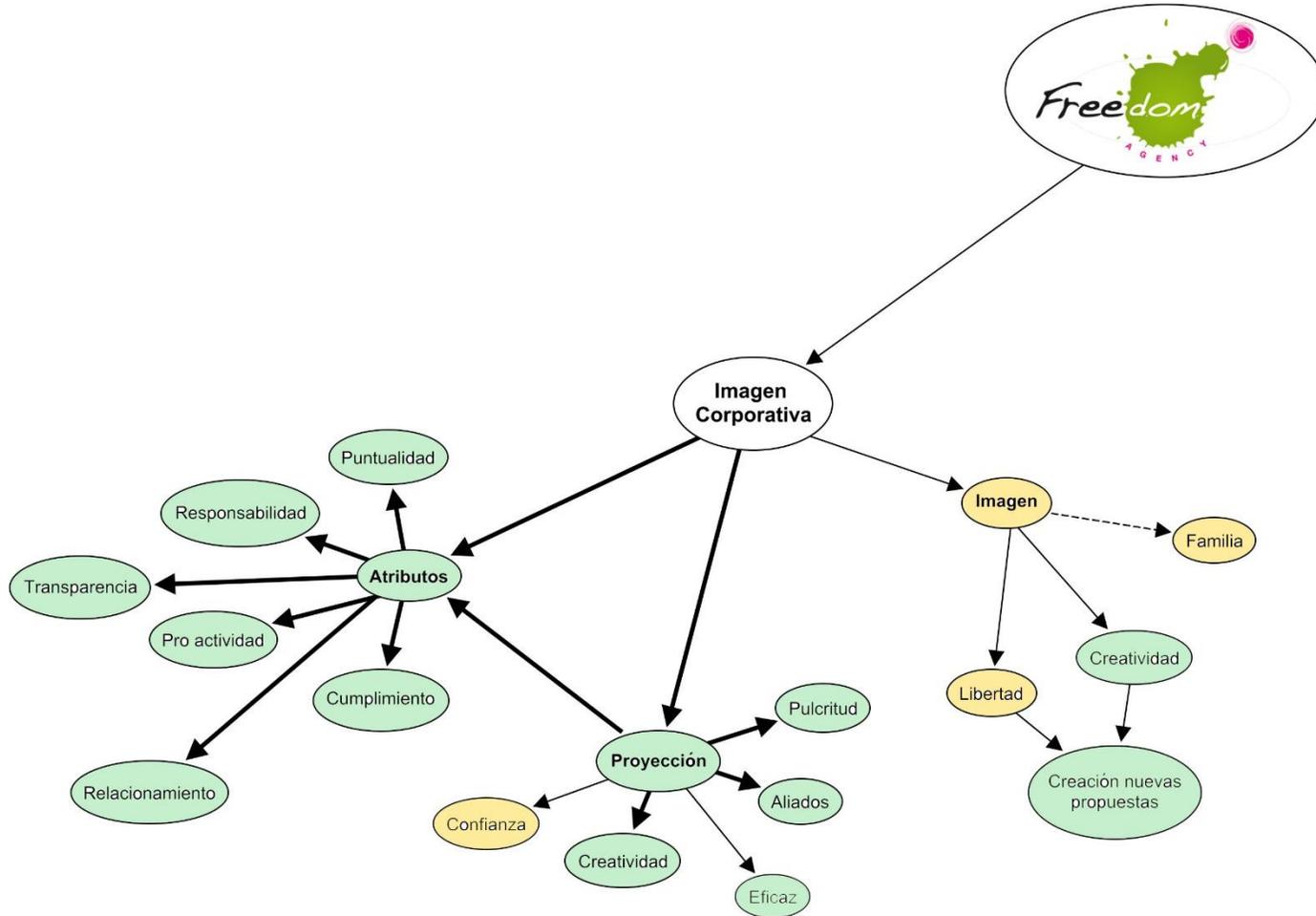
Brand concept map momentos de verdad directivos



Fuente: Elaboración propia

ANEXO 6

Brand concept map imagen corporativa directivos



Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 7

### Resultado entrevista a empleados – Andrés Bustos

Apreciado cliente de Freedom Agency: Estamos desarrollando una investigación sobre la gestión de la comunicación interna para la generación de valor de marca en Freedom Agency. Es de gran ayuda para nosotros contar con su colaboración al responder con las siguientes preguntas:

**Nombre:** Andrés Bustos

**Cargo:** Creativo Gráfico

#### Comunicación interna – Cultura Organizacional

1. En sus palabras ¿Quién es y qué hace la empresa? y ¿A dónde quiere llegar la empresa?

R/. Quién es: Es una agencia de mercadeo y publicidad que trabaja de cara a empresas, manejando un modelo B2B

Que hace; lo principal gestión de marca a través de los diferentes servicios que ofrecemos en la parte digital, de trade marketing, de eventos, stands.

A dónde quiere llegar: Se tiene la idea de que queremos expandirnos, como toda empresa, pero igualmente queremos expandirnos a otras regiones no solo a nivel Colombia, sino Latino América.

2. ¿Cuáles son los valores con los cuales se auto identifica la empresa?

R/. Por la puntualidad, la honestidad, siempre respondemos, la creatividad, la verdad, la amistad también nos identifica.

3. ¿Cuál considera que es el estilo de la dirección?

R/. Siempre estamos todos bajo una misma línea. No hay distinción de niveles dentro de la agencia, entonces eso hace que el estilo sea un poco más accesible.

4. ¿Conoce cuál es la promesa de marca de la empresa?

R/. Sueña con libertad. El cliente tenga la posibilidad de soñar lo que quiera y nosotros buscar la forma de cumplir ese sueño.

5. ¿Conoce si la empresa posee procesos de comunicación interna?

R/. No tiene procesos de comunicación interna. Nosotros nos comunicamos a través de las reuniones, de correos del día a día. Procesos como tal no existen.

6. ¿Comunican a los empleados la estructura global de la organización para que entiendan cómo su trabajo se articula en el trabajo conjunto y a dónde deben acudir para resolver las diferentes cuestiones que se les planteen?

R/. Sí, cada uno sabe cuál es el rol que se juega aquí en la agencia y si alguno falta la agencia queda coja para el cumplimiento a los clientes, por lo que es importante que nosotros sabemos el papel que tenemos en este rompecabezas. En cuanto a dónde debemos acudir para resolver las diferentes situaciones que se presentan es a John y a Caroline.

7. ¿Procuran cuidadosamente explicar a los empleados las tareas y funciones de su rol y cómo esta ayuda al logro de la promesa de marca?

R/: Sí, acá cada uno tiene definido su rol y sus tareas del día a día, para apoyar el desarrollo de todos los servicios ayudando al cumplimiento con el cliente.

8. Existen medios para obtener ideas de los empleados acerca de cómo mejorar el estado de las cosas, y para que estas ideas puedan ser comunicadas hacia arriba en la jerarquía. ¿Cuáles?

R/. Sí, últimamente hemos venido trabajando en diferentes reuniones para saber que debemos mejorar, cómo podemos avanzar. Siempre se está revisando que dijo el cliente, que no funciona, internamente por qué hubo una discusión o por qué algo no se realizó de X forma, siempre pensando en el ambiente laboral.

9. ¿Se promueven reuniones periódicas con el objeto de una mejor coordinación de funciones?

R/. Si para entender cuál es nuestro papel en los proyectos que tiene Freedom. Las reuniones semanales en las que revisamos que tiene que hacer cada uno para poder cumplirle al cliente. Yo desde mi parte gráfica estoy siempre haciendo las piezas, ajustando, entendiendo los lineamientos de marca de los clientes, entonces en esas reuniones lo que hacemos es acordar qué piezas toca hacer, para cuando, con que especificaciones, viendo que tengamos todos los elementos necesarios para poder hacer la lista de tareas para cumplir.

### **Momentos de verdad**

10. ¿Considera que a través de las interacciones entre empresa – cliente presentadas en la prestación de los servicios se está entregando la promesa de marca al cliente? ¿Cómo?

R/. Si. Caroline y John muchas veces llegan con las ideas de los clientes y nosotros igualmente lo vemos y nos permitimos crear ideas para poder presentar al cliente, obviamente cumpliendo sus necesidades, tratando de cumplir la promesa diciendo sueño que Freedom busca la forma de cumplirlo.

11. ¿Los empleados entienden su rol en la interacción empresa – cliente para el cumplimiento de la promesa de marca?

R/. Sí, yo tengo un rol definido que viene de la generación de piezas y mi rol es cumplir con esa parte y puedan ver plasmado lo que imaginaron o ir un poco más allá de eso.

12. ¿Los empleados buscan construir relaciones fuertes con el cliente en cada interacción?

