UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONOMÍA

ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE EMPLOYER BRANDING EN EMPRESAS DE CONSUMO MASIVO, VERSUS SU IDENTIDAD DE MARCA Y ELABORACIÓN DE UNA PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

PROYECTO DE FIN DE CARRERA PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE INGENIERA COMERCIAL CON MENCIÓN EN MARKETING Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

MARÍA PAZ QUIROLA TROYA

DIRECTOR: DIEGO MONTENEGRO

QUITO

AGOSTO 2013

DECLARACIÓN DE NORMA ÉTICA Y DERECHOS

El presente documento se ciñe a las normas éticas y reglamentarias de la Universidad de Los Hemisferios. Así, declaro que lo contenido en éste ha sido redactado con entera sujeción al respeto de los derechos de autor, citando adecuadamente las fuentes. Por tal motivo, autorizo a la Biblioteca a que haga pública su disponibilidad para lectura, a la vez que cedo los derechos de publicación a la Universidad de Los Hemisferios.

De comprobarse que no cumplí con las estipulaciones éticas, incurriendo en caso de plagio, me someto a las determinaciones que la propia Universidad plantee. Asimismo, no podré disponer del contenido de la presente investigación a menos que eleve por escrito el requerimiento para su evaluación a la Comisión Permanente de la Universidad de Los Hemisferios.

María Paz Quirola

DEDICATORIA

En primer lugar doy gracias a Dios, por guiar siempre mi camino, iluminar mi entendimiento y darme la fortaleza necesaria para seguir adelante.

A mis padres Vlady y Kathy, por su amor, apoyo, ejemplo de vida y constante motivación.

A mis hermanos Estefy, Juanjo, Ani, Pepe, Martín y Cami, por todo su amor, paciencia y apoyo incondicional.

A Diego, por la paciente guía y ayuda brindada en la realización de este trabajo.

A mis compañeros y amigos de trabajo Pame, Gaby, Lore, Elsy, Titi, Cris y Pato, por su ayuda, soporte y aliento.

A todos mis amigos y profesores, por su amistad y enseñanzas.

ÍNDICE

DECLARACIÓN DE ACEPTACIÓN DE NORMA ÉTICA Y DERECHOS ……. 2
DEDICATORIA 3
GRÁFICOS, TABLAS E ILUSTRACIONES 6
RESUMEN EJECUTIVO 8
CAPÍTULO I 10
ANTECEDENTES Y GENERALIDADES 10
1. Generalidades 10
2. Introducción 17
3. Planteamiento del Problema 18
4. Objetivos de la Investigación 19
4.1 Objetivo General: 19
4.2 Objetivos Específicos: 19
5. Hipótesis 20
CAPÍTULO II 21
MARCO TEÓRICO 21
1. Teoría del Branding 21
2. Teoría de la interacción entre personas y organizaciones 30
3. Teoría de la motivación humana 32
3.1 Teoría antropológica de la motivación 33
3.2 Teoría de los dos factores de Herzberg 33
3.3 Clima Organizacional 34
4. Teoría del subsistema de mantenimiento de RRHH 35
5. Teoría del subsistema de desarrollo de RRHH 39
5.1 Desarrollo organizacional 40
6. Marco conceptual 42
CAPÍTULO III 44
INVESTIGACIÓN DE LAS EMPRESAS DE CONSUMO MASIVO 44
1. Introducción 44
2. Objetivos de la Investigación 44
3. Fuentes de Información 45
4. Entrevistas personales 46
4.1 Técnica para Levantar las entrevistas: 46
5. Resultados de la Investigación 47

5.1 Quala 47
5.2 Kimberly Clark 52
5.3 Nestlé 57
5.4 Industrias Ales 62
5.5 Conclusiones 69
CAPÍTULO IV 76
ANÁLISIS DE LA IDENTIDAD DE MARCA DE LAS EMPRESAS DE CONSUMO MASIVO 76
1. Introducción 76
2. Objetivos 76
3. Fuentes de Información 77
4. Análisis de identidad de marca 77
4.1 Quala: EGO 77
4.2 Nestlé: Maggi 83
4.3 Kimberly Clark: Kotex 88
4.4 Industrias Ales: Margarina Klar 95
4.5 Indicadores 100
4.6 Conclusiones 102
CAPÍTULO V 106
ELABORACIÓN DE UNA PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE EMPLOYER BRANDING 106
1. Introducción 106
2. Propuesta 106
CAPÍTULO VI 130
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 130
BIBLIOGRAFÍA 134
ANEXOS 141
ANEXO 1 141
ANEXO 2 146
ANEXO 3 148

GRÁFICOS, TABLAS E ILUSTRACIONES

Gráfico 1. Logotipo Facebook 12
Gráfico 2. Logotipo Lego 13
Gráfico 3. Logotipo Inditex 14
Gráfico 4. Logotipo Google 14
Gráfico 5. Logotipo Walmart 15
Gráfico 6. Logotipo Nokia 16
Gráfico 7. Alineación estrategia de negocio y de marketing 22
Gráfico 8. Ranking Interbrand 2012 24
Gráfico 9. Logotipo Quala 77
Gráfico 10. Logotipo Ego 78
Gráfico 11. Publicidad Ego Shampoo y Gel 79
Gráfico 12. Publicidad Ego anti mujer 79
Gráfico 13. Tipografía y color Ego 80
Gráfico 14. Shampoo Ego 80
Gráfico 15. Logotipo Nestlé 83
Gráfico 16. Logotipo Maggi 83
Gráfico 17. Publicidad familiar Maggi 84
Gráfico 18. Logo Maggi 2 85
Gráfico 19. Gallina azul Maggi 85
Gráfico 20. Logotipo Kimberly Clark 88
Gráfico 21. Logotipo Kotex 88
Gráfico 22. Publicidad Kotex 89
Gráfico 23. Publicidad Kotex 2 90
Gráfico 24. Publicidad Kotex 3 90
Gráfico 25. Logotipo Kotex 3 91
Gráfico 26. Línea Evolution Kotex 91
Gráfico 27. Toallas Kotex 92
Gráfico 28. Logotipo Industrias Ales 95
Gráfico 29. Logotipo Klar 95
Gráfico 30. Publicidad Klar 1 96
Gráfico 31. Publicidad Klar 2 97
Gráfico 32. Logotipo Klar 2 97
Gráfico 33. Reconocimientos Nestlé 103
Gráfico 34. Reconocimientos Kimberly Clark 104
Gráfico 35. Nestlé Health Coaching 111
Gráfico 36. Nestlé alimentación 112
Gráfico 37. Nestlé bienestar 112
Gráfico 38. Salón Kotex 116
Gráfico 39. Yoga 117
Gráfico 40. Belleza Kimberly Clark 117
Gráfico 41. Crossfit 1 121
Gráfico 42. Crossfit 2 121
Gráfico 43. Crossfit 3 122
Gráfico 44. Camiseta Ales 126
Gráfico 45. Olimpiadas Ales 127
Gráfico 46. Olimpiadas Ales 2 128
Gráfico 47. Logotipo Juego de empresas 129

Tabla 1. Marketing mix 21
Tabla 2. Pilares Brand Equity Index 25
Tabla 3. Beneficios según exigencias 36
Tabla 4. Beneficios según naturaleza 37
Tabla 5. Indicadores Nestlé 100
Tabla 6. Indicadores Kimberly Clark 100
Tabla 7. Indicadores Ales 101
Tabla 8. Indicadores Quala 101

Ilustración 1. Pirámide de identidad de marca 27
Ilustración 2. Tipos de perspectivas sobre la persona humana 31
Ilustración 3. Factores que influyen en el comportamiento humano 32
Ilustración 4. Factores de Herzberg 34
Ilustración 5. Beneficios según objetivos 38
Ilustración 6. Datos generales Quala 47
Ilustración 7. Datos generales Kimberly Clark 53
Ilustración 8. Datos generales Nestlé 58
Ilustración 9. Datos generales Ales 63
Ilustración 10. Conceptos de marca Maggi 107
Ilustración 11. Conceptos de marca Kotex 113
Ilustración 12. Conceptos de marca Ego 118
Ilustración 13. Conceptos de marca Klar 123

RESUMEN EJECUTIVO

La velocidad de los cambios que ha sufrido el mundo en los últimos tiempos, no tiene comparación alguna con épocas anteriores. Las nuevas tendencias sociales, económicas, tecnológicas, culturales, legales, ecológicas, entre otras, obligan a las organizaciones y a las personas a actuar y responder de distinta manera.

Las empresas y marcas ya no son reconocidas por la calidad de su producto o servicio, sino por la conexión emocional que las mismas puedan llegar a tener con su colaborador o consumidor. Es la gestión de la marca dentro y fuera de la empresa, la que garantizará el éxito de la misma y permitirá atraer talentos potenciales como colaboradores, así como fidelizar al consumidor a través de un apego emocional a la marca.

La diferencia entre una organización y otra radica en su gente, pues es ella la que día a día permite sacar adelante el negocio. Empleados contentos y satisfechos son productivos y eficaces. Es por ello, que hoy en día empresas nacionales y multinacionales han incorporado a sus estrategias corporativas, políticas de recursos humanos que gestionen la marca internamente con sus empleados, para que la organización se convierta en una opción atractiva en el mercado laboral. Esto incluye cultura, ambiente, beneficios, capacitaciones y su propuesta general de valor.

En el Ecuador, las empresas multinacionales suelen ser pioneras en la implementación de este tipo de políticas, por ello se llevó a cabo una investigación en 4 empresas del sector de consumo masivo, que permitió evaluar la gestión de marca en el sector y comparar prácticas de empresas nacionales y multinacionales, en cuanto a employer branding.

Para ello, se realizó una investigación a través de entrevistas a profundidad a las cabezas del departamento de recursos humanos en las distintas empresas, así como a las personas a cargo de las principales marcas en cada una. Con ello, se llegó a conocer las políticas

empleadas y los conceptos y propuestas de valor manejadas por las principales marcas en cada empresa. Adicionalmente, se obtuvo información que permitió entender cada empresa independientemente y proponer estrategias que fortalezcan la identidad de marca.

De manera que, el presente trabajo incluye un análisis de cuatro empresas del sector de consumo masivo que permite entender la importancia del employer branding, analizar las políticas implementadas por parte del área de recursos humanos y el área de marketing, para entender los conceptos que cada empresa quiere transmitir al mercado y a su personal como marca.

Asimismo, se plantea una propuesta de implementación para cada empresa, que permita tener mayor coherencia entre los conceptos manejados como marca externamente y los conceptos manejados internamente por los empleados.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES Y GENERALIDADES

1. Generalidades

El concepto de talento humano ha recorrido una larga trayectoria de términos errados, hasta llegar a concebir a la persona dentro de la organización como un talento. En la época de la esclavitud, las personas eran seres que debían cumplir propósitos divinos, coloniales o de otra índole, y esa época es la más primitiva expresión de utilización de las capacidades y voluntades de la gente. Más tarde con el feudalismo, las personas tenían un objetivo productivo dentro de las tierras, y finalmente con la revolución industrial, resaltó la importancia de los recursos materiales respecto al talento humano.

A partir de la incorporación en las empresas del término *departamento de recursos humanos*, este concepto fue adquiriendo mayor importancia, con el fin de optimizar los procesos y entender que en una empresa, los empleados constituyen el pilar fundamental en el cual se sostiene.

Las personas planean, organizan, dirigen y controlan las empresas para que funcionen y operen, por lo que el estudio de los seres humanos constituye el elemento básico para estudiar las organizaciones. Por lo tanto, es importante, concebir e implementar al desarrollo organizacional, puesto que contribuye a potenciar las capacidades y fortalezas de los colaboradores internos, y esto a su vez, es una clave fundamental para llegar al éxito empresarial.

En la actualidad, las compañías tienen un reto importante para mantener y atraer talento humano a sus empresas. Cada día la competitividad entre las compañías, influye a que éstas no sólo se preocupen por las necesidades básicas de sus empleados, sino que vayan más allá de esto y generen un valor agregado a su talento humano. Por lo tanto, es necesario que las empresas entiendan que el único valor seguro por el que puede apostar la empresa es su gente, de manera que es necesario que implementen estrategias que les ayuden a retener y desarrollar su talento, enamorándolo de la empresa y que contribuyan a atraer talento externo a través de lo que proyectan como marca.

Este tipo de estrategias han surgido como respuesta a los cambios en los proyectos de vida y laborales de los profesionales, así como a las exigencias y sofisticación del mercado laboral. Cada profesional, que recién ingrese o esté en su trayectoria laboral, de acuerdo a su perfil y preferencias, ha contemplado un listado de empresas del mercado que considera atractivas para trabajar. Su opinión se basa en sus propias percepciones, acordes con sus aspiraciones que se alinean con las proyecciones y la imagen de las organizaciones.

Asimismo, estos cambios en las exigencias, las percepciones, gustos y las aspiraciones de los clientes internos potenciales, son los que se convierten en un reto para una empresa que quiera lograr capturar la atención, atracción y preferencia de los talentos disponibles. Es claro también, que una de las principales causas para que el colaborador abandone un trabajo, depende en su mayoría del clima laboral y cultura que fomenta la compañía, por lo que es necesario establecer tácticas que ayuden a mejorar el ambiente organizacional. En fin, todos estos factores han llevado a las empresas a dar mayor importancia en el crear un compromiso, una conexión emocional por parte del empleado con la empresa. Para ello, se requiere construir una reputación interna y externa de la organización en los colaboradores, a fin de que posicionen la marca y fomenten un clima laboral adecuado.

De manera que, este reto que deben enfrentar las áreas de Recursos Humanos puede ser superado mediante herramientas del marketing, tal como el *employer branding*, que implica gestionar la marca dentro de la organización, incrementando el afecto y fidelidad de los actuales empleados con la marca, y fuera de la misma en el mercado laboral, atrayendo a los potenciales trabajadores talentosos al ser concebido como un buen empleador.

“Facebook, Zara, Nokia, Google y Lego están entre las empresas a las que cualquier empleado desearía pertenecer. ¿Por qué? Por el excelente ambiente laboral que se practica, el cual va más allá del salario: estabilidad, formación continua, buen ambiente, capacitación, entre otras cosas, posicionan a una empresa como el mejor lugar para trabajar, puesto que brindan a sus colaboradores, bienestar y oportunidades de desarrollo profesional y personal.”(Grandes Empleadores Ecuador, 2011, p.21)

Gráfico 1. Logotipo Facebook

Fuente: (The Tech Journal, 2012)

Facebook recibió en el 2010, 250000 aplicaciones de trabajo. Esta compañía ofrece múltiples y excelentes beneficios, entre ellos sus salarios. El sueldo anual de un desarrollador ronda los USD 90000 y el de un ingeniero tiene una base de USD 125000. Facebook paga además el 100% de las primas de beneficios para empleados incluyendo: gastos médicos, dentales, de visión, seguro de vida, incapacidad y el programa de asistencia al empleado. Además, ofrece 21 días de vacaciones pagadas, alimentación completa y snacks ilimitados y transporte gratuito. Finalmente en cuanto a la infraestructura, la sede central es un inmenso ambiente de espacios abiertos y alto cielo raso, muebles coloridos y muy funcionales. Se cuenta también con salas de descanso, con música y consolas de videojuegos, mesas de ping pong, tableros de ajedrez y canchas de básquet. Entre los escritorios no se tiene divisiones, los únicos salones cerrados están destinados a los consejos de administración, pues ni el propio Mark Zuckerberg tiene oficina. (Grandes Empleadores Ecuador, 2011, p.26-27)

Gráfico 2. Logotipo Lego

Fuente: (Multimedia Lab, 2012)

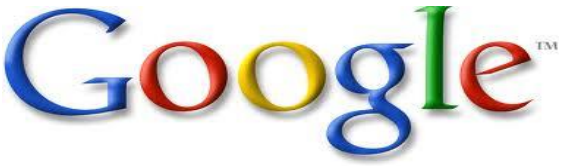
De igual manera, Lego es un negocio que busca inspirar y desarrollar la creatividad en los niños y en sus empleados para construir un mundo innovador lleno de infinitas posibilidades. Su misión de trabajo es bastante atractiva, pues pretende inspirar y desarrollar a los constructores del mañana mediante la participación positiva de los niños en el juego manual y la creatividad. Esta premisa invita a los colaboradores a sentirse parte de una experiencia educadora, donde los niños son la preocupación principal y la razón de ser. Las personas y las ideas se pueden combinar libremente para crear un sinfín de oportunidades, pues los grupos de trabajo no son estrictos y se organizan de acuerdo a los nuevos productos. Este procedimiento lo llaman "dutch power" y es una forma de potenciar la colaboración y el apoyo, donde los empleados aprenden de sus colegas y adquieren nuevas habilidades laborales. En cuanto a su infraestructura, cuentan con amplios lugares como librerías y cafeterías. Cada sala tiene un diseño exclusivo que se conjuga con el espíritu de crear nuevos elementos únicos e innovadores. El pensar como niño es un factor fundamental del personal de Lego, que permita desarrollar nuevos juguetes. Finalmente la interculturalidad de sus empleados, y el talento de cada uno hacen de éste un excelente espacio para poner a prueba conocimientos y adquirir mucha experiencia. (Grandes Empleadores Ecuador, 2011, p.28, 29)