R/. Si. Yo no tengo mucha interacción con el cliente, pero lo hago más desde la revisión de los gráficos, de lo que funciona, lo que quieren cambiar. De esta parte Caroline lo ha estado trabajando más fuertemente la construcción de relación con el cliente, junto con John están de frente al cliente.

13. ¿Se evalúa la interacción entre empleados y clientes?

R/. Sí, cuando nosotros finalizamos las ejecuciones, hacemos una revisión de lo que funcionó y lo que no y se tiene en cuenta una lista de ítems a tener en cuenta para que a futuro el servicio mejor y puedan ver ciertas diferencias.

14. ¿Qué actividades de interacción con el cliente tiene desde su rol en la empresa?

R/. Tener la capacidad de plasmar su visión, entender sus necesidades y tomar todas las ajustes y aplicarlos en las piezas para que puedan cumplir con lo que el cliente quiere.

15. ¿Son tenidas en cuenta las recomendaciones tanto de clientes como de empleados para mejorar los servicios?

R/. Si, como te decía, nos sentamos a ver que hay por mejorar en nuestros servicios, y por parte de los clientes claro que tenemos el feedback para poder mejorar no solo en el momento inmediato, sino poder trabajarlo a futuro. Y puedan ver el cambio.

### **Imagen corporativa**

16. ¿Cuál es la imagen que usted tiene de la organización?

Freedom es un grupo de amigos que trabaja por un sueño, porque nosotros tenemos más una relación de amistad y trabajamos por hacer crecer esta compañía día a día.

17. ¿Cómo le gustaría que fuera vista la organización?

R/. Como la agencia más creativa disponible en el mercado, que a través de sus servicios genera realmente impacto en los diferentes públicos. Dejar huella para ser recordados y nos tengan en cuenta.

18. ¿Cuáles cree que son los atributos por los que los clientes distinguen a la empresa y sus servicios?

R/. Llegamos a tiempo, tratamos de cumplir los sueños, cumplimos con lo que decimos, buscamos la manera de cumplir lo que prometemos, de tener palabra.

### **Cierre de entrevista**

19. Para finalizar ¿considera usted importante la gestión de las comunicaciones tanto al interior como al exterior de la organización?

R/. Claro que sí porque la comunicación interna nos ayuda a coordinarnos y si no tenemos una buena comunicación todos vamos a estar jalando para diferentes puntos y realmente no vamos poder cumplir con el crecimiento de la agencia.

En cuanto a la comunicación externa, claro que es importante porque permite que nos vean, nos conozcan, nos den la oportunidad de entrar a demostrar lo que somos y lo que podemos hacer y lo que podemos llegar a crear en conjunto.

## ANEXO 8

### Resultado entrevista a empleados – Carlos Ramírez

Apreciado cliente de Freedom Agency: Estamos desarrollando una investigación sobre la gestión de la comunicación interna para la generación de valor de marca en Freedom Agency. Es de gran ayuda para nosotros contar con su colaboración al responder con las siguientes preguntas:

**Nombre:** Carlos Ramírez

**Cargo:** Producción y montaje

#### Comunicación interna – Cultura Organizacional

1. En sus palabras ¿Quién es y qué hace la empresa? y ¿A dónde quiere llegar la empresa?

R/. Es una empresa con una visibilidad de liderazgo en el mercado, pensando siempre en las necesidades de sus clientes, atentos a ir más allá de lo requerido y dejando un impacto de recordación por su calidad de servicio.

La empresa diseña, planea y ejecuta eventos corporativos en torno a desarrollo de marca, pensando siempre más allá de lo que el cliente necesita con el ánimo de posesionar sus productos o servicios, esto con el ánimo de generar el más alto impacto entre sus asistentes o participantes.

La empresa quiere llegar a ser líder en el mercado, en cada cosa que hace se ve reflejado su capacidad de proponer innovación, liderazgo y profesionalismo.

2. ¿Cuáles son los valores con los cuales se auto identifica la empresa?

R/. Liderazgo, innovación, profesionalismo, responsabilidad.

3. ¿Cuál considera que es el estilo de la dirección?

R/. Encaminado siempre en dar lo mejor como compañía con el ánimo de dejar en alto el nombre de su cliente.

4. ¿Conoce cuál es la promesa de marca de la empresa?

R/. Generar un impacto de recordación por lo que se hace.

5. ¿Conoce si la empresa posee procesos de comunicación interna?

R/. No que yo sepa.

6. ¿Comunican a los empleados la estructura global de la organización para que entiendan cómo su trabajo se articula en el trabajo conjunto y a dónde deben acudir para resolver las diferentes cuestiones que se les planteen?

Siempre lo hacen, lo cual se ve reflejado en el desarrollo de sus trabajos, todos saben que quieren, para donde van y a dónde acudir en caso necesario.

7. ¿Procuran cuidadosamente explicar a los empleados las tareas y funciones de su rol y cómo esta ayuda al logro de la promesa de marca?

R/. Siempre se hace, es algo que resaltar positivamente, cada persona tiene claro cuáles son sus funciones y roles dentro de la organización y cómo podemos ayudar a cumplir con el cliente.

8. Existen medios para obtener ideas de los empleados acerca de cómo mejorar el estado de las cosas, y para que estas ideas puedan ser comunicadas hacia arriba en la jerarquía. ¿Cuáles?

R/. Existen reuniones en las cuales se permite al personal exponer sus ideas para mejorar cada día tanto a nivel interno como externo.

9. ¿Se promueven reuniones periódicas con el objeto de una mejor coordinación de funciones?

R/. Si, se hacen reuniones de tráfico en la cual revisamos los avances de cada uno en el desarrollo de los proyectos para poder estar todos en una misma página.

## Momentos de verdad

10. ¿Considera que a través de las interacciones entre empresa – cliente presentadas en la prestación de los servicios se está entregando la promesa de marca al cliente? ¿Cómo?

11. ¿Los empleados entienden su rol en la interacción empresa – cliente para el cumplimiento de la promesa de marca?

R/. Claro que sí, cada miembro de la organización conoce que el propósito de la organización siempre está enfocado hacia la satisfacción del cliente, lo cual redundará en beneficio interno y de esta forma se obtiene un liderazgo en el mercado.

12. ¿Los empleados buscan construir relaciones fuertes con el cliente en cada interacción?

R/. Si, se hace a través del compromiso que adquiere cada uno cuando de ejecutar cualquier labor se trata, siempre se está más allá de lo que el cliente requiere, y pues obviamente esto impacta positivamente generando una fuerte relación.

13. ¿Se evalúa la interacción entre empleados y clientes?

R/. Si se hace y se hace al cierre de cada evento con una reunión entre nosotros con el ánimo de mejorar cada día pensando en la satisfacción del cliente.

14. ¿Qué actividades de interacción con el cliente tiene desde su rol en la empresa?

R/. Llamadas, correos electrónicos y reuniones de trabajo, esto nos permite estar conectados al 100% con el cliente.

15. ¿Son tenidas en cuenta las recomendaciones tanto de clientes como de empleados para mejorar los servicios?

Sí, esto es un punto muy importante en la organización, esto permite poder tener capacidad de mejora a corto plazo generando un impacto positivo tanto a nivel interno como en el cliente.

**Imagen corporativa**

16. ¿Cuál es la imagen que usted tiene de la organización?

R/. Una empresa comprometida con sus clientes, organizada, con un gran equipo de trabajo.

17. ¿Cómo le gustaría que fuera vista la organización?

R/. Como la única empresa líder en el mercado, en donde nuestros clientes se sientan orgullosos de contratar con esta organización.

18. ¿Cuáles cree que son los atributos por los que los clientes distinguen a la empresa y sus servicios?

R/. Primero que todo por su gran equipo de trabajo, por su calidad y compromiso que tienen con cada uno de sus clientes.

**Cierre de entrevista**

19. Para finalizar ¿considera usted importante la gestión de las comunicaciones tanto al interior como al exterior de la organización?

R/. Es muy muy importante, de esta forma mantenemos informados a todos los integrantes

## ANEXO 9

**Resultado entrevista a empleados – Juan Pablo Marti**

Apreciado cliente de Freedom Agencia de Marketing: Estamos desarrollando una investigación sobre la gestión de la comunicación interna para la generación de valor de marca en Freedom Agencia de Marketing. Es de gran ayuda para nosotros contar con su colaboración al responder con las siguientes preguntas:

**Nombre:** Juan Pablo Marti

**Cargo:** Director Audiovisual

**Comunicación interna – Cultura Organizacional**

1. En sus palabras ¿Quién es y qué hace la empresa? y ¿A dónde quiere llegar la empresa?

R/.Qué es: Freedom es una agencia de mercadeo que busca ofrecer experiencias a los clientes.

Qué hace: desarrollamos eventos, stands, más que todo enfocado en el desarrollo de marca de los clientes

A dónde quiere llegar: sé que Freedom quiere crecer, pero no sé cuál es el objetivo puntualmente.