Gráfico 3. Logotipo Inditex

Fuente: (The Purple Fashion Blogspot, 2012)

Por otro lado, el grupo Inditex cree en la estabilidad, en el empleo y en la formación continua. Está conformado por 92000 profesionales en todo el mundo, y el 55% de su plantilla trabajan fuera de España; el 80,4% del personal es femenino y la mayoría de los colaboradores son jóvenes de 26 años en promedio. Su cultura se basa en el trabajo en equipo y la comunicación abierta entre jefes y empleados a fin de generar un compromiso general y satisfacción del cliente. Es una empresa donde la formación continua y promoción interna son un hecho; el profesional puede encontrar oportunidades a su medida para trabajar en el mundo de la moda. (Grandes Empleadores Ecuador, 2011, p.30, 31)

Gráfico 4. Logotipo Google



Fuente: (Logos Wikia, 2012)

Igualmente, Google posee el ambiente soñado de trabajo. Son innumerables las ventajas a las que tiene acceso un empleado, por ello, solamente personas con grandes

potencialidades pueden alcanzar una de sus posiciones. Entre los beneficios que ofrece la empresa se encuentran: oportunidades de crecimiento, aprendizaje, ambientes propicios de trabajo, viajes y diversión durante la jornada. Sus instalaciones son bastante atractivas, con máquinas de pinball, mesas de billar, lámparas de lava y las paredes con pizarras para escribir cualquier nueva idea que surja. En las oficinas de Suiza, por ejemplo, hay toboganes y comida gratis todo el tiempo, salas de masajes, gimnasio, lugares de descanso, juegos electrónicos, salas de reuniones temáticas y patines para recorrer los pasillos. Asimismo, los niños y mascotas son bienvenidos, y la vestimenta para el trabajo es de libre elección de cada empleado. Google es una empresa flexible y generosa, pero a la vez también exigente. Los trabajadores no tienen horario fijo, sin embargo las obligaciones y los plazos de entrega no son negociables. Un buen googler debe ser capaz de trabajar efectivamente bajo presión, adaptarse a cambios de ambiente y poseer la habilidad para ejecutar múltiples tareas simultáneamente. (Grandes Empleadores Ecuador, 2011, p.32, 33)

Gráfico 5. Logotipo Walmart

Fuente: (Your Logo Collection, 2012)

En Walmart, quien hace la diferencia es su gente. Para ello, cuentan con un Programa de Capacidades Distintas, a fin de potencializar las mismas, permitir que tengan igualdad de oportunidades y puedan también aportar a la empresa. Los distintos tipos de capacitaciones se dan en todas las líneas de la empresa, por lo que el empleado desde su ingreso participa ya en los distintos programas, ya sea en el país de residencia o en el exterior. Adicionalmente, los empleados obtienen una tarjeta de descuento en productos de la tienda, descuentos en gimnasios, comida, indumentaria, seguros, turismo, telefonía celular, entre otras cosas.

Gráfico 6. Logotipo Nokia

Fuente: (Famous logos, 2012)

La reputación de Nokia juega un papel importante en su éxito como empleador. Es el primer fabricante de teléfonos móviles en el mundo, líder en sistemas que potencian la conectividad y la comunicación en redes sociales y blogs para empleados. Una de las peculiares características de esta empresa es que permite a sus empleados el trabajar desde diversos lugares, al conectarse virtualmente entre sí. Uno de los pilares de su cultura corporativa es el apoyo a causas sociales a través de la educación y acceso a las tecnologías, aspecto bastante atrayente para los jóvenes de hoy en día. Otro de sus pilares fundamentales es la diversidad de razas y culturas dentro de la empresa, la cual permite entender a consumidores de todo el mundo. Los blogs internos permiten que con la colaboración de empleados de distintos lugares del mundo se desarrollen proyectos con aportes de todos.

Se puede apreciar en los distintos casos, que la marca se convierte en un factor importante de influencia sobre el capital humano, al ser el activo más poderoso que posee una empresa. Es el rostro del producto, servicio o empresa; el primer acercamiento que tiene el consumidor o el empleado, el cual supera cualquier valor tangible. De ahí que construir la marca sea una tarea diaria de todos los involucrados.

Igualmente, la gestión de marca se ha convertido en una herramienta poderosa para las empresas que quieran asegurar su permanencia en el tiempo. Ya no basta la calidad, el producto o servicio para diferenciarse, es necesario el construir conceptos de la marca que apelen a las emociones y permitan crear una experiencia para el consumidor. Una marca ha dejado de ser simplemente el logotipo o nombre con que se identifica un producto o servicio, hoy en día una marca además de ser diferente y comunicar atributos funcionales, ofrece una experiencia positiva y crea un vínculo emocional con el cliente.

2. Introducción

La reputación interna y externa de una organización está directamente relacionada con la gestión de marca dentro y fuera de la misma. El alinear la marca internamente, ayuda a atraer y retener a personal talentoso. La marca se ha convertido en un activo intangible muy importante para la empresa en generación de valor, así como en una herramienta para diseño, marketing, comunicación y recursos humanos. Esta herramienta debería influir en todo momento en todas las partes de la empresa, así como en todo su público. Por lo tanto, es un recurso coordinar y brindar coherencia a todas las actividades de la organización, permitiendo que la estrategia de la misma sea visible y palpable por todos. El propósito es conseguir que todo lo que se hace en la empresa y todo lo que gira a su alrededor (productos, entorno, comunicación y comportamiento) tengan un propósito y una identidad y ejecución coherentes.

De manera que, con una buena gestión de marca se logra crear un lugar idóneo para trabajar, atraer y retener los mejores talentos y consolidar la imagen ante clientes internos y externos, o inversionistas. Se trata de lograr crear una conexión emocional con el empleado y con el consumidor a la vez. Esto contribuye a aumentar la estabilidad de los empleados dentro de la empresa, disminuir la rotación, contribuir al desarrollo de los empleados y a la vez a la rentabilidad de la empresa, al convertirse en una marca querida y entendida por el consumidor y por sus empleados.

Entre los factores de éxito que contribuyen al buen desarrollo del employer branding se encuentran:

- Características de la empresa: Su ambiente laboral, cultura organizacional y programas de RSE.
- Las políticas y procesos de gestión de personas: contribuyen a la propuesta de valor que se puede ofrecer al talento humano.
- Comunicación interna: como un medio de motivación al equipo humano.

- Estructura directiva y gerencial: pues son las cabezas y altos mandos quienes brindan ejemplo del sentido de pertenencia y compromiso.
- Difusión de la marca: dar a conocer la identidad y propuesta de valor de la marca para reforzar su imagen como *el mejor lugar para trabajar*.

3. Planteamiento del Problema

Partiendo de que es necesario hoy en día, el lograr un compromiso entre empleador y colaborador, corresponde a las empresas, como parte de su visión estratégica, el implementar herramientas que gestionen la marca y consoliden su identidad.

De esta manera, se crea un compromiso y apego más emocional por parte de los colaboradores, y a la vez se proyecta al mercado los mismos significados. Sin embargo, las empresas hoy en día consideran que únicamente las motivaciones económicas servirán de enganche para los empleados, y que no es necesario trabajar la marca. Por tanto, ¿si los empleados no se identifican y quieren a la organización, la gente externa lo hará? Y ¿qué departamentos y factores intervienen en la construcción de una reputación interna y externa?

Por lo tanto, se debe tomar en cuenta si realmente se tiene claro los significados que se quiere proyectar como marca y ver si tanto la percepción interna como externa empatan. Esta gestión de marcas, es parte de la competitividad en la que hoy en día se ven inmersas las empresas. Resulta evidente que la naturaleza de la competencia está cambiando. El consumidor ya no basa su decisión únicamente en precio, calidad o servicio, sino también involucra los factores emocionales que tenga sobre la marca. De igual manera, el talento humano basará su decisión no solamente en factores económicos, sino también motivaciones emocionales en cuanto al concepto que se tenga de la empresa como empleador.

Las multinacionales son conocidas por su constante innovación y por ser pioneras en desarrollar este tipo de herramientas a favor de su talento humano, por tanto, ¿qué

beneficios se obtienen al gestionar las marcas e implementar el employer branding? El análisis de estas preguntas nos permitirá identificar los factores que influyen en que las multinacionales sean consideradas como empresas aspiracionales del talento humano para trabajar y a entender la importancia que organizaciones de tal dimensión brindan a la gestión de marca, debido a que han evidenciado sus beneficios.

El proyecto desarrollará aspectos relacionados al manejo de marca al interior de la empresa con los empleados, es decir sus políticas de recursos humanos, clima laboral, desarrollo organizacional y beneficios. Igualmente, se tratarán temas relacionados a la identidad de marca, es decir branding, y su gestión tanto interna como externa. De manera que, se involucrarán temas como el modelo de valor, posicionamiento, segmentación, e identidad y construcción de marca.

4. Objetivos de la Investigación

4.1 Objetivo General:

Analizar la implementación del *employer branding* en cuatro grandes empresas de consumo masivo en el Ecuador y comparar la gestión de marca interna con la identidad de marca que se proyecta al mercado y al consumidor, a fin de determinar si empatan y son coherentes entre sí.

Asimismo, esta investigación pretende establecer una propuesta de implementación de *employer branding*, para las empresas de consumo masivo analizadas, a fin de que la marca sea coherente interna como externamente y tanto empleados como consumidores perciban los mismos significados.

4.2 Objetivos Específicos:

- Entender qué es el *employer branding* y su importancia actual en la gestión de marca.

- Además, describir la base teórica en la que se sustentará el trabajo.

- Describir y analizar internamente los factores de las empresas que contribuyen a que sean un buen empleador.

- Analizar la identidad de marca frente al exterior: posicionamiento, notoriedad, significados; e identificar los factores principales y relevantes de la marca: su personalidad y cultura, así como las fuentes de valor internas y externas de la marca. Determinar si el concepto de marca manejado internamente tiene coherencia con lo que se proyecta al exterior y justificar la importancia de la implementación del employer branding.

- Establecer un proceso estandarizado de cómo implementar el *employer branding* para cada empresa analizada.

5. Hipótesis

Validar que la marca comparte significados tanto interna como externamente, en la mente de empleados y consumidores, y que esta gestión de marca favorece a la empresa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1. Teoría del Branding

En la actualidad, el concepto de marketing ha cambiado para resaltar más los aspectos intangibles que los tangibles, teniendo un punto de vista distinto, desde la perspectiva del consumidor en lo que respecta al *marketing mix*.

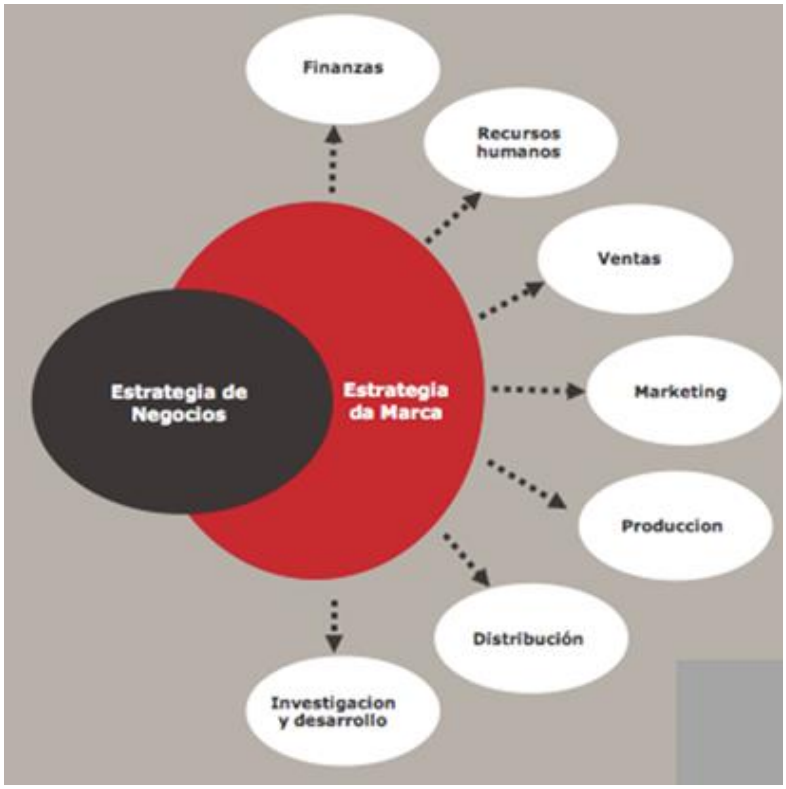
Tabla 1. Marketing mix

	PUNTO DE VISTA DE LA EMPRESA	**PUNTO DE VISTA DEL CONSUMIDOR**
PRODUCTO	Sumatoria de atributos	Beneficios
PRECIO	Rentabilidad = Ingresos – costos	Valor
PLAZA	Lugar para ubicar la propuesta	Conveniencia y Comodidad
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	Dar a conocer el producto	Estimular la fidelidad

Fuente: (Montenegro, 2012)

De manera que, ahora el foco del marketing es el cliente y el retener a los mismos, a través de una *experiencia* de marca, más que una simple percepción de la misma y de atributos de un producto y servicio. Se debe tener claro que la marca está atada a una estrategia corporativa, la cual junto con el proceso de branding consolidará la identidad de la marca.

Gráfico 7. Alineación estrategia de negocio y de marketing



Fuente: (Comunicandes Consulting , 2011)

Es necesario entender que hoy en día la propuesta de valor que se ofrezca al cliente debe ser diferenciadora y resaltar no solamente las prestaciones del producto sino sus valores y emociones. De manera que de acuerdo a la ecuación de valor para el cliente, a medida que los atributos y emociones aumentan se genera mayor valor, mientras que el precio, incomodidades e inseguridades resta valor.

$$\text{Valor para el cliente} = \frac{\text{Atributos} * \text{Emociones}}{\text{Precio} + \text{Inseguridades} + \text{Incomodidades}}$$

De manera que, la definición clara del mercado objetivo y del concepto que se quiere transmitir permitirá establecer una adecuada propuesta de valor para el cliente. El resto de herramientas del *marketing mix* también contribuyen al aumento o disminución de valor, de acuerdo a las características del consumidor objetivo.

Hoy en día, la marca ya no es vista como un simple logotipo, pues se necesita más que un diseñador para construir una marca. La marca engloba el conjunto de expectativas, recuerdos, historias y relaciones que, en conjunto, representan la decisión de un consumidor a elegir un producto o servicio sobre otro. Si el consumidor, sea quien sea, no paga una prima, no se hace una elección o se corre la voz, entonces no existe el valor de marca para ese consumidor (Seth Godin Blog, 2012). Por lo tanto, la marca se convierte en una suma de todas las asociaciones, experiencias y creencias sobre una organización, producto o servicio, que influyen y orientan las elecciones del consumidor y que a la vez, direcciona la cultura, experiencia, actitudes y desarrollo del negocio.

Por lo tanto, las empresas deben enviar información a los ficheros mentales del consumidor y de sus empleados, que permitan una identificación con la marca y generen *relevancia* para ellos. Algunos de los elementos de la marca que contribuyen en la construcción de la misma son: nombre y personajes, isotipo, envase, slogan y colores y cultura institucional.

Otro de los identificadores que se usa hoy en día es la valoración de marcas, la cual es importante puesto que lo que no podemos medir, no lo podemos gestionar. Actualmente, dos de las metodologías más importantes son Interbrand o Brand Equity Index. El modelo Interbrand se estableció en 1974 y cuenta hoy en día con más de 40 oficinas alrededor del mundo. El ranking de Interbrand del 2012 fue el siguiente:

Gráfico 8. Ranking Interbrand 2012

Fuente: (INTERBRAND, 2013)

La metodología empleada por Interbrand incluye los siguientes pasos: segmentación de la marca, análisis financiero, análisis de la demanda y análisis de las fortalezas (fuerza de

marca y riesgo de la marca), dando como resultado un valor actual neto de las ganancias de la marca.

Entonces, se puede decir como resultado que el valor de marca es el valor actual de los resultados futuros atribuibles a la marca. En general, esta metodología puede tener distintas aplicaciones, ya sea para valoración financiera de la marca, gestión estratégica de la misma o consultoría transformacional de la marca.

Por otro lado, el método de Brand Equity Index se basa en cuatro pilares principales: visibilidad, valores, bonding y energía.

Tabla 2. Pilares del Brand Equity Index

VISIBILIDAD	VALORES	BONDING	ENERGÍA
Indica la presencia de la marca en la mente de las personas. Además del top of mind mide el recuerdo total, reconocimiento y la familiaridad que se tiene con la marca.	Del producto y de la empresa, los cuales son los atributos diferenciadores de la marca vs su competencia. Definen los atributos genéricos y los diferenciadores que comparte con la categoría. También muestra las oportunidades de diferenciarse y ocupar un espacio perceptual único en la mente de los consumidores.	Este pilar mide la respuesta de los clientes, en cuanto a lealtad y conexión emocional. Mide el grado de fortaleza del vínculo entre la marca y sus clientes.	Indica el potencial que la marca tiene a futuro, qué tan vigorosa o sana es, desde la perspectiva del consumidor. Es decir, cuán proyectable hacia el futuro es el valor actual de la marca.

Fuente: (CORPORACIÓN EKOS, 2012)

Este modelo, tiene varios objetivos entre los que se incluyen el mejorar la conciencia de marca, mejorar el *top of mind* y desarrollar atributos de la marca que sean relevantes para el cliente. Asimismo, el Brand Equity Index evalúa el desempeño de la marca versus cada competidor relevante, definiendo los atributos que están a favor de una empresa y aquellos en los que la competencia tiene mejor desempeño.

Por otro lado, para definir dentro de la empresa los elementos que generan valor y cómo utilizarlos, se debe tener en cuenta cuáles son las fuentes internas y externas de valor, así como también, se debe tener claro a quiénes queremos llegar y cómo, es decir la segmentación y la propuesta de valor única.

Fuentes externas:

- Producto
- Precio
- Segmentación
- Comunicación
- Distribución
- Red de vendedores

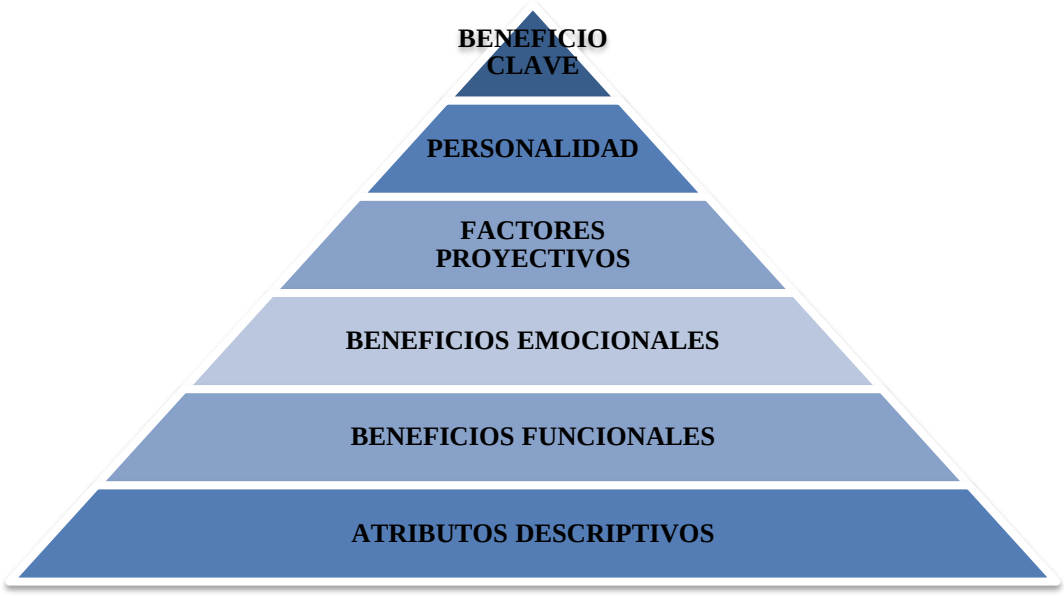
Fuentes internas:

- Identidad de marca
- Elementos constitutivos de la marca.
- Personalidad de la marca:
    - Naturaleza de la marca.
    - Significados.
    - Funcionalidades y prestaciones.
    - Emociones y valores transmitidos por la marca.
    - Comprensión de los clientes y sus motivaciones.

- Percepción del consumidor.

Para estudiar la identidad de una marca ya conocida, se emplea la pirámide de identidad de marca la cual analiza los siguientes factores:

Ilustración 1. Pirámide de identidad de marca



Fuente: (IESE Business School , 2010)

- Atributos descriptivos: los que se perciben a través de los sentidos, son las propiedades que definen a la marca.
- Beneficios funcionales: los atributos tangibles que obtiene el consumidor de la marca.
- Beneficios emocionales: lo que va más allá de lo tangible, relacionado a emociones.
- Factores proyectivos: La imagen proyectada por la marca a sus consumidores.

- Personalidad: Definición de la marca como si fuera una persona.
- Beneficio clave: Los aspectos que se consideren más relevantes de la marca en coherencia con la estrategia, la cual debe guiar toda la estrategia del negocio.

Es claro que puede haber marcas que manejen una identidad múltiple de marca dependiendo su estrategia corporativa y los productos que maneje. Marcas universales generalmente deciden aplicar una única identidad o una a cada producto.

Actualmente, el manejo de marcas no es una función propia de la publicidad, sino que la marca debe ser entendida como la creación de una cultura del producto, y esta cultura debe posicionar los componentes de valor de marca es decir: reputación, relación, su identidad y símbolos y la experiencia.

Finalmente, una marca en proceso de construcción debe también considerar ciertas leyes que debe respetar para asegurar su permanencia y trascendencia en el tiempo. Algunas marcas pueden aplicar todas o sólo algunas, y son las siguientes:

- La ley de la expansión**:** El poder de una marca es inversamente proporcional a su alcance.

- La ley de la contracción: Una marca se fortalece cuando se limita su enfoque.

- La ley de la promoción: Las marcas nacen con promoción, no sólo con publicidad.

- La ley del liderazgo: Es mejor ser el primero que ser el mejor.

- La ley de la holgazanería: Si no puede ser el primero, se debe establecer una nueva categoría en que pueda serlo.

- La ley de la publicidad: Una vez que nace una marca, requiere de publicidad para mantenerse saludable.

- La ley de la palabra: Una marca debe luchar por convertirse en una palabra en la mente del cliente.

- La ley del valor de marca: El principal ingrediente en el éxito de cualquier marca es la autenticidad.

- La ley de la calidad: La calidad es importante, pero las marcas no se construyen sólo en base a la calidad.

- La ley de la categoría: Una marca líder debe promover la categoría no la marca.

- La ley del nombre: A largo plazo, la marca no es más que un nombre.

- La ley de extensiones: La forma más fácil de destruir una marca es colocarle su nombre a todo.

- La ley del compañerismo: Para crear categoría, un líder debe acoger a otras marcas.

- La ley del género: El camino más rápido al fracaso es darle un nombre genérico a una marca.

- La ley de la compañía: Las marcas son marcas, las compañías son compañías y hay que saber diferenciarlas.

- La ley de las sub marcas: Lo que el desarrollo de las marcas construye, las sub marcas lo pueden destruir sino se las maneja de la manera adecuada.

- La ley de los hermanos: Existe un tiempo y un lugar para lanzar una segunda marca y hay que saber identificarlo y esperarlo.

- La ley de la forma: El logotipo de una marca debería ser diseñado para quedarse grabado, no sólo por un ojo, sino por ambos.

- La ley del color: Una marca debe usar un color que contraste con el de su principal competidor.

- La ley de las fronteras: No existen barreras para el branding, una marca no debe conocer fronteras.

- La ley de la consistencia: Una marca no se mide de un día para otro.

- La ley del cambio: Se puede cambiar una marca, pero sólo una vez y con cuidado.

- La ley de la mortalidad: Ninguna marca es eterna. La eutanasia, muchas veces es la mejor solución.

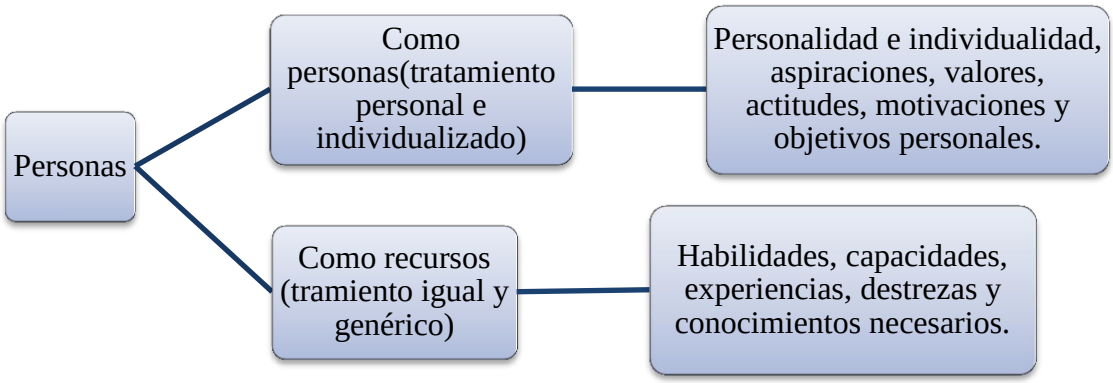
- La ley de la particularidad: El aspecto más importante de una marca es el enfoque único. Fuente: (Ries, 1984)

2. Teoría de la interacción entre personas y organizaciones

La administración de los recursos humanos se centra en las organizaciones y las personas. Existe una gran variedad de organizaciones como empresas industriales, de servicios, comerciales, militares, u orientadas a la producción de bienes de consumo, maquinaria o equipos, entre otras. Cada organización es distinta en tamaño, estructura organizacional y cultura. Además las organizaciones operan en ambientes diversos, experimentan variadas restricciones y contingencias, por lo que reaccionan ante éstas mediante estrategias y comportamientos diferentes para alcanzar resultados distintos.

Sin embargo, si hay un elemento que no puede faltar en las empresas son las personas. Según Chiavenato (2001) la administración de recursos humanos tiene diversas vertientes para estudiar a las personas:

Ilustración 2. Tipos de perspectivas sobre la persona humana

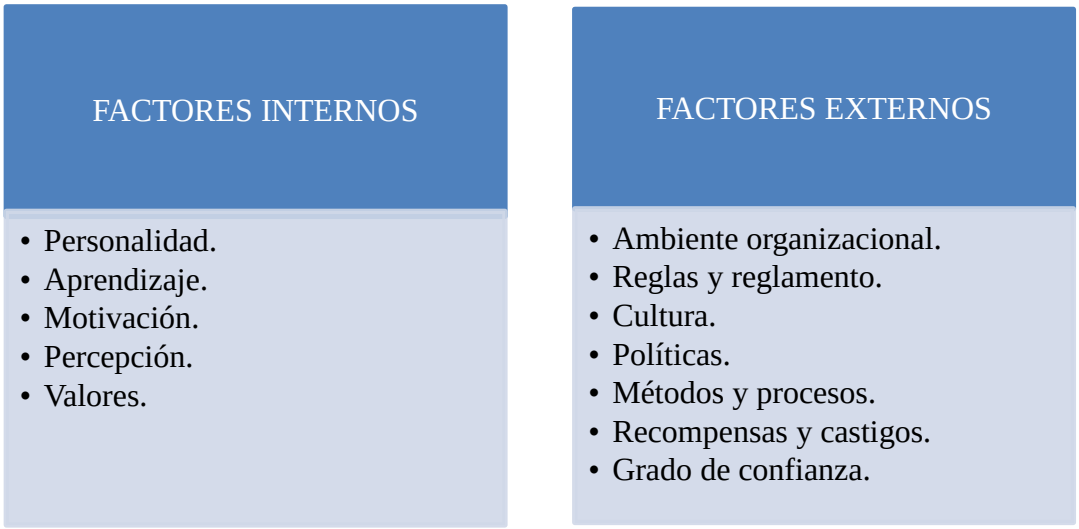


Fuente: Elaboración propia.

La administración del recurso humano pretende por tanto, tratar a las personas como personas y como recursos organizacionales importantes, sin embargo deja de verlos como medios de producción o insumos, que hasta hace poco era la visión más común. La tendencia actual busca que todas las personas, en todos los niveles de la organización, sean los administradores de su propia tarea, y no sólo los ejecutores. Además de ejecutar la tarea, cada persona debe tomar conciencia de que ha de ser un elemento de diagnóstico y solución de problemas para lograr un mejoramiento continuo en el trabajo que realiza la organización.

Cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a las influencias de muchas variables: familia, escuela, profesión, política, grupos religiosos, trabajo, entre otros. Asimismo, hay factores internos y externos que influyen en el comportamiento humano.

Ilustración 3. Factores que influyen en el comportamiento humano



Fuente: (Chiavenato, 2001, pág. 63)

3. Teoría de la motivación humana

Chiavenato (2001) define al motivo "como aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico." (p.68) y plantea un modelo básico de motivación en la persona el cual a partir de un estímulo (causa) crea una necesidad (deseo) y a partir de esto un objetivo, generando para alcanzar el objetivo un comportamiento específico.

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad, que rompe el estado de equilibrio del organismo. Las etapas del ciclo son: equilibrio, estímulo, necesidad, tensión, comportamiento o acción y satisfacción. (Chiavenato, 2001:70)

Si la necesidad no fuese satisfecha en el ciclo motivacional anteriormente descrito, se puede originar frustración y en algunos casos compensación es decir que se transfiera hacia otro objeto, persona o situación.

3.1 Teoría antropológica de la motivación

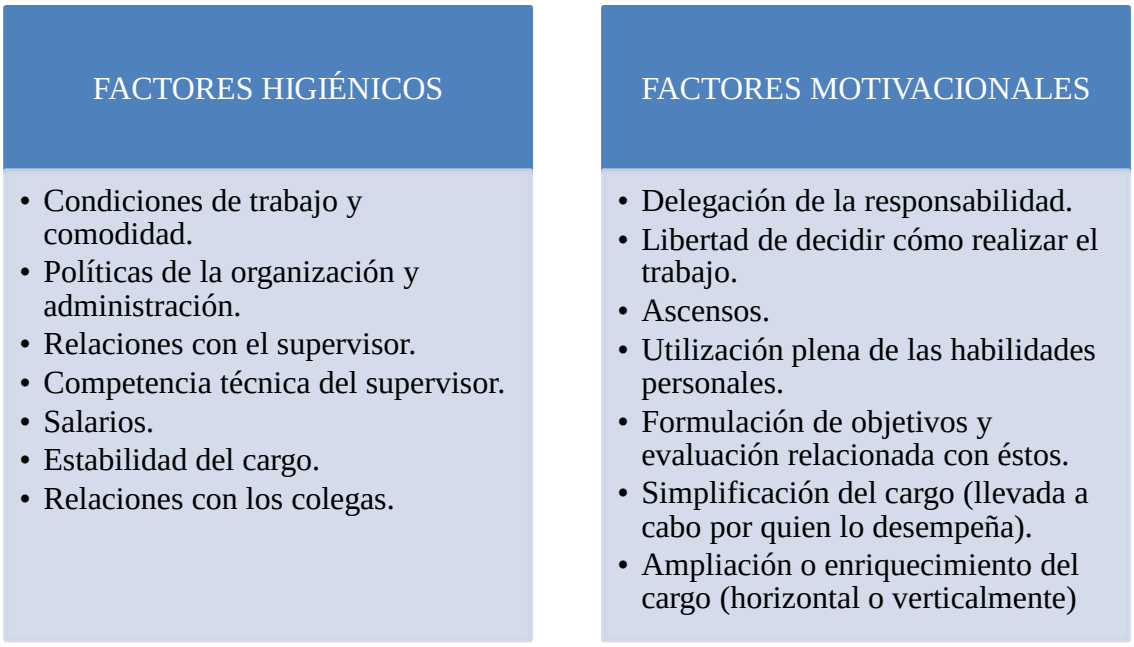
Para Pérez López, existen tres tipos de motivos para la acción personal: motivos extrínsecos, intrínsecos y trascendentales. Los motivos extrínsecos hacen referencia a aspectos de la realidad que determinan el logro de satisfacciones que se producen por las interacciones. Los intrínsecos, son aspectos de la realidad que determinan el logro de aprendizajes del propio decisor y los trascendentales, aspectos de la realidad que determinan el logro de aprendizajes de las otras personas con las que se interacciona. (Pérez López, 1996: 68)

Estos tres tipos de motivos están incluidos en las acciones, sin embargo, el peso que cada persona da a cada tipo de motivo es distinto. Estas motivaciones buscan resultados del mismo tipo: extrínsecos, intrínsecos y trascendentales, que a la larga satisfacen tres tipos de necesidades: materiales, cognoscitivas y afectivas. En primer lugar, las necesidades materiales son aquellas que ansían la posesión de cosas o la posibilidad de establecer relaciones sensibles con cosas, de manera que al satisfacerlas se obtenga un sentimiento de placer. En segundo lugar, las necesidades de conocimiento se relacionan con las capacidades que las personas tienen de hacer algo y de conseguir lo que se quiere. Esta necesidad se satisface a medida que se conoce y maneja el entorno alrededor, sintiendo seguridad y poder. En tercer lugar, las necesidades afectivas son aquellas que tienen que ver con el establecimiento de relaciones adecuadas con otras personas y la certeza de que no se es indiferente para los demás y de que se es querido por lo que uno es y no por lo que tiene. (Pérez López, 1996: 73, 74)

3.2 Teoría de los dos factores de Herzberg

Herzberg basa su teoría en el ambiente y trabajo del individuo y afirma que la motivación de las personas depende de dos factores: higiénicos y motivacionales. Los factores higiénicos son condiciones que rodean al individuo en su trabajo, mientras que los factores motivacionales tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí. (Chiavenato, 2001: 76,77)

Ilustración 4. Factores de Herzberg



Fuente: (Chiavenato, 2001, pág. 76)

3.3 Clima Organizacional

El concepto de motivación a nivel individual, conduce al de clima organizacional. El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, y está relacionado con el grado de motivación de los empleados, indicando de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan distintos tipos de motivación entre los miembros.