2. ¿Cuáles son los valores con los cuales se auto identifica la empresa?

R/. Freedom se ha identificado por ser cumplido, por ser cercano entre nosotros mismos, por la amistad, siempre decimos lo que tenemos que decir, buscamos que nuestro ambiente laboral sea apropiado y agradable y asimismo poder responderle al cliente.

3. ¿Cuál considera que es el estilo de la dirección?

R/. Realmente es abierto, es cercano. Digamos que aquí no hay una jerarquización definida, todos trabajamos a la par por un único objetivo que es cumplirle al cliente.

4. ¿Conoce cuál es la promesa de marca de la empresa?

R/. Generar experiencias. Siempre con lo que hacemos, desde la parte audiovisual buscamos ser muy creativos, entonces que siempre el cliente se pueda sorprender con las cosas que estamos desarrollando. La promesa de marca central es generarle experiencias al cliente.

5. ¿Conoce si la empresa posee procesos de comunicación interna?

R/. No que yo sepa. De hecho en el tiempo que llevo trabajando acá, no he identificado esos procesos. Digamos que aquí todo se hace en comunicación tu a tu y esa es nuestra comunicación interna.

6. ¿Cuáles son los principales objetivos que cree que persigue la comunicación interna en la empresa?

R/. Como no hay procesos de comunicación interna, entonces no podrías decir cuáles son los objetivos.

7. ¿Comunican a los empleados la estructura global de la organización para que entiendan cómo su trabajo se articula en el trabajo conjunto y a dónde deben acudir para resolver las diferentes cuestiones que se les planteen?

R/. Si conocemos la estructura de la organización, el rol que cumple cada uno, nuestras funciones. En caso de resolver ciertos problemas o situaciones que se puedan presentar en el día a día sabemos que podemos recurrir a John cuando son temas más técnicos y a Caroline recurrimos cuando son temas más relacionados con el cliente.

8. ¿En la empresa se dedica tiempo y recursos para transmitir las metas, estrategias y objetivos de la organización? De ser así ¿Quién lo comunica y a través de qué medios?

R/. Nuestra meta puede ser nuestra misma promesa de marca. Y no se hace una comunicación constante y nosotros trabajamos por esto, tenemos reuniones en las cuales definimos nuestras responsabilidades

9. ¿Procuran cuidadosamente explicar a los empleados las tareas y funciones de su rol y cómo esta ayuda al logro de la promesa de marca?

R/. Sí, nosotros tenemos un rol definido dentro de la agencia y conocemos nuestras tareas principales, pero cuando se tienen que dar el desarrollo de eventos, de piezas audiovisuales ya sea para redes sociales, o en un evento o stand o en cada uno de los proyectos que tiene Freedom.

10. Existen medios para obtener ideas de los empleados acerca de cómo mejorar el estado de las cosas, y para que estas ideas puedan ser comunicadas hacia arriba en la jerarquía. ¿Cuáles?

R/. Sí, realmente en cuanto a las mejoras, actualmente Caroline se está encargando de revisar qué está funcionando, qué no está funcionando en nuestro ambiente interno. Nosotros cuando nos sentamos a revisarlo le contamos a ella y tratamos de conseguir soluciones en conjunto. Realmente ella se encarga de revisar la ejecución, de que se cumpla, pero todos aportamos nuestras ideas para que Freedom pueda seguir avanzando.

11. ¿Se promueven reuniones periódicas con el objeto de una mejor coordinación de funciones?

R/. Sí, claro que sí. Se tienen reuniones de tráfico semanales para hacer seguimiento como avanzan nuestros proyectos y ejecuciones y pues en el momento de tener nuevos proyectos en las reuniones revisamos las propuestas, qué podríamos hacer, qué no podríamos hacer obviamente teniendo en cuenta siempre la necesidad del cliente.

## Momentos de verdad

12. ¿Considera que a través de las interacciones entre empresa – cliente se está entregando la promesa de marca al cliente? ¿Cómo?

R/. Sí, claro que sí. Digamos que en la interacción siempre buscamos generar esa experiencia al cliente, principalmente a través de las propuestas es a través de estas que buscamos que el cliente nuestro tenga una experiencia y no solo nuestro cliente, sino sus públicos. Desde cuando nosotros presentamos la propuesta nosotros tratamos de cumplir lo que prometemos.

13. ¿Los empleados entienden su rol en la interacción empresa – cliente para el cumplimiento de la promesa de marca?

R/. Sí, tenemos claro cuáles son nuestro roles de interacción con el cliente, obviamente desde cada una de nuestras funciones digamos que como audiovisual tengo cierto contacto con el cliente dada por definición de necesidades, locaciones, imágenes, que esté presente, qué le gusta y qué no. La interacción principal con el cliente se por parte de Caroline y John.

14. ¿Los empleados buscan construir relaciones fuertes con el cliente en cada interacción?

R/. Sí, yo creo que Caroline y John tienen la interacción más fuerte con ellos, y en su día a día buscan fortalecer esa relación entre nosotros y ellos tratando de acercarlos más a Freedom.

15. ¿Se evalúa la interacción entre empleados y clientes?

R/. Sí, realmente nosotros asistimos a diferentes reuniones con Caroline y con John y cuando finalizan las reuniones, los eventos, la ejecución de los proyectos tratamos de revisar que funcionó, que no funcionó, que está funcionando de cara al cliente.

16. ¿Qué actividades de interacción con el cliente tiene desde su rol en la empresa?

R/. Revisar que las piezas que se generen sean buenas, que cumplan con su objetivo. No tengo una relación tan directa con el cliente. Saber si estamos cumpliendo su visión de la pieza.

17. ¿Son tenidas en cuenta las recomendaciones tanto de clientes como de empleados para mejorar los servicios?

R/. Cuando terminamos nuestras reuniones con el cliente tenemos revisiones de lo que podemos mejorar a futuro y se toman ciertas medidas a mejorar. En cuanto nosotros como empleados de Freedom, hemos venido trabajando con Caroline y todo botamos ideas de qué funciona y qué más podríamos hacer por Freedom y se discute que tan viables es el desarrollo de estas ideas.

### **Imagen corporativa**

18. ¿Cuál es la imagen que usted tiene de la organización?

R/. Es una agencia joven, fresca, creativa, trabajamos como amigos, muy cercanos sin perder la objetividad laboral.

19. ¿Cómo le gustaría que fuera vista la organización?

R/. Como una agencia creativa en la cual los clientes siempre encuentran algo diferente y útil para sus necesidades.

20. ¿Cuáles cree que son los atributos por los que los clientes distinguen a la empresa y sus servicios?

R/. por el cumplimiento, por la puntualidad.

### **Cierre de entrevista**

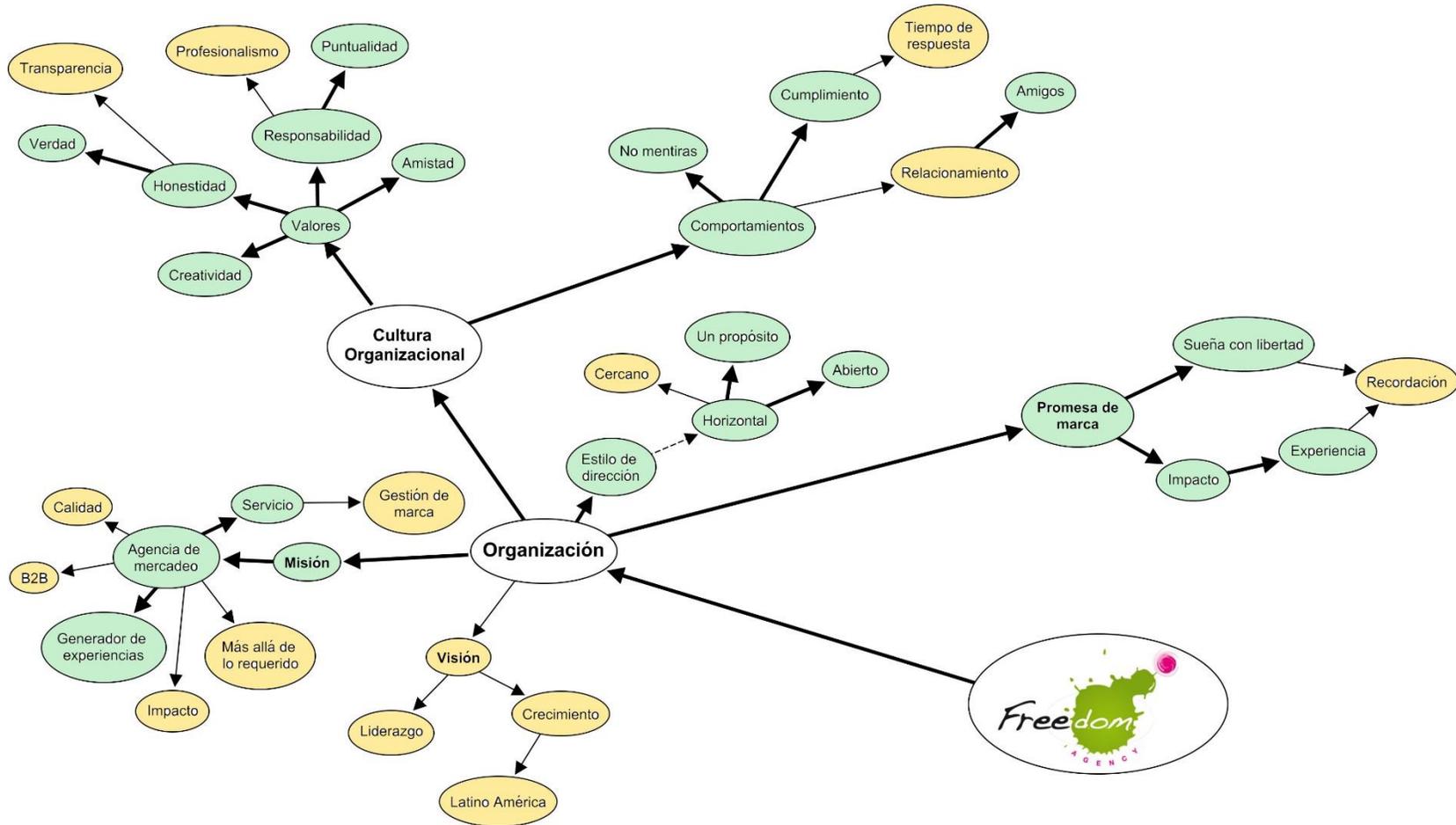
21. Para finalizar ¿considera usted importante la gestión de las comunicaciones tanto al interior como al exterior de la organización?