Los seres humanos debemos adaptarnos a cada ambiente y organización, satisfaciendo nuestras necesidades. Sin embargo, muchas veces nuestra adaptación y satisfacción, depende a la vez de otras personas, por ello las autoridades de la organización deben entender la naturaleza de adaptación o desadaptación de las personas y fomentar un clima laboral adecuado, a fin de que los empleados se sientan bien consigo mismos, se sientan bien con respecto a los demás y sean capaces de enfrentar por sí mismos las exigencias de la vida. Por lo tanto, el clima organizacional está ligado al grado de motivación de los

empleados, pues el clima motivacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, entre otras. De igual manera, cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o impedimentos para satisfacer las necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse y existen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, entre otros. (Chiavenato, 2001, p. 86)

4. Teoría del subsistema de mantenimiento de RRHH

La organización brinda al personal un sistema de recompensas con el fin de mantenerlos satisfechos y motivados, e inducirlos a permanecer en la organización y sentirla suya. Todos los procesos de mantenimiento de personal (remunerar, conceder beneficios y servicios sociales compatibles con un nivel de vida saludable, proporcionar un ambiente físico y psicológico de trabajo agradable y seguro, garantizar relaciones sindicales cordiales y de colaboración) son importantes para definir la permanencia de las personas en la organización y aún más para la motivación hacia el trabajo y la consecución de los objetivos organizacionales.

En lo que respecta a las compensaciones, existen remuneraciones tanto financieras como no financieras. En cuanto a los planes de beneficios sociales, estos son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzo y preocupaciones. La empresa puede financiarlos parcial o totalmente, ya que estos beneficios constituyen medios indispensables para el mantenimiento de la fuerza laboral. (Chiavenato, 2001, p. 459) Los planes de servicios y beneficios sociales se enfocan en tres áreas de la vida del empleado:

- En el ejercicio del cargo: bonificaciones, seguro de vida, premios por producción, etc.
- Fuera del cargo, pero dentro de la empresa: descanso, refrigerios, restaurante, transporte, etc.

- Fuera de la empresa, en la comunidad: recreación, actividades comunitarias, etc.

Asimismo, los planes de servicios y beneficios sociales pueden clasificarse de acuerdo con sus exigencias, su naturaleza y sus objetivos. En primer lugar, en cuanto a sus exigencias, los planes pueden clasificarse en legales (exigidos por la legislación laboral, seguridad social o por convenciones colectivas) y voluntarios (concedidos por liberalidad de la empresa). (Chiavenato, 2001, p.461, 462)

Tabla 3. Beneficios según exigencias

EN CUANTO A SUS EXIGENCIAS	
BENEFICIOS LEGALES	**BENEFICIOS VOLUNTARIOS**
• Prima anual. • Vacaciones. • Pensión. • Seguro de accidentes de trabajo. • Auxilio por enfermedad. • Subsidio familiar. • Salario por maternidad. • Horas extras. • Recargo por trabajo nocturno.	• Bonificaciones. • Seguro de vida colectivo. • Restaurante. • Transporte. • Préstamos. • Asistencia médico hospitalaria diferenciada mediante convenio. • Complementación de pensión.

Fuente: Elaboración Propia

En segundo lugar, en cuanto a su naturaleza, los planes pueden clasificarse en monetarios (concedidos en dinero a través de la nómina) o no monetarios (ofrecidos en forma de servicios, ventajas o comodidades). (Chiavenato, 2001, p. 462)

Tabla 4. Beneficios según naturaleza

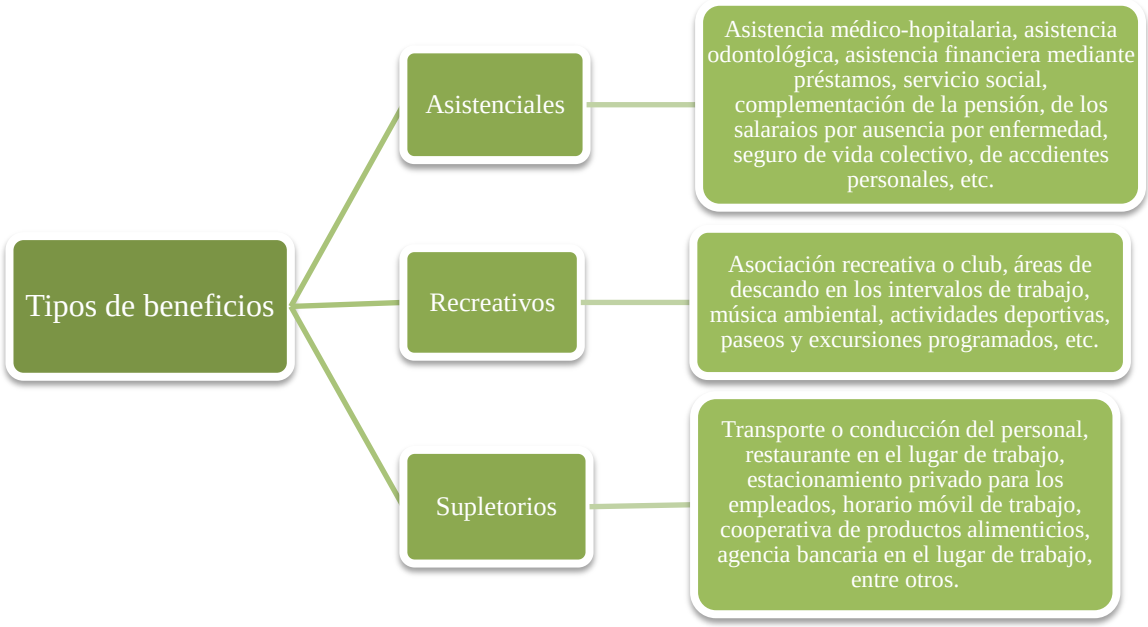
EN CUANTO A SU NATURALEZA	
BENEFICIOS MONETARIOS	**BENEFICIOS NO MONETARIOS**
• Prima anual. • Vacaciones. • Pensión. • Bonificaciones. • Planes de préstamos. • Complementación de salarios en las ausencias prolongadas por causa de enfermedad. • Reembolso o subsidio de medicamentos.	• Servicio de restaurante. • Asistencia médico-hospitalaria y odontológica. • Servicio social y consejería. • Club o asociación recreativa. • Seguro de vida colectiva. • Conducción o transporte de la casa a la empresa y viceversa. • Horario móvil de entrada y salida del personal de oficina.

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, en cuanto a los objetivos, los planes pueden clasificarse en asistenciales (proporcionan al empleado y a su familia ciertas condiciones de seguridad y previsión), recreativos (proporcionan al empleado condiciones de descanso, diversión, recreación,

higiene mental u ocio constructivo) y supletorios (proporcionan a los empleados ciertas facilidades, comodidades y utilidades para mejorar su calidad de vida). (Chiavenato, 2001, p.463, 464)

Ilustración 5. Beneficios según objetivos



Fuente: Elaboración propia

De igual manera, los programas de seguridad y de salud constituyen una actividad paralela importante para el mantenimiento de las condiciones físicas y psicológicas del personal. La higiene y seguridad en el trabajo, permiten garantizar condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. La higiene hace referencia al conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, y que lo preserva de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan.

Un plan de higiene en el trabajo debe contemplar un plan organizado que incluya la prestación no solo de servicios médicos, sino también de enfermería y primeros auxilios, en tiempo total o parcial, según el tamaño de la empresa. También se debe incluir servicios médicos adecuados que abarquen dispensarios de emergencia y primeros auxilios, si es necesario. Además, se debe tener en cuenta un programa de prevención de riesgos para la salud y un plan de servicios adicionales. (Chiavenato, 2001, p. 479, 480)

Por otro lado, el trabajo de las personas está también influido por condiciones ambientales de trabajo (iluminación, temperatura, ruido), condiciones de tiempo (duración de la jornada de trabajo, horas extras, períodos de descanso) y condiciones sociales (organización informal, estatus, entre otros). En lo que respecta a seguridad en el trabajo, el plan debe contemplar tres áreas principales de actividad: prevención de accidentes, prevención de robos y prevención de incendios.

5. Teoría del subsistema de desarrollo de RRHH

Las organizaciones disponen de una variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor y capacitarlas y habilitarlas cada vez más para el trabajo. El entrenamiento, el desarrollo de personal y el desarrollo organizacional son los tres pilares del sistema de desarrollo de RRHH.

La educación profesional comprende tres etapas interdependientes pero perfectamente diferenciadas:

- Formación profesional: prepara al hombre para ejercer una profesión en un determinado mercado de trabajo. Sus objetivos son amplios y a largo plazo, buscando calificar al hombre para una futura profesión. Se imparte en las escuelas de todo tipo y en las propias empresas.

- Perfeccionamiento o desarrollo profesional: es la educación que tiende a ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa o para que sea más eficiente y productivo en su cargo. Sus objetivos son menos amplios que los de la formación y se sitúan a mediano plazo. Se imparte en empresas o firmas especializadas en desarrollo de personal.

- Entrenamiento: es la educación profesional que busca adaptar al hombre a determinado cargo. Sus objetivos son a corto plazo, y se busca brindar al individuo los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo y prepararlo de manera adecuada, para cumplir un cargo o una función. Se puede aplicar en todos los niveles o sectores de la empresa. Se imparte en la empresa o en firmas especializadas en desarrollo profesional.

5.1 Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional estudia a la organización como sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo, mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones. El concepto de desarrollo organizacional, está además profundamente asociado con los conceptos de cambio y capacidad de adaptación de la organización a los cambios.

En las organizaciones, el cambio se puede dar a través de modificaciones en su cultura organizacional, la cual expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización. Todo este conjunto de variables debe observarse y analizarse continuamente, puesto que influye en el clima existente en la organización.

Existen cuatro clases de cambios que se pueden dar en una organización: cambios estructurales, tecnológicos, de productos y servicios, o de cultura. Estos cambios no son aislados, sino sistémicos, pues se afectan entre sí y producen un fuerte efecto multiplicador.

Las características generales del desarrollo organizacional son las siguientes:

- Focalización en toda la organización.
- Orientación sistémica.
- Utiliza agentes de cambio.
- Hace énfasis en la solución de problemas.
- Aprendizaje experimental.
- Procesos grupales.
- Retroalimentación.
- Orientación situacional.
- Desarrollo de equipos.
- Enfoque interactivo.

Además, el proceso de DO consta de las siguientes etapas:

- Recolección y análisis de datos.
- Diagnóstico organizacional.
- Acción de intervención.
- Evaluación. (Chiavenato, 2001: 594-596)

Principales objetivos del DO:

- Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
- Aumentar la confrontación de los problemas empresariales en el interior de los grupos y entre los grupos, y no esconder los problemas.
- Crear un ambiente en que la autoridad que otorga el cargo se incremente por la autoridad basada en el conocimiento y la habilidad social.
- Incrementar la apertura de las comunicaciones verticales, laterales y diagonales.
- Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la empresa.
- Buscar soluciones sinérgicas a los problemas.
- Incrementar la responsabilidad individual y la responsabilidad grupal en la planeación y la implementación. (Chiavenato, 2001: 609)

6. Marco conceptual

- Marca: Cualquier nombre, diseño, símbolo, imagen, relato o cualquier otro identificador de un bien o servicio que le distinga a éste de otro de diferente marca. Es un conjunto de elementos, todos ellos portadores de significados que describen a la misma.

- Branding: Es el desarrollo de la filosofía y la estrategia de la marca, expresado en sus ideas-fuerza, sus objetivos, sus razonamientos en los que se apoyan las decisiones para la gestión, la planificación del proceso y el empleo de los recursos financieros, humanos, técnicos y temporales, así como la asignación de las tareas. Se trata en fin del estudio y el manejo del tratamiento y la gestión de las marcas. (Costa, 2011, p.9)

- Identidad de marca: es el conjunto de los rasgos propios de esa marca: sus atributos descriptivos, beneficios funcionales, beneficios emocionales, factores proyectivos, personalidad y beneficio clave, entre otros.

- Segmentación: es el proceso de división de un mercado en distintos subgrupos de consumidores, con características, comportamientos o necesidades similares. La segmentación puede ser en base a criterios demográficos, psicográficos, geográficos, por beneficios, entre otros. El proceso de segmentación debe partir por la determinación de la estrategia y el concepto por el cual se realizará la segmentación.

- Posicionamiento: la manera en la que usuarios, compradores y consumidores perciben a una marca o a un producto, dentro de un marco competitivo. Esta posición mental que se ocupa en el consumidor se conforma de las distintas experiencias, percepciones, sentimientos, emociones y demás información, que a lo largo del tiempo se forma en el individuo.

- Employer Branding: es la gestión de marca dentro de la organización, cuyo objetivo es construir una reputación interna y externa de una organización y

relacionar a la marca con el concepto de buen empleador. De manera que, se crea un lugar idóneo para trabajar, se atrae y retiene a los mejores talentos y se consolida la imagen ante clientes internos y externos.

- Clima laboral: ambiente interno existente entre los miembros de la organización, el cual está relacionado con el grado de motivación de los empleados, indicando de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan distintos tipos de motivación entre los miembros.

- Motivación: aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. (Chiavenato, 2001, p.68)

- Sistema de mantenimiento de RRHH: sistema de recompensas con el fin de mantener a los empleados satisfechos y motivados, e inducirlos a permanecer en la organización y sentirla suya. Todos los procesos de mantenimiento de personal (remunerar, conceder beneficios y servicios sociales compatibles con un nivel de vida saludable, proporcionar un ambiente físico y psicológico de trabajo agradable y seguro, garantizar relaciones sindicales cordiales y de colaboración) son importantes para definir la permanencia de las personas en la organización.

- Desarrollo organizacional: estudio de la organización como sistema total, el cual pretende mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo, mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

- Top of mind: primera marca posicionada en la mente de las personas.

CAPÍTULO III

INVESTIGACIÓN DE LAS EMPRESAS DE CONSUMO MASIVO

1. Introducción

En la actualidad, las empresas buscan satisfacer, en la medida de sus posibilidades, las necesidades básicas de sus colaboradores y de esta manera, construir un ambiente laboral motivador y un lugar para trabajar que cumpla con todas las expectativas del empleado. Por lo tanto, seguir el ejemplo de empresas multinacionales en cuanto a la implementación de estrategias para gestionar la marca, se vuelve interesante para empresas nacionales que no cuentan con estas prácticas o que necesitan mejorarlas. La información de estas empresas es preciso obtenerla a través de una adecuada investigación, que nos permita obtener los datos e información necesaria para analizar la gestión de marca interna y externa, para así poder elaborar una propuesta de implementación favorable.

2. Objetivos de la Investigación

- Identificar si las empresas implementan o no estrategias de *employer branding*.
- Determinar las políticas de las empresas que contribuyen a que sea un buen empleador.
- Verificar qué indicadores se emplean para medir los resultados dentro de las empresas.

3. Fuentes de Información

Dentro de las fuentes de información primarias que se emplearán se encuentran las entrevistas a profundidad, las cuales se realizarán a los directivos de recursos humanos de las distintas empresas de consumo masivo. Se considera que estas personas son quienes conocen a profundidad cómo se implementan estrategias para el talento humano.

Se tendrá en cuenta a empresas de consumo masivo que hayan ocupado posiciones en el ranking de Great Place To Work para realizar la investigación. Sin embargo, también se analizarán empresas de consumo masivo nacionales que no hayan estado recientemente en el Great Place To Work, a fin de comparar y realizar la propuesta final con información de ambas clases de empresas. El Great Place To Work Institute, pertenece a la empresa de investigación y consultoría gerencial con oficinas centrales en Estados Unidos y afiliadas alrededor del mundo. En este instituto, desde 1980, se evalúa a empleados y se analiza a los colaboradores a fin de comprender qué es lo que hace a una empresa un gran lugar de trabajo. El modelo que se emplea, basado en los colaboradores ha sido reconocido por más de 20 años, y es la base de sus servicios. Cada año, el Great Place To Work Institute produce las listas de las mejores empresas para trabajar, representando empresas en 46 países alrededor del mundo. Cada lista resalta las mejores compañías en un país o región del mundo, usando la misma metodología que se ha desarrollado en Estados Unidos en la que se encuesta a los colaboradores acerca del nivel de confianza y la calidad de las relaciones que existen entre ellos y la gerencia. El Instituto responde por las listas de Mejores Empresas en numerosos países, incluyendo Estados Unidos, los países de la Unión Europea, Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú, India y Corea, con muchos más por venir.

Las listas de los últimos seis años se encuentran disponibles en internet, por lo que en base a esas listas determinaremos la muestra, al ser empresas que por ser uno de los mejores lugares para trabajar, se sobreentiende que implementan el *employer branding*.

Para la presente investigación se utilizará una muestra por conveniencia compuesta por cuatro empresas de consumo masivo, dos tomadas de la lista de empresas de Great Place To Work y dos empresas nacionales del mismo sector. Las empresas que analizaremos son Kimberly Clark y Nestlé del grupo de Great Place To Work, y Ales y Quala, como las dos empresas nacionales, a fin de posteriormente elaborar la propuesta de implementación comparando la gestión de marca en cada empresa.

4. Entrevistas personales

4.1 Técnica para Levantar las entrevistas:

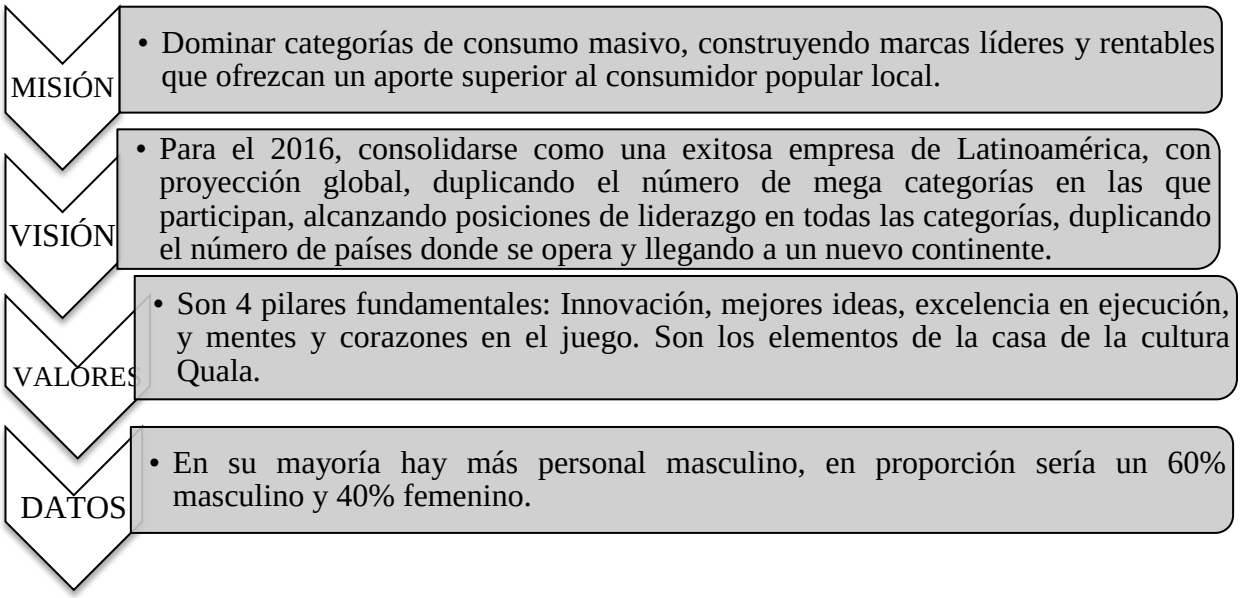
Para las entrevistas a realizarse, se contactará a los altos mandos de recursos humanos de las empresas en cuestión a fin de obtener respuestas veraces sobre la implementación de estos temas. Para ello, será entrevistada Carolina Reyes, Gerente de RRHH de Kimberly Clark, Viviana Linares, Gerente de RRHH de Quala, Dolores Troya, Gerente de RRHH de Industrias Ales y finalmente se mantendrá una entrevista con un Gerente de RRHH de Nestlé (por política de la empresa, el nombre del funcionario debe permanecer en el anonimato).

5. Resultados de la Investigación

5.1 Quala

Es una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos de consumo masivo. En Ecuador tiene 9 años y maneja 8 marcas exitosas en el mercado ecuatoriano como Bonice, Yogoso, Ego, Jugos YA, Savital, Fortident, entre otras. Cuenta con 430 empleados y sus ventas son superiores a los 45 millones de dólares. Más del 50% de su venta es producido aquí en el Ecuador (Bonice, Yogoso, Ego gel).

Ilustración 6. Datos generales Quala



Fuente: Elaboración propia.

Propuesta de valor/Atributos Empleador:

- Innovación: Es el techo de su cultura, pues sólo a través de la innovación se logra ventajas frente a competidores. No se innova por innovar, sino que cada

innovación tiene detrás un propósito y objetivo específico y claro. Se busca la capitalización masiva de sus innovaciones para que se puedan extender en el resto de países y filiales. Uno de los ejemplos de innovación en Ecuador fue Yogoso (bolo de yogurt) y se capitalizó en México y Brasil.

- Clima laboral: Se busca un ambiente agradable a través de dos maneras. En primer lugar, incentivar la igualdad y la meritocracia en sus empleados; y en segundo lugar exigir continuamente a los mismos. Desean que las personas encuentren en su posición retos continuos, con el fin de que no se aburran y busquen otras opciones, sino que tengan ese interés por seguir desarrollándose y se apasionen por lo que hacen.

- Reto y desarrollo profesional: La cultura Quala incentiva el que cada persona se sienta dueña de sus asignaciones y por ende dueña de su negocio. Es decir, cada persona es responsable del rol y del cargo. Si bien hay una jerarquía, esto no quita que alguna responsabilidad sea más o menos importante. Cada empleado debe saber el por qué y para qué de sus actividades. Adicionalmente, al ser una empresa que busca una expansión agresiva, las plazas de trabajo y oportunidades de desarrollo profesional están presentes.

Compensaciones y Beneficios:

Sus políticas de remuneraciones se basan en dos esquemas. En general se paga en la media del mercado. Sin embargo para posiciones estratégicas se paga sobre el Q3. Cumplen con todos los beneficios de ley y cuentan adicionalmente con los siguientes beneficios:

- Un bono de antigüedad (para las personas que cumplen más de 5 años, se les paga un rubro de su salario proporcional al tiempo, teniendo un máximo de un salario completo)

- Bonificaciones para el comité de gerencia y gerencias que tienen alcance nacional (de 1 a 2.5 salarios dependiendo los resultados de la organización)

- Cuatro planes de préstamos establecidos de acuerdo a la antigüedad del empleado, a su desempeño y a su nivel de endeudamiento. Los préstamos pueden ser de libre destinación, de calamidad doméstica, préstamo de auto y préstamo de vivienda.

- Seguro médico privado con tarifas preferenciales. Quala no lo subsidia, con excepción al comité de gerencia que se lo subsidia en un 25%. Sin embargo, se les cubre a todos el 100% del seguro de vida dependiendo la posición desde 12-29 salarios.

- En sus instalaciones cuentan con un dispensario médico para cubrir necesidades emergentes.

- Servicio de alimentación dependiendo los turnos; para personal administrativo y turnos matutinos se brinda el desayuno y almuerzo (se descuenta $1 únicamente por almuerzo), mientras que para el personal del turno de la tarde tienen un break (4pm) y cena. Cuentan con un evento formal una vez al año que es la fiesta de navidad en Quito y Guayaquil.

- Cada 3 meses hay reuniones para evaluar logros y resultados que se realizan en las instalaciones.

- Tienen convenio con el Club de leones y tarifas preferenciales para la compra de pasajes.

En cuanto a convenciones, se cuenta entre 3-4 convenciones internacionales donde se reúnen los pares de las filiales. Para el área de ventas hay una convención anual de alineación de objetivos. Finalmente, existe un concurso interno para el área de ventas llamada Copa Quala, el cual a través de tres factores (Volumen de venta, KPIs.[1] internos impuestos por el Gerente de Ventas, y clima organizacional interno) se mide a los empleados. Los ganadores acceden a distintos premios como viajes locales o cenas.

[1] KPI (Keep performance indicator): indicador de gestión asignado a cada área.

Capacitación y desarrollo:

Se cuenta con programas establecidos de entrenamiento para alinear a los empleados a la cultura Quala. Por ejemplo, el programa Seamos Mejores Jefes cuenta con 9 módulos donde se refuerza lo que se busca en cada jefe. Este programa se enfoca al conocimiento, entendimiento y aplicación del estilo de dirección propio de Quala. Se trata procesos de inducción, selección, capacitación, aspectos legales, sus responsabilidades, entre otras cosas. Adicionalmente se cuenta con los Refuerzos de cultura, donde 3 veces al año, se hace un refuerzo de cada uno de los pilares de la cultura Quala. De igual manera, de acuerdo a requerimientos se van definiendo las capacitaciones externas. En cuanto al crecimiento, Quala cuenta con escaleras de desarrollo dentro de las posiciones, que le permiten ascender desde la posición en la que ingresa, atada al desempeño de cada empleado.

Evaluación del desempeño:

Se utiliza la metodología 360, y los dos componentes que se evalúan son competencias y talento (potencial de la persona), no se cubren KPIs. Se aplica a niveles profesionales más que a personal base. De acuerdo a esta evaluación, se puede acceder a un ascenso. Una vez al año, se da el Proceso de Talento, donde se revisa el desarrollo de las personas y acorde a esto se planean ascensos y desarrollo de los candidatos. En este foro de discusión intervienen la Gerente de RRHH, el jefe de la persona, y la [2] del área respectiva.

Clima laboral:

Es una compañía dinámica, enfocada a la meritocracia e igualdad. Puertas abiertas entre posiciones y buen ambiente interno. Además, relaciones transparentes con los distintos colaboradores. Para el levantamiento de información realizan una encuesta interna una vez al año y una vez levantada la información, se definen los planes de mejoramiento a ser implementados, a cargo de los jefes de cada área.

[2] Business Partner (BP): Socio estratégico de cada área, a cargo de la funciones de RRHH.

Políticas de comunicación interna:

Hay una comunicadora interna en el departamento de RRHH, cuyas funciones son desarrollar mecanismos de comunicación interna y herramientas (carteleras, panfletos, etc) que permitan que fluya la comunicación. Además, ayuda en la construcción de los programas corporativos, refuerzos de cultura y clima laboral. En la empresa se comunica información general, atributos de los productos, algunas actividades de los departamentos (por ejemplo lanzamiento de un nuevo producto), logros significativos, aspectos de seguridad, cambios y nuevas decisiones. Se comunica a través de campañas internas, carteleras, intranet, redes sociales, correo electrónico y flyers informativos. Adicionalmente, cada persona que ingresa recibe inducción general e inducción personalizada. A través de un programa interactivo en Intranet se accede a la información en general de la empresa y posteriormente recibe la inducción específica o técnica por parte del que será su jefe.

Indicadores que se emplean en el área:

Actitud:

- Índice de rotación.
- Nivel de ausentismo.
- Índice de accidentes de trabajo.
- Índice de reclamos.

Perfil de personal y aprendizaje:

- Competencias de la persona versus requerimientos del cargo.
- Horas de capacitación.

Gestión:

- Productividad (en manufactura y ventas)

Imagen pública:

- Ranking de listados. (cada 2 o 3 años en Great Place To Work)

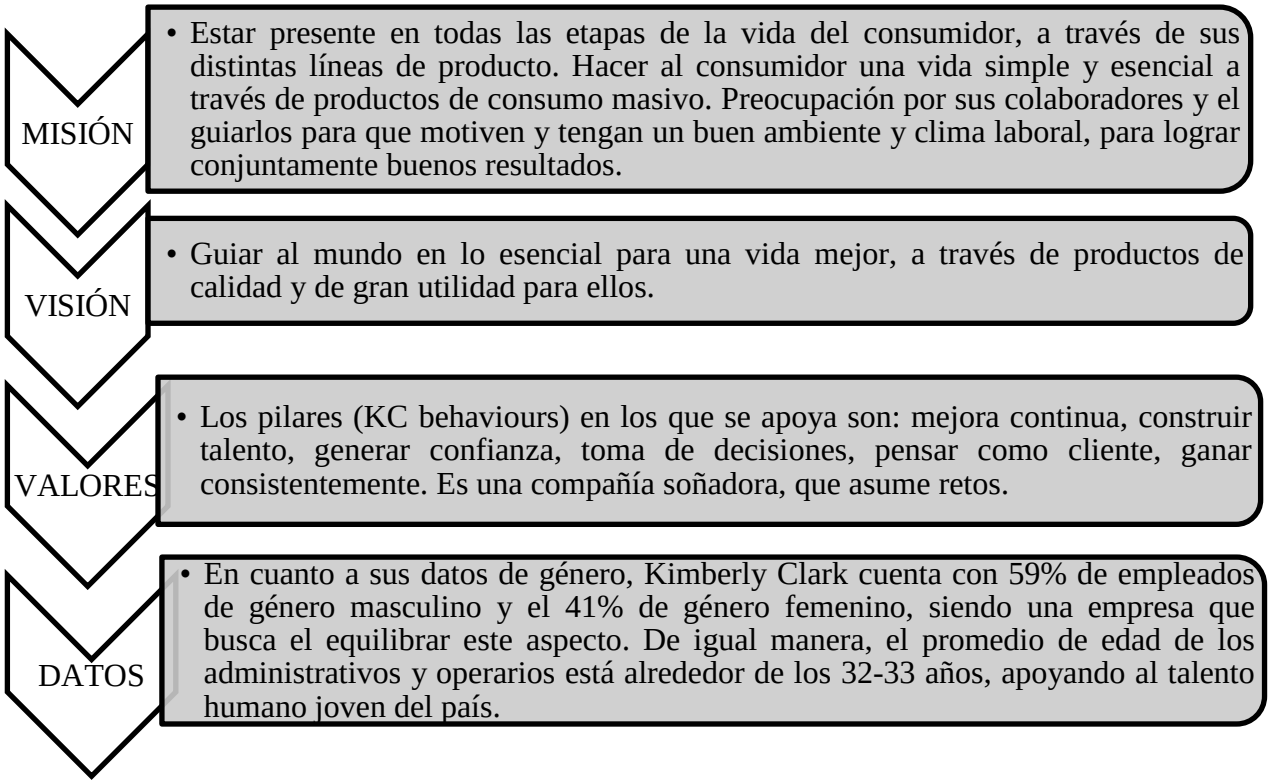
Rentabilidad:

- Utilidad/ventas. (Utilidad bruta de 45-50% dependiendo del producto)
- ROE.
- Utilidad/activos.

5.2 Kimberly Clark

Kimberly-Clark es una empresa multinacional dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo. Las marcas que maneja son Scott, Huggies, Kotex, Kleenex, Plenitud, Poise, Kimberly-Clark Professional. Fue constituida en Ecuador en 1995, teniendo ya 17 años de presencia en el mercado ecuatoriano. Cuenta con 670 empleados, con su mayoría en Guayaquil al ser la ciudad donde está ubicada su planta de producción. Kimberly Clark es creadora de cinco de las ocho categorías que maneja: papel higiénico en rollo, toalla sanitaria, pañuelos faciales, servilleta, toalla de cocina.

Ilustración 7. Datos generales Kimberly Clark



Fuente: Elaboración propia.

Propuesta de valor/Atributos Empleador:

- Desarrollo profesional: el personal contratado a los 6 meses si se cumple con los resultados y se demuestra que se tiene las competencias, se le brinda la oportunidad de incursionar en otros departamentos y tener un crecimiento horizontal o vertical. Es prioridad de la empresa el buscar talentos soñadores que deseen crecer al corto plazo y superarse continuamente.

- Clima laboral: es considerada la primera empresa multinacional dentro de América Latina como mejor empresa para trabajar (Great Place To Work). Es una compañía que evalúa y analiza el ambiente laboral continuamente, monitoreando con el objetivo de que la gente tenga un ambiente sano y agradable, que le incentive a querer a la empresa.

- Trabajo en equipo: es una compañía cuyas distintas áreas interactúan entre sí. Trabajan en cadena, no funciona un departamento sin el otro. Los récords y logros de cada departamento los festejan entre todos. Existe un sentido de camaradería, de lograr objetivos por el bien común de la compañía.