R/. Sí es importante, y más en nuestra agencia es muy importante la comunicación interna porque de acuerdo a como nosotros nos comuniquemos entre nosotros

también depende el resultado de los proyectos, porque si nosotros no lo hacemos, realmente no vamos a tener la coordinación necesaria para cumplir al cliente.

ANEXO 10

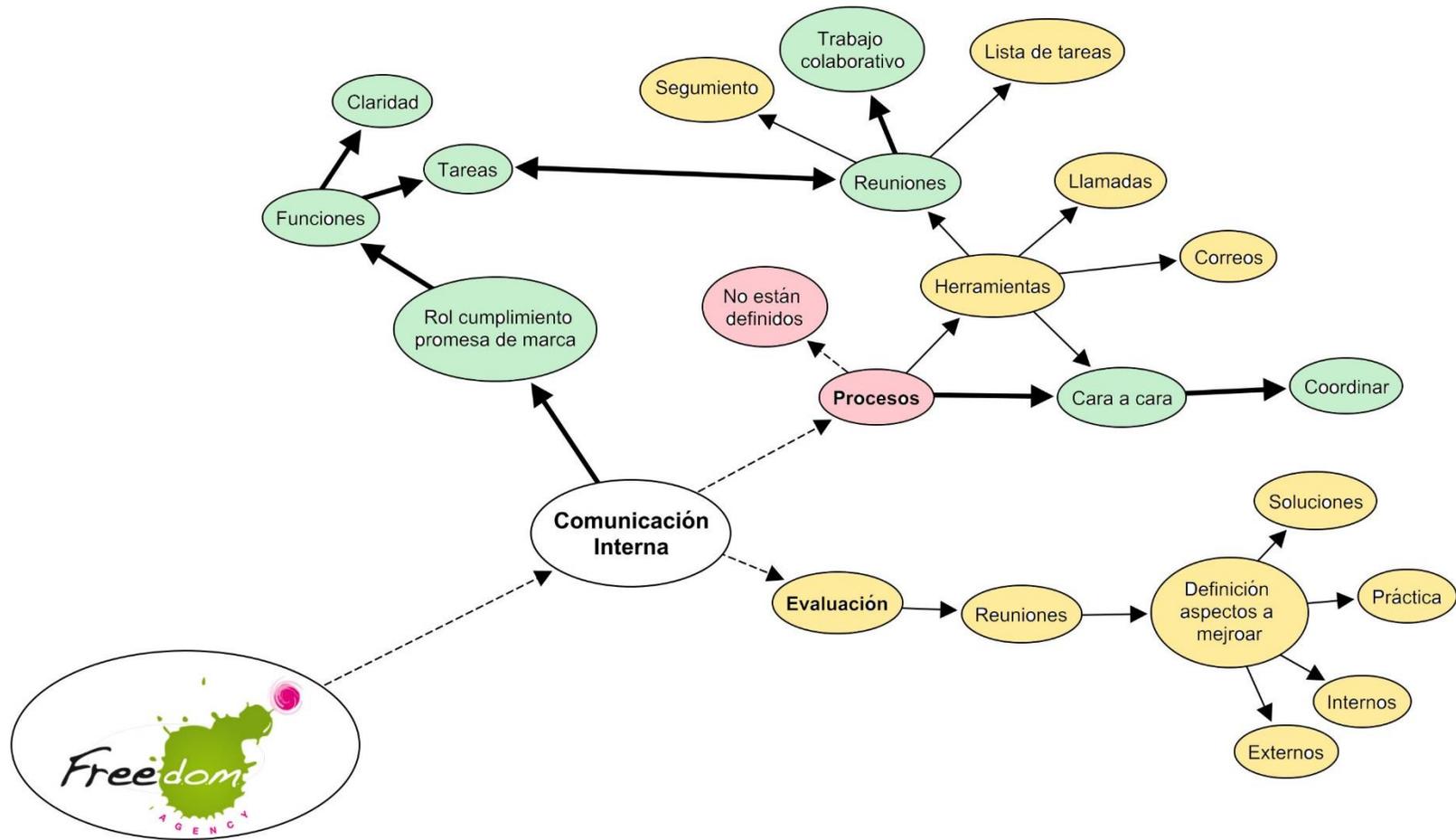
Brand concept map cultura organizacional empleados



Fuente: Elaboración propia

ANEXO 11

Brand concept map comunicación interna empleados



Fuente: Elaboración propia

ANEXO 12

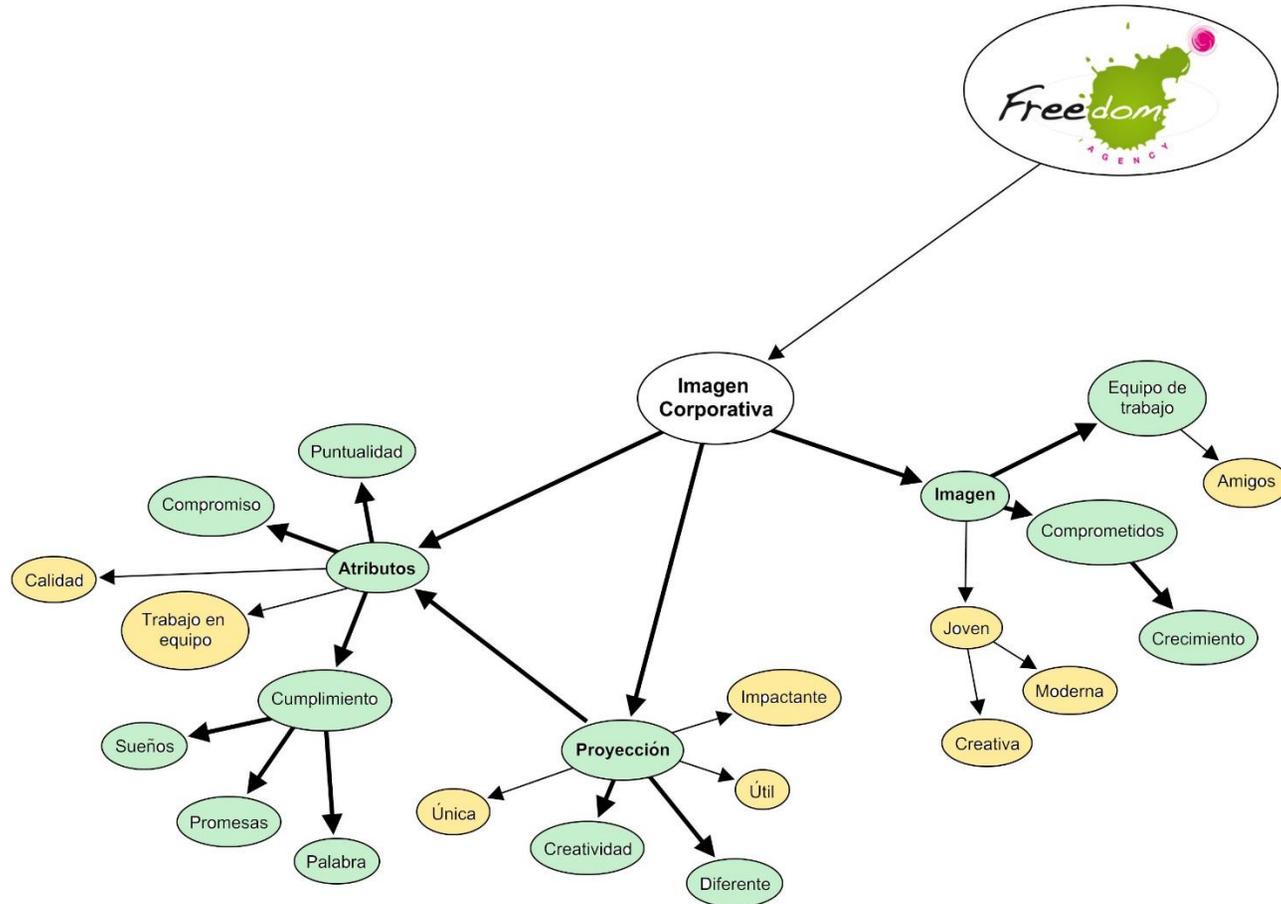
Brand concept map momentos de verdad empleados



Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 13

## Brand concept map imagen corporativa empleados



Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 14

**Resultado entrevista a clientes – Alejandra Aguirre**

Apreciado cliente de Freedom Agencia de Marketing: Estamos desarrollando una investigación sobre la gestión de la comunicación interna para la generación de valor de marca en Freedom Agencia de Marketing. Es de gran ayuda para nosotros contar con su colaboración al responder con las siguientes preguntas:

**Nombre:** Alejandra Aguirre

**Profesión:** Publicista

**Cargo:** Coordinadora de operaciones de Marketing Colombia

**Empresa:** Hewlett Packard

1. ¿Cuál considera que es la promesa de marca de la empresa?

R/. Lo que veo como promesa de marca que nosotros que ellos pueden cumplir con nosotros como clientes todo lo que nosotros pedimos, siempre y cuando sea posible, es decir que se pueda desarrollar la idea.

**Momentos de verdad**

2. ¿Considera que los empleados de Freedom con los cuales interactúa buscan construir relaciones duraderas con usted? ¿Cómo?

R/. Sí, creo que ellos siempre buscan enganchar al cliente a través de una buena comunicación con nosotros, siempre nos están llamando, siempre están atentos o pendientes de nuestras solicitudes y creo que esa es la forma de construir un engagement con nosotros.

3. ¿Cómo considera usted que le están cumpliendo la promesa de marca a través de las interacciones con la empresa?

R/. Creo que me están cumpliendo cada vez que nosotros nos reunimos o estamos hablando de algún proyecto y se establecen unos objetivos y ellos

siempre nos han cumplido no solo con los objetivos de ROI, sino los objetivos de nuestra marca en el mercado.

4. ¿Considera usted que las actuaciones de Freedom son coherentes con su promesa de marca?

R/. Sí, totalmente

5. ¿Considera que sus recomendaciones como cliente de Freedom son tenidas en cuenta para mejorar los servicios?

R/. Sí, he visto cómo cuando nos reunimos y no estamos de acuerdo en algo después en la siguiente reunión lo tienen en cuenta para mejorar su propuesta, y pues a futuro lo tienen en cuenta para continuar aplicándolo.

### **Imagen corporativa**

6. ¿Cómo es su experiencia con Freedom?

R/. Tenemos la mejor experiencia, que nos es fácil de encontrar con una agencia de mercadeo actualmente, porque todo el tiempo cuando pedimos algún trabajo ellos siempre están a nuestro lado apoyándonos, nos aconsejan. Ellos ya tienen un conocimiento de nuestra marca y de nuestros lineamientos, entonces las propuestas y todos los detalles van muy de acuerdo a lo que nosotros queremos.

7. ¿Cuál es la imagen que usted tiene de la organización?

R/. Son personas, o compañía responsable, que cumple, al momento de no poder hacer algo, son personas honestas diciendo no podemos realizar esto por este motivo pero buscan soluciones. Es una empresa que te soluciones a las dificultades o a lo que se presenta en el día a día con algún proyecto. Esa es la imagen que tengo de ellos, son personas que buscan soluciones y no nos traen solo los problemas.

8. ¿Cuáles cree que son los atributos por los cuales se distingue a Freedom como agencia y los servicios de esta?

R/. Pienso que son creativos, buscan soluciones, se desempeñan en los tiempos, son ágiles y cumplidos.

### **Valor de Marca**

9. ¿Cuándo piensa en Freedom que es lo primero que se le ocurre? ¿Por qué?

R/. Tiempos, agilidad. Porque cuando se pide una propuesta y ellos dicen que la entregan en X fecha siempre lo entregan así

10. ¿Recomendaría los servicios de Freedom? ¿Por qué?

R/. Sí, totalmente. Porque es una agencia que por su cumplimiento y agilidad no es fácil de encontrar ahora en el mercado. A veces las agencias se saturan de trabajos y clientes pero sin tener la capacidad. Freedom busca cumplir y siempre se rodea de personal necesario para cumplir con lo que prometen en sus propuestas de nuestros proyectos.

11. ¿En caso de requerir alguno de los servicios que ofrece la agencia volvería a contratar a Freedom o buscaría otra agencia?

R/. Volvería a contratarlos. Siempre están dispuestos y en el área que yo trabajo es muy rápida, todo es para allá y ellos han trabajado por no ser la agencia apaga incendios sino que nos apoya en nuestros planes y a estar a tiempo.

## ANEXO 15

**Resultado entrevista a clientes – María Victoria Caviedes**

Apreciado cliente de Freedom Agency: Estamos desarrollando una investigación sobre la gestión de la comunicación interna para la generación de valor de marca en Freedom Agency. Es de gran ayuda para nosotros contar con su colaboración al responder con las siguientes preguntas:

**Nombre:** María Victoria Caviedes

**Profesión:** Comunicación Social

**Cargo:** Mercadeo

**Empresa:** Carvajal – Tecnología y servicios

1. ¿Cuál considera que es la promesa de marca de la empresa?

R/. Creo que la promesa de marca de Freedom es la respuesta oportuna con calidad, porque siempre piensan en cómo cumplir las necesidades del cliente sin olvidar la calidad como un diferencial de ellos, porque siempre están pendiente de todos los detalles que deben cuidar en todos sus servicios.

**Momentos de verdad**

2. ¿Considera que los empleados de Freedom con los cuales interactúa buscan construir relaciones duraderas con usted? ¿Cómo?

R/. Sí, porque están pendientes no solo de cumplir con lo que uno dice, sino que también están para guiarnos si algo no es viable, si algo puede funcionar más que algo que nosotros pensamos. Además hemos desarrollado una confianza entre Freedom y el team mercadeo de Carvajal que hace que la relación sea más una amistad, obviamente no se olvida el detalle de que es algo laboral, pero es una cercanía que hace que el desarrollo de los proyectos no sea divertido.

3. ¿Cómo considera usted que le están cumpliendo la promesa de marca a través de las interacciones con la empresa?

R/. Pues siempre están pendiente desde todos los requerimientos que les entregamos en el brief, luego desarrollan una propuesta con las sugerencias de ellos para que funciones, lo cual es muy bueno porque no se apegan a hacer solo que como cliente pido sino que también buscan la forma de que sea efectivo lo que vamos a hacer. Eso los hace ser un poco más estratégicos que otras agencias. También nos entregan la promesa de marca cuando nos cumplen con todo a tiempo como acordamos, con buenos precios, buena calidad, buena ejecución

4. Cuándo en un servicio tienen que contar con personal adicional como modelos de protocolo, meseros, soporte técnico entre otros, ¿cree que ellos también están entregando la promesa de marca?

R/. Sí, porque desarrollan un trabajo de calidad, revisando que no quede ningún detalle fuera de lugar. Siempre se ve todo limpio, pulido. En cuanto a las modelos de protocolo a veces toca decirle que deben hacer y estar pendiente de que hagan lo que deben hacer, realmente no son tan proactivas como la agencia, pero digamos que Caroline y John siempre están pendientes de que todo se dé como se pensó y tratan de coordinarlas para que estén más pendientes.

5. ¿Considera usted que las actuaciones de Freedom son coherentes con su promesa de marca?

R/. Sí, realmente lo que veo es que como creo que es la promesa de marca de Freedom se cumple siempre.

6. ¿Considera que sus recomendaciones como cliente de Freedom son tenidas en cuenta para mejorar los servicios?