- Comunicación: Kimberly Clark se comunica abiertamente, favoreciendo y ofreciendo espacios para el diálogo, la discusión sana, la creatividad y la innovación de sus colaboradores. La comunicación es constante, permitiendo reconocer logros, identificar, motivar y desafiar al talento para que crezca de la mano con la compañía. Se cuenta con un portal (por país) donde se publican todas las noticias acerca de la empresa, campeonatos, desayunos, festejos, información de productos, entre otras cosas. Manejan además carteleras internas, correo electrónico y reuniones mensuales y semanales. Todos los medios aseguran que el personal esté al tanto de todo lo que sucede en la compañía. Adicionalmente, constantemente se entregan detalles con los logotipos o información sobre productos para comunicar al personal.

Compensaciones y Beneficios:

Se encuentran dentro del promedio de mercado, ofreciendo además de todos los beneficios de ley los siguientes beneficios:

- Bonificación anual para gerentes de acuerdo a cumplimiento de resultados, vacaciones, planes de préstamos, reembolso/subsidio de medicamentos, seguro privado, alimentación, horario flexible, transporte (en Guayaquil para personal de planta) encuentros informales y eventos de integración.

- Los cargos gerenciales, viajan internacionalmente, por lo menos una vez al año a las cascadas (reuniones). Las personas de cargos administrativos están viajando continuamente dentro del país.

- Continuamente se realizan eventos, espacios de relajación, convenciones y concursos internos.

Capacitación y desarrollo:

Para todos los cargos en Kimberly Clark se cuenta con el Harvard Managemental, un programa avaluado por Harvard, donde los colaboradores pueden ingresar a la hora que deseen para tomar cursos sobre distintos temas online. Además, cuentan con planes para distintos grupos. Por ejemplo, el Plan de líderes que cuenta con capacitación específica a un nivel más gerencial. De igual manera, existen programas especiales para cada nivel de cargos de las diversas áreas. En cuanto a los planes de carrera, luego de la evaluación del desempeño, quienes cumplan con resultados y competencias tienen posibilidades de crecimiento vertical y horizontal. Los *high potential* son evaluados por el IDE, por el *Business Partner* de Recursos Humanos, y por el *Business Partner* del área, con el fin de construir su ruta o plan de desarrollo, a fin de que vaya accediendo a las distintas oportunidades de crecimiento de acuerdo a su evaluación.

Evaluación del desempeño:

Se cuenta con el programa GPM Global Performance Management, que es sistema de evaluación 360º, en la que te evalúan jefes, pares y subalternos, donde te califican y ponen una nota final. Personas que obtienen una calificación de 6 para arriba, cumplen sus objetivos y están bien. Menor a 6 se les da cierta atención especial.

Para ascensos, sus políticas se basan en el promedio que surja de la evaluación del desempeño, la retroalimentación que se obtenga de los líderes y el IBP (evaluación de los *Business Partners* y del IDE). De acuerdo a eso, se determina si la persona asciende, o se transfiere de departamento o país. Manejan también la autoevaluación.

Clima laboral:

Manejan un clima laboral agradable, de camaradería, buena comunicación y buenas relaciones con Recursos Humanos. Su indicador de ambiente laboral no baja del 85-90% de aceptación. Se encuentran dentro del top 10 de Great Place To Work. Para levantar información sobre el clima laboral utilizan una herramienta interna y emplean cada año la encuesta de Great Place To Work. Adicionalmente, cada BP de cada área hace termómetros o mini encuestas durante todo el año, para determinar cómo se ha avanzado

en los planes de acción que ataquen los puntos críticos que se han determinado para el área. En esto trabaja el departamento de Recursos Humanos con la primera línea de reporte.

Políticas de comunicación interna:

Existe dentro del departamento de Recursos Humanos, un departamento de comunicación organizacional. En general, comunican información de la marca, atributos de los productos, significados de la marca (calidad, beneficios, hacerle fácil la vida al consumidor, guiarlo en lo esencial), actividades de los departamentos, logros, aspectos de seguridad, entre otras cosas. Se comunica a través del portal de Kimberly Clark, de una revista física, carteleras, campañas de promoción interna, material promocional y correo electrónico. Como proceso de inducción al personal, cuentan con el *outboarding*, el cual es un sistema al que se ingresa con una clave, donde virtualmente la persona tiene acceso a la historia de la empresa, al código de conducta, se presentan casos y toda la información sobre el contrato. El departamento de RRHH da las charlas de todos los procesos y de las categorías. Hay charlas de inducción continuamente, para agrupar al personal que ingresa.

Indicadores empleados en el área:

Actitud:

- Índice de rotación.
- Nivel de ausentismo.
- Índice de accidentes de trabajo.
- Índice de reclamos.

Perfil de personal y aprendizaje:

- Competencias de la persona versus requerimientos del cargo.
- Horas de capacitación.
- Gastos de capacitación/empleado.

Gestión:

- Productividad: horas extra/total horas trabajadas por el empleado.
- Gastos administrativos/gastos totales. (cada departamento rinde cuentas de su presupuesto)

Imagen pública:

- Apariciones en medios (cada categoría)
- Ranking de listados.

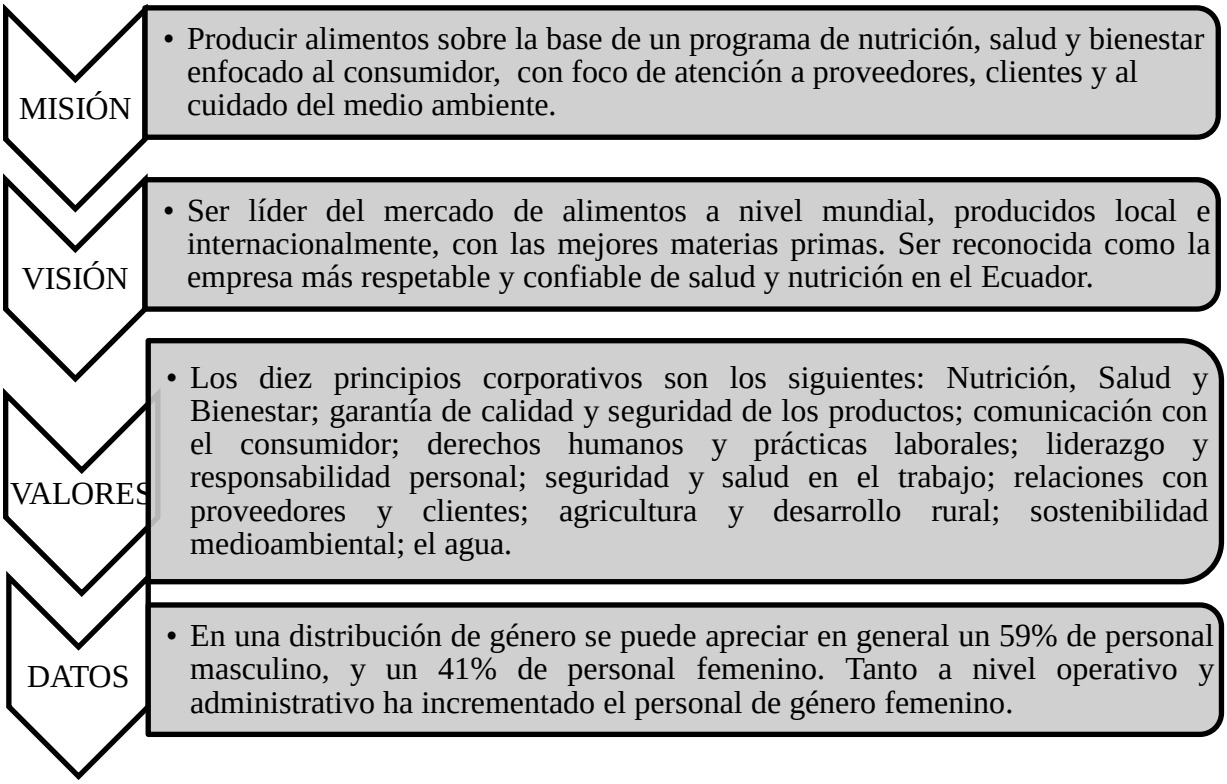
Rentabilidad: (cada mes se revisan y se analizan) INFORMACIÓN CONFIDENCIAL.

- Utilidad/ventas.

5.3 Nestlé

Nestlé es una marca reconocida mundialmente en el desarrollo de productos nutritivos y saludables con el propósito de brindar bienestar a las personas. Con 60 años en el Ecuador, cuenta con oficinas administrativas en las ciudades de Quito y Guayaquil, dos fábricas encargadas de la elaboración de galletas y elaborados de cacao (Guayaquil) y una fábrica en Cayambe donde se fabrican bebidas UHT y leche en polvo. Tiene alrededor de 290000 empleados en el mundo y 2504 empleados en el Ecuador. Tiene distintas unidades de negocios entre las que se encuentran lácteos y bebidas, Nestlé Purina, alimentos para bebés, culinarios, confites y galletas, y la línea Nestlé Professionals. Se apoya para su gestión en dos centros de distribución a nivel nacional, ubicados en Guayaquil y Cayambe.

Ilustración 8. Datos generales Nestlé



Fuente: Elaboración propia

Propuesta de valor/Atributos Empleador:

- Liderazgo: la empresa tiene marcada una escuela de liderazgo al interior, como parte del desarrollo de carrera. Cada empleado, independientemente de la posición, tiene que cumplir un plan de entrenamiento anual, y esto se refleja también en los resultados de su evaluación de desempeño. Para los distintos entrenamientos Nestlé se basa en un programa de liderazgo a nivel mundial.

- Innovación y renovación: Se motiva constantemente a los empleados a crear productos innovadores que garanticen calidad, a la vez que se trata de renovar también productos tradicionales, por ejemplo lo que se ha hecho con TANGO. Ahora además de su presentación tradicional, hay mini galletas o mini bombones.

- Reconocimiento: Existe un plan de reconocimiento anual, que se aplica para toda la compañía y va de la mano del desempeño del colaborador. Al inicio del año se plantean objetivos a la organización y a cada unidad, donde cada empleado aporta y se compromete a cumplir ciertos estándares. De acuerdo al nivel de cumplimiento, si se supera el 100% se tiene acceso a una bonificación anual.

- Responsabilidad social: Cuentan con programas de responsabilidad social a nivel país. En primer lugar, el programa Nutrir, el cual a través de alimentos y de educación en la buena alimentación, brinda ayuda a escuelas del sector rural. Manejan también programas de cuidado del agua a través de plantas industriales (GYE) y plantas de tratamiento en fábrica, que permiten el buen uso y optimización del recurso.

Compensaciones y Beneficios:

En general, las remuneraciones están dentro de la media de mercado. Los empleados tienen acceso a los beneficios legales y cuentan con los siguientes beneficios adicionales:

- Bonificaciones anuales, vacaciones, planes de préstamo (para vivienda y vehículo, regidos a tener un mínimo de 6 meses de antigüedad), complementación de salario en ausencias prolongada por enfermedad y reembolso de medicamentos, seguro de asistencia médico hospitalaria (administrativos), asistencia odontológica (operarios), alimentación (personal en fábricas y centros de distribución).

- Cuentan con horario flexible, encuentros informales en días festivos, integración (*quick offs*[3]: eventos por proyectos, por categorías, entre otros), viajes dentro y fuera del país (expatriados), servicio social y consejería, seguro de vida colectiva.

[3] Quick offs: eventos de integración realizados en la empresa de acuerdo a cada categoría de producto manejada.

- Además, transporte (hacia parqueaderos en oficinas centrales y completo en fábricas), espacios de relax: canchas, mesas de ping pong, billar, vestidores, comedor, (en fábricas) y concursos internos.

- Todos los empleados tienen descuentos en los minimercados ubicados en las instalaciones de la empresa.

Capacitación y desarrollo:

Se ejecuta anualmente un diagnóstico de necesidades de capacitación, el cual se aprueba en diciembre y se ejecuta el siguiente año. Este diagnóstico tiene un presupuesto específico que incluye capacitación interna, programas de entrenamiento externo y temas de cada departamento respecto a cargo, funciones y actividades. En cuanto a sus esquemas de formación, todos los cargos tienen acceso a algún tipo de capacitación, ya sea en funciones, en nuevos procesos, nuevos productos, nuevas regulaciones, entre otras. En el calendario anual se establecen ya las capacitaciones que tendrán lugar. Finalmente, en cuanto a los planes de carrera, en cada descriptivo de funciones está definida la línea de carrera y el personal interno es la primera opción a ser tomada en cuenta en cualquier proceso de selección.

Evaluación del desempeño:

Cuentan con un sistema de evaluación 360 y con la autoevaluación. A través de un sistema de competencias y de objetivos se evalúa al personal, teniendo en cuenta las competencias corporativas enmarcadas en estos factores: iniciativa, coraje, practicar lo que se predica y desarrollo de gente. En función de estos factores se evalúa el perfil y se analiza las competencias que la persona tiene desarrolladas y las que no. Respecto a ascensos sobre los resultados de evaluación del desempeño se procede a dar prioridad a los que obtienen mejores calificaciones.

Clima laboral:

Buen ambiente laboral, índices altos de compromiso y pertenencia de los colaboradores. Se levanta información a través de encuestas anuales anónimas a toda la organización. A partir de la encuesta y diagnóstico, se establecen planes de acción y cada unidad de negocio es responsable de implementar los mismos.

Políticas de comunicación interna:

Dentro del departamento de RRHH, cuentan con un departamento de comunicación interna. En general se comunica información de las actividades, atributos de los productos, actividades de los distintos departamentos, logros significativos, aspectos de seguridad, cambios o nuevas decisiones, promociones internas y convocatorias a nuevos procesos de selección. Se comunica a través de una intranet, carteleras y correo electrónico. Como parte del proceso de inducción al personal, éste se aplica a cargos no operativos y tiene una duración de 15 días donde se transmiten valores de la organización y sus principios corporativos, se hace un reconocimiento de las instalaciones, se presenta las distintas unidades de negocio, se explican los procesos de pago, formas de producción, entre otros datos relevantes de la empresa.

Indicadores empleados en el área:

Actitud:

- Índice de rotación.
- Nivel de ausentismo.
- Índice de accidentes de trabajo.
- Índice de reclamos (para servicio al cliente)

Perfil de personal y aprendizaje:

- Competencias de la persona versus requerimientos del cargo.
- Horas de capacitación y entrenamiento.
- Gastos de capacitación/por cada unidad de negocio

Gestión:

- Productividad: horas extra/total horas trabajadas por el empleado.
- Gastos administrativos/gastos totales.

Imagen pública:

- Encuestas a clientes. (Proveedores)
- Apariciones en medios (cada categoría)
- Ranking de listados. (a nivel de mercado, se ubican dentro de las 25 más grandes empresas)

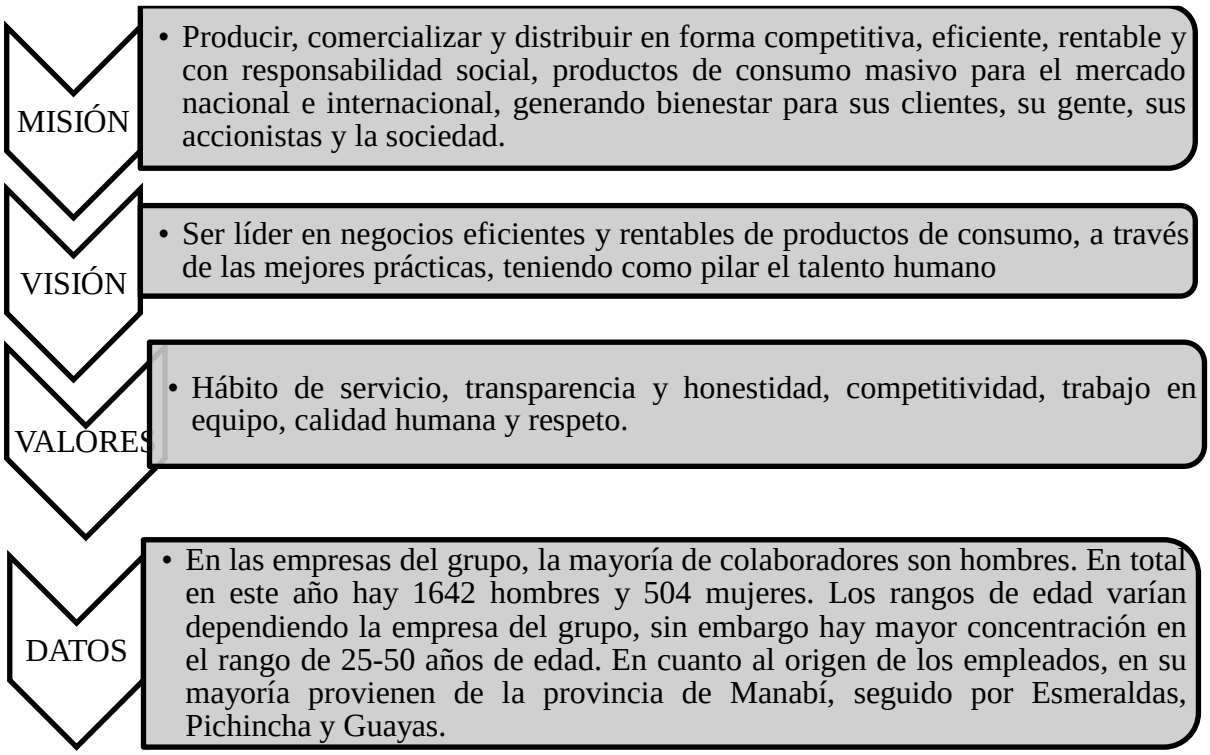
Rentabilidad: INFORMACIÓN CONFIDENCIAL.