R/. Sí, eso espero... Bueno de hecho lo pude ver en los roadshows que desarrollamos por Colombia, empezamos en Bogotá y cuando nos fuimos al segundo evento corrigieron los detalles que les dije que debíamos mejorar, esas recomendaciones fueron tenidas en cuenta y el evento mejoró en ciertos aspectos.

Entonces sí puedo decir que las tienen en cuenta y no solo para un proyecto inmediato sino para actividades que ejecutemos con ellos.

### **Imagen corporativa**

7. ¿Cómo es su experiencia con Freedom?

R/. Excelente. Que puedo decir, como he dicho cuidan los detalles, ofrecen calidad, buenos precios, que es algo muy bueno para el área de mercadeo, siempre están a tiempo, hacen una ejecución limpia. Puedo decir que es excelente.

8. ¿Cuál es la imagen que usted tiene de la organización?

R/. Que son buenos en lo que hacen y se esmeran por los servicios. Llegan pronto con las solicitudes, buscan la forma de cumplir las solicitudes de mercadeo, nos guían, podemos tener una relación de más confianza con ellos.

9. ¿Cuáles cree que son los atributos por los cuales se distingue a Freedom como agencia y los servicios de esta?

R/. Prontitud hasta en el momento que yo pido una cotización son súper rápidos, para entregar las cosas los tiempos de ellos también son muy buenos. También calidad, el buen servicio, la actitud de las personas que trabajan en Freedom, ellos nunca dicen que no, ellos dicen lo hacemos y lo rebuscan hasta que cumplen. A nada nos dicen que no

### **Valor de Marca**

10. ¿Cuándo piensa en Freedom que es lo primero que se le ocurre? ¿Por qué?

R/. Eso, lo mismo que en la anterior. Pues con ellos voy a la fija, porque me van a entregar las cosas como las necesito, bien hechas. No solamente eso, sino que me aconsejan de cómo debo llevar las cosas para que sean más efectivas

11. ¿Recomendaría los servicios de Freedom? ¿Por qué?

R/. Sí, yo los recomiendo

12. ¿En caso de requerir alguno de los servicios que ofrece la agencia volvería a contratar a Freedom o buscaría otra agencia?

R/. Vuelvo a contratarlos por las características que te he comentado.

Agradecemos los minutos que nos regalas, para nosotros es muy importante contar con la opinión de nuestros clientes para ser día a día mejores en nuestros procesos y servicio.

## ANEXO 16

**Resultado entrevista a clientes – Cilenia López**

Apreciado cliente de Freedom Agency: Estamos desarrollando una investigación sobre la gestión de la comunicación interna para la generación de valor de marca en Freedom Agency. Es de gran ayuda para nosotros contar con su colaboración al responder con las siguientes preguntas:

**Nombre:** Cilenia López Bobadilla

**Profesión:** Comunicadora Social

**Cargo:** Asistente de Mercadeo y Comunicaciones

**Empresa:** Farmacéutica

1. ¿Cuál considera que es la promesa de marca de la empresa?

R/. Expresar libremente. Lo cual nos ayuda a que nuestras ideas como empresa y más específicamente el área de mercadeo sean posibles.

**Momentos de verdad**

2. ¿Considera que los empleados de Freedom con los cuales interactúa buscan construir relaciones duraderas con usted? ¿Cómo?

R/. Si, a través del cumplimiento y el interés en ofrecer un excelente servicio

3. ¿Cómo considera usted que le están cumpliendo la promesa de marca a través de las interacciones con la empresa?

R/. Con comunicación y respuesta efectiva

4. ¿Considera usted que las actuaciones de Freedom son coherentes con su promesa de marca?

R/.Si, porque su servicio nos ayuda a desarrollar nuestras ideas.

5. ¿Considera que sus recomendaciones como cliente de Freedom son tenidas en cuenta para mejorar los servicios?

R/. Sí, porque ellos siempre están pendiente de las necesidades del cliente y tratar de ofrecer el mejor servicio.

### **Imagen corporativa**

6. ¿Cómo es su experiencia con Freedom?

R/. Hasta ahora muy buena, porque como digo cumplen con nuestras expectativas y además ayudan a desarrollar nuestras ideas para que nuestras ejecuciones de mercadeo sean excelentes para la compañía

7. ¿Cuál es la imagen que usted tiene de la organización?

R/. Seria y comprometida

8. ¿Cuáles cree que son los atributos por los cuales se distinguen a Freedom como agencia y los servicios de esta?

R/. Apertura, disposición y rapidez

### **Valor de Marca**

9. ¿Cuándo piensa en Freedom que es lo primero que se le ocurre? ¿Por qué?

R/. Modernos, por la gente que trabaja allí y por sus ideas que son fuera de la caja como dice uno en marketing

10. ¿Recomendaría los servicios de Freedom? ¿Por qué?

R/. Sí, porque están atentos a responder con profesionalismo al cliente

11. ¿En caso de requerir alguno de los servicios que ofrece la agencia volvería a contratar a Freedom o buscaría otra agencia?

R/. Sí los volvería a llamar

## ANEXO 17

**Resultado entrevista a empleados – Sergio González**

Apreciado cliente de Freedom Agency: Estamos desarrollando una investigación sobre la gestión de la comunicación interna para la generación de valor de marca en Freedom Agency. Es de gran ayuda para nosotros contar con su colaboración al responder con las siguientes preguntas:

**Nombre:** Sergio Andrés González Cano

**Profesión:** Publicidad y Mercadeo

**Cargo:** Analista de Mercadeo y Alianzas

**Empresa:** Carvajal

1. ¿Cuál considera que es la promesa de marca de la empresa?

R/. Nunca decir no. Uno en Freedom sabe que así tenga algo de último momento como siempre pasa en las áreas de mercadeo, ellos siempre nos colaboran como sea. Entonces puedo decir que su promesa de marca se centra en que a todo nos dicen que sí e igualmente nos cumplen, que eso es tal vez el problema de las agencias actualmente, nos presentan ideas grandiosas pero cuando vas a ver no pueden realizarlas por muchas razones y ya ahí uno empieza mal.

**Momentos de verdad**

2. ¿Considera que los empleados de Freedom con los cuales interactúa buscan construir relaciones duraderas con usted? ¿Cómo?

R/. Sí, a través del trabajo en equipo no solo dentro de la agencia, sino con nosotros como área de mercadeo. Caroline, que es la persona que atiende a esta empresa siempre está pendiente de validar si la información que envió era la correcta, si necesitamos cambios en las propuestas, si necesitamos una reunión para concretar ciertos aspectos de los servicios. Entonces esa atención al cliente

distingue a Freedom y uno se siente bien trabajando con ellos porque todos nos involucramos por sacar todo adelante.

3. ¿Cómo considera usted que le están cumpliendo la promesa de marca a través de las interacciones con la empresa?

R/. Pues como dije siempre están pendientes de nosotros como cliente y nuestras solicitudes y siempre obtenemos un sí para cada uno de los requerimientos

4. ¿Considera usted que las actuaciones de Freedom son coherentes con su promesa de marca?

R/. Claro que sí, porque siempre cumplen lo que pedimos y lo que prometen en cada una de sus propuestas. Y siempre llegan a tiempo que desde el área de mercadeo de una empresa es muy preocupante que la agencia a uno no le cumpla y a su vez uno no pueda cumplir con el cliente de uno o con el jefe.

5. ¿Considera que sus recomendaciones como cliente de Freedom son tenidas en cuenta para mejorar los servicios?

R/. Sí, cuando trabajamos en las propuestas siempre toman todas nuestras recomendaciones para poder ajustarlo más a lo que nosotros pedimos. Caroline es muy organizada y siempre lleva un acta o una lista de nuestros pedidos entonces en el momento de enviar ajustes creo que nunca se le ha pasado nada.

### **Imagen corporativa**

6. ¿Cómo es su experiencia con Freedom?

R/. Que es una agencia que es proactiva y con resultados. Y como te he dicho antes siempre están puntuales, nunca nos dicen no a lo que necesitamos, entonces puedo decir que mi experiencia con Freedom es excelente. Realmente no tengo queja de ello.

7. ¿Cuál es la imagen que usted tiene de la organización?

R/. Si te lo defino con palabras podría decir que es proactivo, propositivo, siempre obtenemos un sí para nuestras necesidades, pendiente del cliente y cumplido

8. ¿Cuáles cree que son los atributos por los cuales se distinguen a Freedom como agencia y los servicios de esta? →Se elimina la pregunta porque se obtuvo respuesta anterior

### **Valor de Marca**

9. ¿Cuándo piensa en Freedom qué es lo primero que se le ocurre? ¿Por qué?

R/. Resultados obtenidos. Seguridad de cumplimiento

10. ¿Recomendaría los servicios de Freedom? ¿Por qué?

R/. Sí porque sé que es una agencia que cumple y eso la distingue de las demás. Si se compromete lo cumplen, y como nunca dicen no, entonces hacen que todo sea posible a tiempo.

11. ¿En caso de requerir alguno de los servicios que ofrece la agencia volvería a contratar a Freedom o buscaría otra agencia?

R/. Sin duda contrataría a Freedom y la recomiendo.

Agradecemos los minutos que nos regalas, para nosotros es muy importante contar con la opinión de nuestros clientes para ser día a día mejores en nuestros procesos y servicio.

## ANEXO 18

**Resultado entrevista a empleados – Rocío Téllez**

Apreciado cliente de Freedom Agency: Estamos desarrollando una investigación sobre la gestión de la comunicación interna para la generación de valor de marca en Freedom Agency. Es de gran ayuda para nosotros contar con su colaboración al responder con las siguientes preguntas:

**Nombre:** Rocío Téllez

**Profesión:** Administradora de empresas

**Cargo:** Gerente de Mercadeo

**Empresa:** Farmacéutica

1. ¿Cuál considera que es la promesa de marca de la empresa?

R/. Pensaría que la promesa de marca de Freedom es el llegar a tiempo con el desarrollo de los trabajos que se les solicitan, pero no descuidan la calidad. Es una agencia que me trae respuestas y no problemas y eso es lo que uno como dueño del área de mercadeo necesita, porque en el día a día surgen tantas cosas que si no tenemos una agencia que se pueda apersonar de ciertos aspectos, obviamente bajo la guía de nosotros, no sería útil.

**Momentos de verdad**

2. ¿Considera que los empleados de Freedom con los cuales interactúa buscan construir relaciones duraderas con usted? ¿Cómo?

R/. Sí, ellos tratan de estar pendiente del cliente. Lo puedo decir que no solo de mí sino de mi equipo que me apoya aquí en mercadeo. Ellos procuran crear un ambiente de confianza sin llegar al irrespeto u olvidar el ambiente laboral y eso hace que nuestro trabajo y relación entre Freedom y nosotros sea menos acartonado. Digamos que todo fluye rápido y bien.

3. ¿Cómo considera usted que le están cumpliendo la promesa de marca a través de las interacciones con la empresa?

R/. Cuando llegan siempre a tiempo con lo que me prometieron, desde que les pido la cotización, los citó a reunión, los llamo por Skype, trabajamos la implementación y correcciones de piezas. Siempre estamos a tiempo. Muchas veces ese cumplimiento para mí representa no solo el cumplimiento de la agencia conmigo, sino mi cumplimiento con otras personas, tal vez con mis clientes, mi jefe, mi equipo.

4. Cuándo en un servicio tienen que contar con personal adicional como modelos de protocolo, meseros, soporte técnico entre otros, ¿cree que ellos también están entregando la promesa de marca?

R/. Sí, podría decirlo. Digamos que eso lo puedo ver cuando todos están a tiempo para que pueda empezar el evento, cuando los detalles técnicos y del montaje del evento está todo listo sin contratiempo o que nuestros clientes tengan que ver algo desarreglado. Ese cumplimiento es súper importante y que también lo hacen con calidad, las cosas no quedan a medias o feas.

5. ¿Considera usted que las actuaciones de Freedom son coherentes con su promesa de marca?

R/. Sí, de hecho la promesa de marca la deduzco de sus actuaciones, tal vez nunca he sido consciente si me la han comunicado o la he visto en alguna parte. Pero como yo los veo sí, ellos son coherentes entre lo que dicen y hacen.

6. ¿Considera que sus recomendaciones como cliente de Freedom son tenidas en cuenta para mejorar los servicios?

R/. Sí, cuando trabajamos sobre las propuestas tienen en cuenta mis comentarios y los resuelven y solucionan. No puedo decir que se les haya pasado un detalle en eso. De pronto cuando veo que algo no lo arreglaron de cierto modo, me dan razones siempre pensando en lo bueno para mí como cliente, entonces eso también es bueno, escuchar una razón por la que se debe hacer o no y no solo

que piensen que el cliente tiene la razón, porque ellos como agencia son nuestro apoyo y cómo tal también esperamos una guía.

### **Imagen corporativa**

7. ¿Cómo es su experiencia con Freedom?

R/. Buenísima. Puedo decir que no tengo queja. Sus servicios son buenos, con de calidad, están a tiempo, buenos precios, están pendiente de mí y mi equipo como clientes, piensan en mi marca. No tengo queja.

8. ¿Cuál es la imagen que usted tiene de la organización?

R/. Que a pesar de que no es una agencia muy grande y tampoco lleva tanto tiempo en el mercado ha logrado mucho más que otras agencias gracias a esas características que nombro. Como decía al principio no es algo fácil de encontrar. Su atención, calidad, repuesta, tiempos son algo que no todos tienen y creo que no muchos trabajan en eso.

9. ¿Cuáles cree que son los atributos por los cuales se distingue a Freedom como agencia y los servicios de esta?

R/. Cumplimiento, calidad, precio, atención, respuestas oportunas, consejos de lo que es bueno y cuál puede ser la dirección en nuestros proyectos.

### **Valor de Marca**

10. ¿Cuándo piensa en Freedom que es lo primero que se le ocurre? ¿Por qué?

R/. Cumplimiento. Porque lo han demostrado en cada proyecto que hemos trabajado juntos.

11. ¿Recomendaría los servicios de Freedom? ¿Por qué?

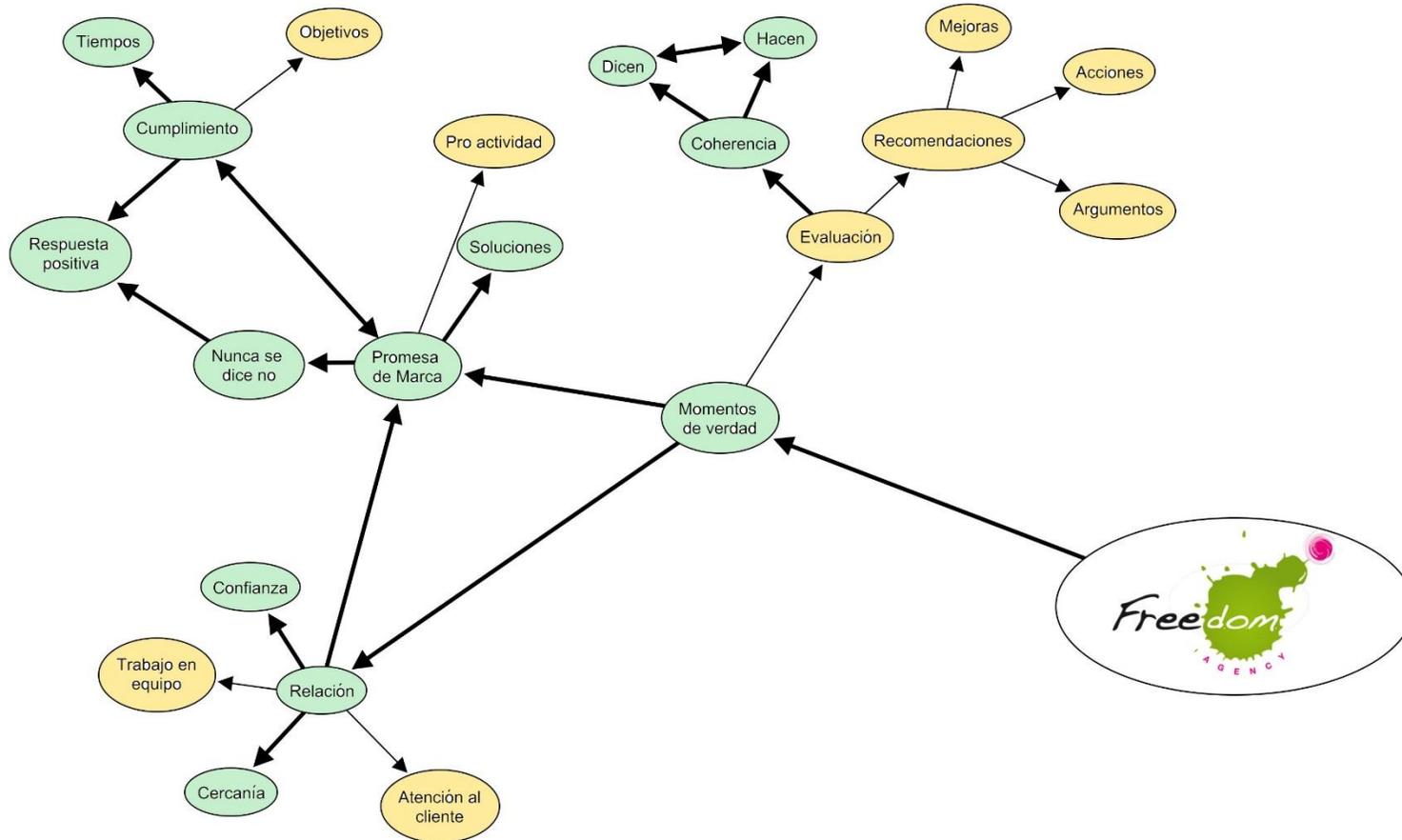
R/. Claro que sí, porque, reitero, tiene unas características que son difíciles de encontrar en una agencia de mercadeo.