- Utilidad/ventas.
- ROE.
- Utilidad/activos.
- Utilidad/empleado.
- Ventas/empleado.

5.4 Industrias Ales

Corporación ecuatoriana fundada en 1943. El negocio actual se conforma por tres grandes secciones: industrial, comercial y agrícola. El producto estrella es jabón Ales, líder en el mercado ecuatoriano. Elabora también productos alimenticios (aceites, mantecas y margarinas) y mantiene una alianza estratégica con Procter & Gamble, 3M, e Italcol. Sus ventas son cercanas a los USD 250 millones, y sus proyecciones son duplicar esta cifra a futuro.

Ilustración 9. Datos generales Industrias Ales



Fuente: Elaboración propia.

Valores: a continuación, una explicación más a detalle.

- Hábito de servicio: Ales tiene el compromiso de satisfacer al cliente externo e interno con una actitud proactiva buscando ganar-ganar.

- Transparencia y honestidad: Se procura que todos los actos sean éticos y transparentes y se promueve en el personal la práctica de estos valores.

- Competitividad: Para Ales éste es un principio básico con el que se logrará alcanzar los objetivos de desarrollo, en un ambiente de competitividad soportándose en un recurso humano proactivo, innovador y creativo.

- Trabajo en equipo: En Ales se promueve la unión de esfuerzos y de compromisos, mediante el trabajo en equipo, para así alcanzar las ambiciosas metas que se han propuesto.

- Calidad humana y respeto: Se incentiva a la gente a mantener una cultura de respeto, valores y principios, que guíen todas sus acciones.

Propuesta de valor/Atributos Empleador:

- Desarrollo profesional: La empresa tiene como política recibir pasantes de últimos años de universidades para permitir el aprendizaje de los estudiantes de tercer nivel y aportar en su desarrollo profesional y personal. De igual manera, para los empleados se les apoya en postgrados que puedan elevar su nivel académico, de conocimiento y competencias de acuerdo a los requerimientos de cada disciplina.

- Clima laboral: Se fomenta una cultura de diálogo, de comunicación abierta que incentive la participación y un buen clima interno. De esta manera, se pretende obtener decisiones acertadas en un clima organizacional equilibrado que fomente la productividad.

- Reconocimiento: Cuentan con un programa La Evaluación del Mejor Empleado del Año es una herramienta que mide las actitudes, cualidades, características personales y la disposición del individuo frente a su trabajo, lo cual logra en los colaboradores un alto nivel de motivación, implementado un sistema de incentivos y reconocimiento a los mejores empleados del año de cada departamento o centro de operación, logrando que cada empleado se esfuerce por obtener este reconocimiento.

- Seguridad y salud ocupacional: Además de exigir el cumplimiento de la normativa legal vigente, la Alta Dirección se compromete a brindar los recursos humanos, técnicos y económicos suficientes para identificar, medir, evaluar y controlar permanentemente los factores de riesgo asociados con los procesos

productivos, a fin de propiciar ambientes de trabajo seguros y adecuados que permitan prevenir accidentes laborales y enfermedades ocupacionales.

- Procesos de selección: Se lleva a cabo el proceso de selección con el reclutamiento a través de un banco de datos, anuncio de prensa, convenio con las universidades y centros educativos, colegios profesionales y asociaciones gremiales, contactos personales y por internet. Con esto se pretende encontrar a la persona idónea para un cargo específico, valiéndose del estudio de las competencias: conocimientos, destrezas - habilidades, actitudes, aptitudes, motivaciones y rasgos de personalidad.

Compensaciones y Beneficios:

Se pagan salarios de acuerdo a lo establecido legalmente, así como a las Tablas Sectoriales establecidas para cada sector productivo y para cada rama de actividad. Los salarios dentro de la organización se establecen de acuerdo a niveles y estructura organizacional tomando en cuenta cargos, posiciones, perfiles, competencias y habilidades de las personas. Para fijar salarios se mantiene la información del mercado salarial, enfocándose generalmente en el promedio del mercado, y para ciertas posiciones sobre el promedio o en el cuartil 3. Se otorga a todos los empleados los beneficios de ley y algunos beneficios extras como:

- Planes de préstamos sin cobro de ningún interés, complementación de salarios en las ausencias prolongadas por causa de enfermedad y se entrega dotaciones de medicamentos al personal de acuerdo a sus dolencias.

- En cuanto a vacaciones, se conceden días adicionales a ciertos empleados dependiendo los casos.

- Se otorga seguro, asistencia médico hospitalaria, alimentación, encuentros de integración y seguro de vida colectiva.

- Se cuenta también con una asociación de empleados.

Capacitación y desarrollo:

Los programas de capacitación se enfocan en la realización de cursos y seminarios. El proceso basado en competencias tiene las siguientes fases: detección de necesidades de capacitación, formulación de objetivos, diseño del plan anual de capacitación, capacitación y entrenamiento y evaluación del impacto y aplicación de la capacitación. En cuanto a los planes de formación, se determinan actividades esenciales de cada puesto y competencias para cada una. Al medir la brecha entre el desarrollo de las competencias en cada colaborador se compara con el perfil y se determinan las brechas para conocer los temas a capacitar. Por otro lado, para establecer planes de ascenso o carrera, se definen las competencias profesionales y/o personales necesarias para cubrir una vacante dentro de la empresa y dándoles una ponderación a todos los factores, se obtiene una valoración por puntos de cada cargo. Luego de la valoración por puntos se compara las competencias individuales con las competencias requeridas por el cargo y esto nos indicara qué tipo de capacitación requiere cada persona o departamento. Generalmente se trata de cubrir vacantes con recursos internos, dándoles prioridad siempre y asegurando que cumplan el perfil que se requiere para el puesto, caso contrario se procede a buscar recursos externos.

Evaluación del desempeño:

Se emplea un sistema de evaluación 360. En primer lugar, se determinan las funciones esenciales del cargo, a fin de que posteriormente, el jefe inmediato evalúe la efectividad con la que el evaluado realiza cada una de las actividades a su cargo, a través de la intranet en su software Compers. De igual manera, el jefe inmediato evalúa las destrezas, que son conductas automatizadas por la experiencia y la práctica. Las competencias organizacionales y de nivel son también evaluadas por los pares, clientes y por cada empleado. Finalmente se entregan los resultados y se lleva a cabo un proceso de retroalimentación.

Clima laboral:

La compañía periódicamente realiza la medición de clima y lo hace a través de un diagnóstico basado en el sentir de la gente. Se realizan Grupos de enfoque y Talleres de

Trabajo, que permiten diagnosticar el clima que se vive y tomar acciones al respecto. Desde hace 6 años atrás la compañía viene implementando un Plan Estratégico de Desarrollo Organizacional a nivel de toda la Compañía Ales. Este plan se ha puesto en ejecución a lo largo de todos los Centros de Operación que forman parte de la cadena de proceso o cadena de valor desde donde se inicia la producción de la Palma Africana en las plantaciones, así como en las sucursales comerciales a nivel de todo el país y en la fábrica.

El objetivo que les llevó a este proceso fue el desarrollar al trabajador de la Compañía mediante un proceso de alta sensibilización, que le permita generar nuevos comportamientos, soportados en los valores institucionales. A continuación se resume lo que se busca:

- Crear conciencia en todos los trabajadores sobre la necesidad de construir una empresa con PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD (alcanzar GANAR – GANAR)
- Crear compromiso, identidad y pertenencia del trabajador con la organización, e identificarse con su crecimiento y desarrollo.

- Entrenar a los equipos de trabajo en nuevos comportamientos que les lleve a desarrollar: liderazgo, trabajo en equipo, buena comunicación y sobre todo sinergia grupal.

- Generar una cultura de valores y principios organizacionales, valores que también son parte de su vida diaria dentro del entorno laboral y familiar.

- Consolidar el proceso de cambio cultural en la organización, a fin de que el personal sea protagonista de la nueva identidad corporativa que está guiada por su misión, visión y valores.

- Implementar una Gestión Estratégica de Recursos Humanos en la planta, ya que anteriormente la acción de RRHH había sido más operativa que estratégica.

- Crear un adecuado clima de trabajo en donde todos trabajen a gusto en un ambiente de paz y cordialidad.

Comunicación interna:

La realizan a través de una empresa externa LÁPIZ Y PAPEL. Se comunica sobre la marca información general, atributos de los productos, toda la información que deba conocer el personal, eventos, logros, entre otros. Para ello, se emplean campañas de promoción internas, carteleras, correo electrónico, boletines digitales semanales y periódicos o revistas emitidos bimensualmente.

Por otra parte, como un paso en el proceso de selección y contratación, el empleado se somete a un proceso de inducción, orientación y ubicación dentro de la Compañía. Éste incluye la orientación organizacional, visitas a las instalaciones, explicación sobre beneficios y servicios, políticas y procedimientos, orientación departamental y familiarización con el puesto y la oficina.

Indicadores empleados en el área:

Actitud:

- Índice de rotación.
- Índice de accidentes de trabajo.

Perfil de personal y aprendizaje:

- Competencias de la persona versus requerimientos del cargo.
- Horas de capacitación.
- Gastos de capacitación/empleado.

Imagen pública:

- Encuestas a clientes.
- Apariciones en medios.

Rentabilidad:

- Utilidad/ventas.
- Utilidad/activos.

5.5 Conclusiones

Ahora bien, se estructurarán conclusiones de cada empresa investigada.

En primer lugar, Ales, a pesar de ser corporación ecuatoriana, cuenta ya con parámetros de gestión de marca y políticas de recursos humanos que podrían compararse con el nivel de una multinacional. Desde hace 6 años está en implementación el plan estratégico de desarrollo organizacional, cuyo objetivo principal es comprometer a los empleados con la empresa logrando esa identificación y apego emocional a la misma. De igual manera, al tener instalaciones en distintas provincias, la diversidad del talento humano obliga al departamento de RRHH a implementar políticas que se adapten a las distintas culturas y maneras de ser de sus empleados.

Asimismo, como diferenciadores en su propuesta de valor resaltan el desarrollo profesional, el clima laboral, el reconocimiento, SSO y los procesos de selección. Claramente, al contar con gran cantidad de operarios y empleados en planta, su propuesta de valor resalta políticas enfocadas a necesidades de este tipo de empleados. De todas maneras, es una empresa cuyos lineamientos pretenden el desarrollo de todos sus empleados. Al estar en una etapa de adaptación a una nueva identidad de marca, sus estrategias se enfocan en dar a conocer el nuevo concepto, valores y fomentar un clima laboral equilibrado que permita generar resultados positivos a través de personal motivado, independientemente de su origen y sus funciones en la empresa.

En cuanto a sus políticas para mantener al personal, sus compensaciones y beneficios tanto monetarios como no monetarios, se enfocan en aspectos relacionados con el cargo y fuera del mismo. Ciertas posiciones se pagan sobre la media en el cuartil 3, pero en su mayoría

se paga en la media del mercado. Cabe recalcar, que es una empresa que continuamente realiza levantamiento de información salarial de mercado, para sustentar su esquema salarial y ser siempre una empresa competitiva en ese sentido. De igual manera, ofrecen beneficios que permiten que el empleado acceda a préstamos, seguros y planes que faciliten su vida. Estos beneficios apuntan a satisfacer las necesidades materiales, sin embargo son también una herramienta de motivación que incita al empleado a sentirse a gusto al poder satisfacer sus carencias materiales.

Por otra parte, sus planes de capacitación y entrenamiento están estructurados de acuerdo a la metodología de valoración por puntos, con el fin de poder evaluar el desempeño de sus empleados identificando las brechas y necesidades de capacitación. Esto facilita también las opciones de ascenso luego de la respectiva evaluación de los empleados. Su proceso de evaluación de desempeño al ser bastante completo asegura que la decisión sea objetiva y acertada para cada empleado. Igualmente, los recursos internos tienen prioridad en el momento de surgir una vacante.

Dentro de los objetivos de la compañía está el duplicar el tamaño de la misma en los próximos años, por lo que el desafío para el departamento de RRHH es el contar con herramientas que permitan contar con un modelo de gestión eficiente, sin importar el tamaño de la empresa. La empresa tiene claro que sin el compromiso formal de los empleados cualquier esfuerzo se puede ver mermado. Por ello, en los últimos años se ha puesto esfuerzo en implementar políticas estratégicas que permitan generar una cultura de valores y principios que se sostenga en el tiempo y alinee a los empleados. Para ello, se apoyan en empresas externas que gestionen la comunicación interna hasta consolidar la misma. Ales, sin duda, es una empresa ecuatoriana con visión que en pocos años podría estar pensando en una expansión internacional, sin embargo, tiene claro que para cualquier decisión es necesario contar con una identidad corporativa definida y con empleados alineados y comprometidos con la misma, por ello ha puesto y pone empeño en la gestión interna de la marca, donde todavía queda trabajo por hacer para consolidar la misma.

En segundo lugar, en lo que respecta a Quala, es una empresa que sobresale por su cultura organizacional, siendo ésta una variable que caracteriza y se impregna en su talento humano. La cultura Quala influye además en todas las políticas, métodos y procesos de la organización, los cuales tratan de resaltar los valores de la misma que son: Innovación, mejores ideas, excelencia en ejecución, y mentes y corazones en el juego.

Su propuesta de valor se asienta en tres pilares: innovación, clima laboral y reto y desarrollo profesional. Estos factores buscan motivar a los empleados a apegarse a la marca, buscando como primera opción el desarrollo en la misma empresa y no en otra. Soportan la motivación de los empleados en factores que apunten al desarrollo y crecimiento profesional, enfocándose en el cargo, tareas y deberes relacionados con el mismo principalmente, y resaltando a la vez la cultura organizacional que acompaña a todas las actividades. De igual manera, pretenden que con el clima laboral adecuado aumente el apego a la marca y se obtenga un mejor desempeño, pues sin duda el personal en un ambiente agradable se muestra con mayor calidez, receptividad, y entusiasmo para alcanzar objetivos comunes.

En cuanto a sus políticas para mantener al personal, sus compensaciones y beneficios tanto monetarios como no monetarios, se enfocan en aspectos relacionados con el cargo, como las opciones de crecimiento y desarrollo, concursos que incentiven a mejorar resultados y bonificaciones por antigüedad. De igual manera, abarcan aspectos fuera del cargo, como la alimentación, seguro de vida y acceso a préstamos con la empresa. Por otro lado, sus políticas de desarrollo y capacitación, incluyen programas establecidos de entrenamiento para alinear a los empleados a la cultura Quala, centrando la formación en el perfil blando del empleado, quien incluso para ingresar en la compañía ha pasado por un meticuloso proceso de selección. Una vez adentro, el empleado se somete a un proceso de inducción general y personalizada, que le permite tener claros los lineamientos con los que se deberá desempeñar. Adicionalmente, para su proceso de evaluación del desempeño y ascensos, se evalúa además de las competencias el talento potencial de la persona, y una vez al año luego de un análisis se evalúa la posibilidad de ascensos y crecimiento de los empleados, brindando prioridad al talento humano interno de la compañía, en el que se ha invertido desde su ingreso.

De manera que, la empresa busca que el empleado se apersone de la misión y visión de la compañía, y busque siempre esa mejora continua, incentivando el sentido de pertenencia en sus empleados y logrando resultados eficaces. Todo esto lo logra a través de sus políticas de RRHH, las cuales se apoyan también en una buena comunicación interna, que permite que los empleados estén al tanto de información general, productos, logros, actividades, cambios y nuevas decisiones. Su orientación en general se enfoca en motivar a través de beneficios que satisfagan necesidades de conocimiento y afectivas al enfatizar en la formación y capacitación del empleado, y buscar el equilibrio emocional a través de la cultura QUALA.

Kimberly Clark, por su parte, al ser una empresa multinacional con amplia trayectoria en el mercado, funciona con parámetros establecidos y tiene la ventaja de contar ya con una identidad de marca sólida como empleador. Esta empresa se caracteriza por el ambiente laboral que brinda, fomentado en la comunicación, camaradería de sus empleados y crecimiento profesional. Se sustenta en los KC behaviours[4] los cuales son: mejora continua, construir talento, generar confianza, toma de decisiones, pensar como cliente, ganar consistentemente. Se puede observar que sus pilares abarcan aspectos que apuntan a la satisfacción de necesidades tanto materiales, como cognitivas y afectivas, teniendo una propuesta de valor bastante completa.