12. ¿En caso de requerir alguno de los servicios que ofrece la agencia volvería a contratar a Freedom o buscaría otra agencia?

R/. Claramente Freedom, porque con su cumplimiento no solo se juegan su nombre, sino que muchas veces también está en juego mi credibilidad y cumplimiento.

## ANEXO 19

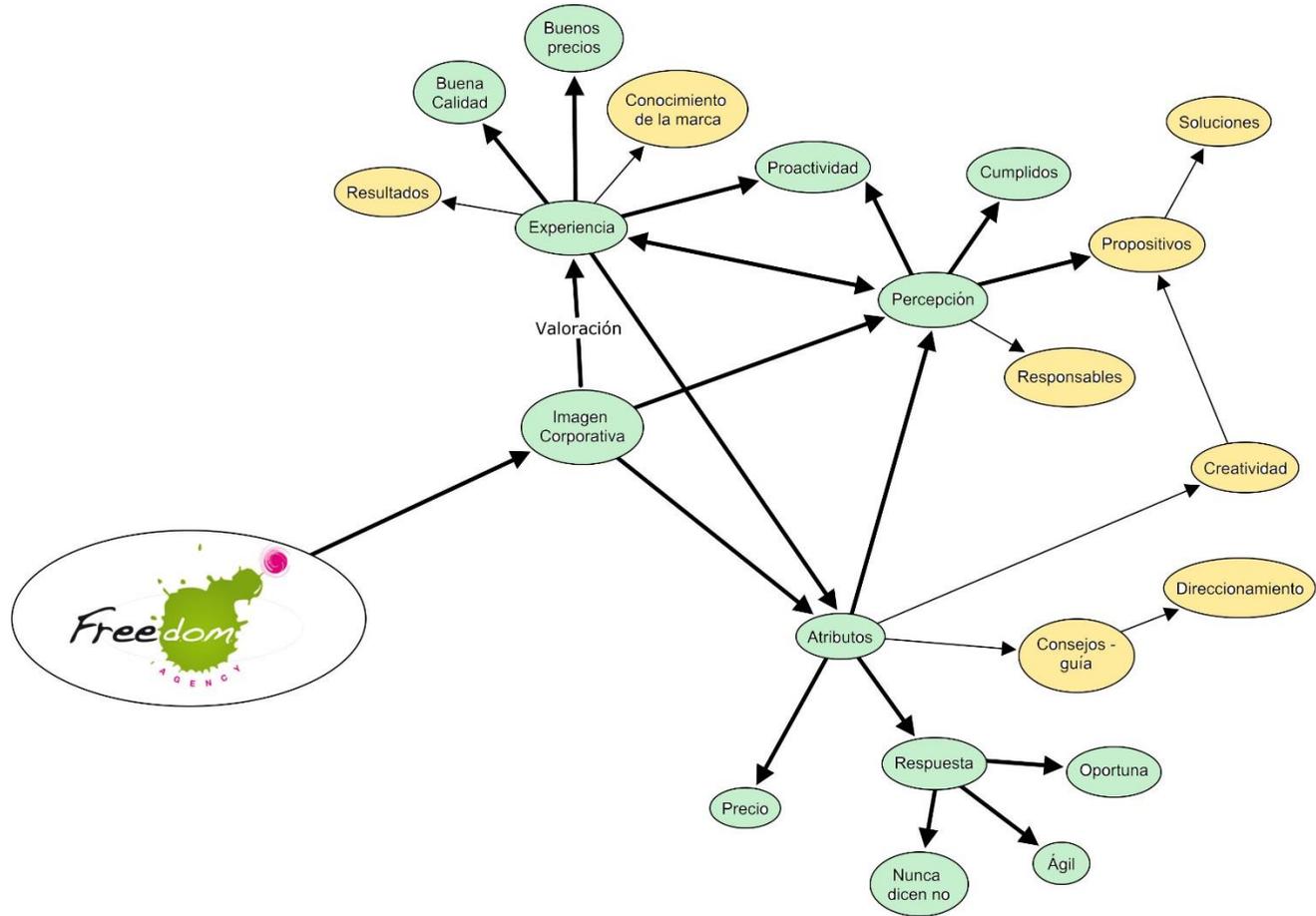
## Brand concept map momentos de verdad clientes



Fuente: Elaboración propia

ANEXO 20

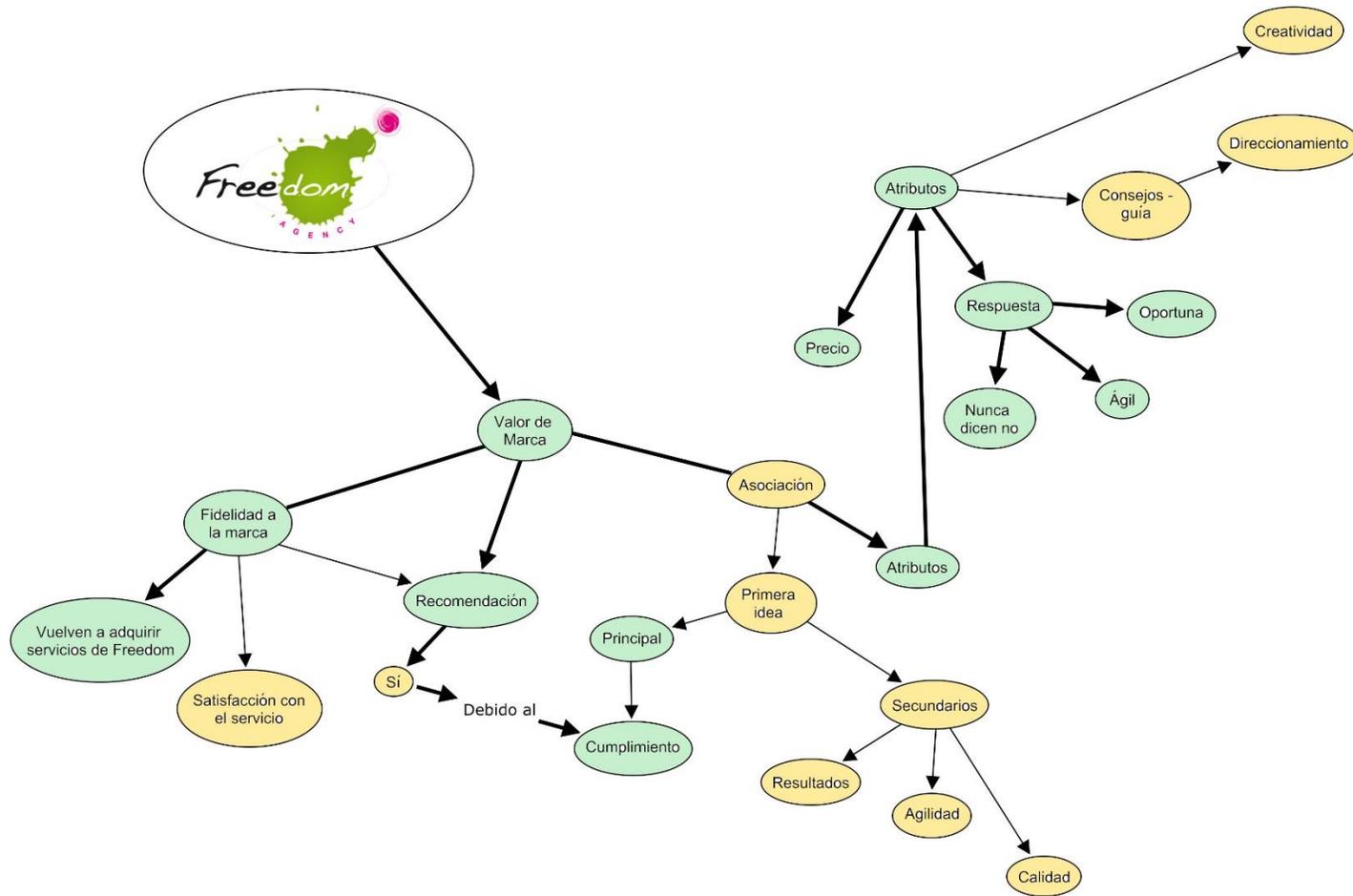
Brand concept map imagen corporativa clientes



Fuente: Elaboración propia

ANEXO 21

Brand concept map valor de marca clientes



Fuente: Elaboración propia.