Como diferenciadores en su propuesta de valor resalta cuatro factores: desarrollo profesional, clima laboral, trabajo en equipo y comunicación. Consideran que la combinación de estos factores resulta en un buen desempeño y un apego emocional a la marca. Al fomentar el buen clima de camaradería y comunicación en todo nivel, el empleado mantiene una relación jefe-subalterno basada en la confianza, mejorando su creatividad y desempeño, obteniendo buenos resultados para la empresa y para el empleado al enriquecer su cargo con la posibilidad de un crecimiento horizontal o vertical. De igual manera, dan prioridad al levantar información y evaluar continuamente el clima, con el fin de proponer mejoras a la brevedad posible. Por otra parte, la importancia que

[4] KC BEHAVIOURS: pilares de comportamiento empresarial.

brindan a la comunicación interna de la compañía, permite que la información se comparta en todo nivel y se cree el sentido de pertenencia de todos los empleados.

Las compensaciones y beneficios que se ofrecen son relacionados con las funciones del cargo, así como con aspectos ajenos al mismo. Los distintos tipos de seguros, servicio de alimentación, flexibilidad de horario y viajes son algunos de los más importantes. Sin embargo, KC ha sabido dar una perspectiva distinta a sus beneficios. Por ejemplo, para la capacitación de sus empleados mantiene un programa avalado por Harvard, una de las mejores universidades del mundo. De igual manera, se apoya en Ecuador con el IDE, el instituto más prestigioso en su categoría, para la toma de decisiones respecto a la evaluación y desempeño del talento humano, con el fin de tomar decisiones más certeras respecto al crecimiento de cada empleado. Asimismo, las cascadas son reuniones para algunas áreas realizadas en el extranjero las cuales además de ser un espacio de integración permiten disipar al empleado de su ambiente habitual.

Uno de los factores que permite a Kimberly Clark el contar con un panorama claro del beneficio que implica el gestionar la marca internamente con sus empleados, es el que su actual Gerente de RRHH trabajó algunos años para el Great Place To Work. Esta empresa enamora a su personal a través de su ambiente laboral, por lo que el factor que motiva a cambiarse de empresa muchas veces es un crecimiento económico que Kimberly Clark ya no les pueda ofrecer. Son numerosos los casos de personas que posteriormente desean regresar, o que envían continuamente su hoja de vida para ingresar a trabajar en esta empresa. Si es realmente o no un ambiente ideal para trabajar, sólo lo saben los empleados, sin embargo, la confianza y alegría que proyectan los mismos, ha dado a Kimberly Clark ese posicionamiento en el mercado y la empresa está clara que su gente es la mejor MARCA que uno puede tener.

Finalmente, Nestlé es una de las compañías más grandes del mundo, la cual de cierto modo ya tiene una marca y una escuela construida internamente. Se maneja con políticas y estrategias mundialmente empleadas, las cuales sin duda trata de adaptar al talento humano de cada país y cultura. El cimiento de la empresa es su cultura y el conectar sus principios

corporativos con sus clientes, proveedores y empleados. Se esfuerzan en general por comunicar continuamente al recurso humano que a Nestlé lo hace cada uno de ellos. Sus principios corporativos, además de ser numerosos, abarcan distintos ámbitos de la persona, sus necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima y de autorrealización. De igual manera, cubren las necesidades de la sociedad como el cuidado ambiental y el tratamiento del agua, reforzando en su identidad la preocupación por todo el entorno que les rodea.

Como diferenciadores en su propuesta de valor resaltan el liderazgo, la innovación el reconocimiento y la responsabilidad social. Su escuela de liderazgo al basarse en parámetros mundiales les ha dado buenos resultados y busca formar jefes líderes, que sepan ser coach de sus subalternos y encaminen al personal hacia los objetivos de la empresa y los alineen a la cultura organizacional. Al impulsar la innovación han conseguido no solamente creación de nuevos productos y categorías, sino la arquitectura de marca con productos y marcas tradicionales que necesitaban renovar sus conceptos. El reconocimiento de los resultados impulsa a sus empleados a esforzarse al saber que se valora su trabajo. El apego emocional por la marca se engrandece no sólo en los empleados, sino en los consumidores al verificar que sus estrategias de responsabilidad social son tomadas en serio con programas como Nutrir y las plantas de tratamiento de agua.

Las compensaciones y beneficios que se ofrecen son relacionados con las funciones del cargo, así como también contienen beneficios ajenos al mismo. La posibilidad de asumir cargos en distintos países y el viajar constantemente es uno de las beneficios característicos de esta compañía, pues al ser una corporación extremadamente grande a nivel mundial tiene la posibilidad de ofrecer posiciones en varios países de distintos continentes. Además de contar con beneficios similares a los de la industria, Nestlé recientemente ha implementado una política de flexibilidad de horario, pues además de contar con una tarde libre a la semana, los días Viernes se sale a medio día, luego de haber reducido de lunes a jueves media hora al almuerzo. Son políticas que se adaptan a la idiosincrasia y cultura ecuatoriana, fomentando la convivencia familiar y brindando la oportunidad a los empleados de organizar sus actividades de mejor manera. La magnitud de empresa permite

también, realizar continuamente *quick offs* para las distintas áreas y categorías en hosterías o ambientes ajenos a la empresa que permitan disipar a los colaboradores. Finalmente, otro beneficio adicional que además conecta al empleado con la marca, es el acceso a los minimercados en las instalaciones donde pueden adquirir productos Nestlé a un mejor precio y al alcance de su mano. Son detalles que además de impulsar el consumo interno de la marca, aportan valor al empleado y lo apegan a la misma.

Los procesos de capacitación y desarrollo, y de evaluación del desempeño, fortalecen los principios corporativos de la empresa. Es por ello que en el mercado, se conoce al personal de Nestlé, como gente que tiene una buena escuela. Además, al surgir vacantes el personal interno es el primero a ser tomado en cuenta para cubrir las posiciones, teniendo el respaldo de que la gente está capacitada para asumir sus funciones. Finalmente, su proceso de evaluación del desempeño permite igualmente retribuir económicamente el desempeño de quienes cumplen con objetivos y competencias, además de alinearse a los principios corporativos.

Nestlé fundamenta su éxito en una clara estrategia de negocio y una base sólida de valores y principios que direccionan a su personal y a su manera de hacer negocios. Este enfoque se vuelve una ventaja competitiva en el momento de generar resultados. Recursos Humanos trata de mantener conectado al personal con la marca continuamente, a través de una buena comunicación y un buen clima laboral. Es lo primordial el mantener un equilibrio entre la gente, el desempeño y la cultura, por ello sus políticas abarcan todos estos aspectos y les permiten ser una opción atractiva para el mercado laboral y contar con gente preparada que dé los resultados esperados. Las buenas prácticas en recursos humanos, les permiten además conocer a profundidad su personal para entender sus motivaciones e intereses y poder trabajarlos conjuntamente.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LA IDENTIDAD DE MARCA DE LAS EMPRESAS DE CONSUMO MASIVO

1. Introducción

Una vez que se tiene clara la gestión de marca interna que realizan los departamentos de RRHH, es necesario profundizar en la identidad de marca que se proyecta al mercado a través de los productos, con el fin de evaluar su empate en cuanto a conceptos y entender el valor que puede agregar el buen manejo del Branding. Por lo tanto, a continuación analizaremos a profundidad la identidad de marca de las empresas tomadas en cuenta, con la ayuda de la información obtenida en las entrevistas a profundidad.

2. Objetivos

- Conocer la gestión externa de la marca en cada empresa, a través del análisis de un producto/marca de la misma.

- Determinar los significados de cada marca dentro de la empresa y establecer si empatan con aquellos gestionados internamente en su talento humano.

- Evaluar a través de indicadores el aporte de la buena gestión de marca.

3. Fuentes de Información

De igual manera, para abarcar los temas de marca se contactará a personas de los departamentos de marketing a fin de profundizar en el manejo externo de la marca. No se realizará una entrevista formal, sino que se conversará y se pedirá información general sobre la marca desde el punto de vista de quien la maneja al interior de la empresa. Se tendrá acercamientos con Ma. Elena Burbano (Gerente de Marca Ego), Ana Paulina Posso (Gerente de Marca Maggi), Javier Rivadeneira (Jefe de producto KOTEX) y con el Jefe de producto Klar en Industrias Ales. De todas maneras, el análisis de este capítulo se basará más en la teoría brindada en clase.

4. Análisis de identidad de marca

4.1 Quala: EGO

Gráfico 9. Logotipo Quala

Fuente: (QUALA, 2012)

Marca paraguas: Quala como marca paraguas no cuenta con significados propios fuertes. Se mantiene como estrategia el lanzar productos y marcas independientes, y convertirlas en

las marcas líderes del mercado, creando así el protagonismo de las marcas y no de la empresa. La estrategia es a futuro el consolidar significados como marca paraguas, una vez que todas las marcas tengan ya mayor trayectoria en el mercado.

Gráfico 10. Logotipo Ego

Fuente: (Trademarkia, 2012)

Marca EGO: Es una marca que se especializa en productos de cuidado personal para hombre. Cuentan con una línea de shampoo, gel y están por lanzarse nuevas categorías de productos. Esta marca fue creadora de un nuevo concepto no existente en el mercado, al especializarse exclusivamente en el hombre.

En cada empresa hay elementos que aportan a generar notoriedad y consolidar la personalidad de la misma. Son fuentes de valor, tanto internas como externas, que permiten acentuar significados y proyectar una identidad alineada. En este caso los elementos que aportan valor son:

- Publicidad: la realizan en general en televisión, y comunican diferenciales y aspiracionales. Aporta al construir y reforzar los significados de la marca.

Gráfico 11. Publicidad Ego Shampoo y Gel

Fuente: (Google images, 2013)

Gráfico 12. Publicidad Ego anti mujer

Fuente: (Google images, 2013)

- Nombre: resalta los atributos proyectivos y sirve para recordar e incentivar la compra. Su propio nombre expresa lo que pretende resaltar el producto, el EGO del hombre.

- Logo, tipografía y color: resaltan la masculinidad de la marca (negro, gris y azul), y se los asocia con calidad.

Gráfico 13. Tipografía y color Ego

Fuente: (Trademarkia, 2012)

- Forma de los envases: ergonómicos y diferenciales de los envases de shampoo femeninos.

Gráfico 14. Shampoo Ego

Fuente: (Google images, 2013)

Todos estos elementos complementan la personalidad de la marca y resaltan su enfoque en hombres, calidad, cuidado capilar e imagen de virilidad y masculinidad.

Pirámide de identidad de marca:

•Atributos descriptivos: marca de productos masculinos, dermatológicamente probados. Se encuentra entre las ocho marcas mejor rankeadas del Ecuador y obtiene los primeros lugares en recordación.

•Beneficios funcionales: producto de calidad, prevención de la caída del cabello, prevención de la caspa, agradable aroma duradero, producto dermatológicamente probado.

•Beneficios emocionales: masculinidad, virilidad, identificación con la marca, aspiracional de verse bien.

•Factores proyectivos: marca enfocada en el hombre, cuidado y bienestar.

•Personalidad: hombre viril preocupado por su cuidado y apariencia personal.

•Beneficio clave: masculinidad que ataca los productos femeninos.

Posicionamiento:

- Segmentación: Se emplea una segmentación demográfica: hombres de 13 a 35 años de estrato medio típico, medio bajo y bajo (shampoo) y hombres de 13 a 25 años de estrato medio típico, medio bajo y bajo (gel).

- Propuesta de valor único: si bien en un inicio eran únicos en su categoría, la competencia no tardó en llegar. Sin embargo, su propuesta se basa en ser el mejor shampoo/gel para hombre, que ataca las necesidades de los mismos con una fórmula exclusiva para hombre, dermatológicamente comprobada.

Fórmula de valor:

$$\text{Valor para el cliente} = \frac{\text{Atributos} * \text{Emociones}}{\text{Precio} + \text{Inseguridades} + \text{Incomodidades}}$$

Al analizar la fórmula de valor, se puede evidenciar claramente cómo los atributos funcionales combinados con las emociones aportan valor para el cliente, al haber sido los primeros en explorar un contexto y concepto nuevo de mercado. Su precio está dentro del promedio de mercado, por lo que no afectaría de manera directa a la percepción del cliente. En cuanto a inseguridades e incomodidades, EGO se preocupa por diferenciarse de la competencia ofreciendo variedad de envases y tamaños que puedan aportar a la satisfacción del consumidor.

Leyes de la marca:

Al realizar un análisis de las leyes aplicables a las marcas, podemos evidenciar que algunas se cumplen para EGO. La ley de la contracción y la ley de la particularidad, pues al ser una marca que tiene su enfoque limitado (para hombres), es una marca fuerte en su concepto; la ley del liderazgo, puesto que al ser la primera marca en conquistar este espacio del mercado ganó reconocimiento y ventaja frente al resto; la ley de la palabra, pues claramente la palabra que persiste en la mente del consumidor es masculinidad en cuanto a la marca Ego; la ley de la forma, ya que su logotipo es captado por ambos ojos. Finalmente, la ley de la compañía se aplica también al ser Quala una empresa que brinda independencia a sus marcas y trata de que cada una sea protagonista por su cuenta.

Indicadores de rentabilidad de la marca:

- Participación de mercado del 71%. Es la primera marca en la categoría de gel. El shampoo es la segunda marca en su categoría.
- Ego gel es la marca líder de QUALA.
- Conexión emocional de la marca es bastante alta, vs la conexión racional.

4.2 Nestlé: Maggi

Gráfico 15. Logotipo Nestlé

Fuente: (Macrovisionmedia, 2012)

Marca paraguas: Los significados de Nestlé como marca paraguas (buena comida para una buena vida), influyen directamente en el resto de multimarcas, pues las mismas deben cumplir con este parámetro y ser percibidas como algo de calidad que aporte al ser humano. Adicionalmente, el aporte de la marca Nestlé brinda valor y respaldo al resto de marcas.

Gráfico 16. Logotipo Maggi

Fuente: (GMK FREE LOGOS, 2012)

Marca Maggi: Es líder en productos y soluciones alimenticias de fácil cocción. Ésta maneja caldos, sopas y salsas frías.

En esta empresa los elementos que aportan a generar notoriedad y consolidar la personalidad de la marca son:

- Nombre: es muy reconocido y de fácil recordación.

- Publicidad: aporta al transmitir siempre un concepto familiar en la cocina, gestionando tanto el branding como el bonding.

Gráfico 17. Publicidad familiar Maggi

Fuente: (Google images, 2013)

- Logotipo: Su logo rojo con letras amarillas, mantiene el tradicionalismo de la marca, a pesar de no tener un significado específico.

Gráfico 18. Logo Maggi 2

Fuente: (GMK FREE LOGOS, 2012)

- Motivos gráficos: La gallina azul con blanco (caldos), brinda mayor popularidad al producto. Adicionalmente, los jingles de las propagandas ayudan a la recordación de la marca.

Gráfico 19. Gallina azul Maggi

Fuente: (Google images, 2013)

Pirámide de identidad de marca:

- Atributos descriptivos: caldos, sopas y salsas frías para la cocina en distintas presentaciones que realzan el sabor de la comida y son soluciones alimenticias de fácil cocción. Una marca muy recordada con un alto porcentaje de participación de mercado.
- Beneficios funcionales: buen sabor, nutritivo, variedad de recetas, precio bajo.
- Beneficios emocionales: deleitar el paladar a bajo costo, ayuda en la cocina para las amas de casa, marca tradicional infaltable en la cocina ecuatoriana.
- Factores proyectivos: marca enfocada en el hogar, en la cocina diaria.
- Personalidad: ama de casa que gusta el cocinar para su familia.
- Beneficio clave: sabor

Posicionamiento:

- Segmentación: depende del tipo de producto, pero en general se orienta a amas de casa que requieren realzar el sabor de sus comidas.
- Propuesta de valor único: su propuesta se basa en ser la mejor ayuda en la cocina ecuatoriana, brindando el mejor sabor a las comidas.

Fórmula de valor:

$$\text{Valor para el cliente} = \frac{\text{Atributos} * \text{Emociones}}{\text{Precio} + \text{Inseguridades} + \text{Incomodidades}}$$

Al analizar la fórmula de valor, se puede ver cómo las funcionalidades combinadas con las emociones aportan valor, al ser una marca tradicional que acompaña a las amas de casa en la cocina diaria, creando platos de un sabor exquisito. Al ser un producto accesible de bajo precio el denominador de la fórmula disminuye brindando un mayor cociente de valor para

el consumidor. En cuanto a incomodidades, Maggi no contaba con presentaciones en polvo de los caldos, sino en cubitos, dejando ese patio libre a Ranchero su competencia directa. No obstante, recientemente sacaron la presentación en polvo, decisión que contribuyó a la marca.

Leyes de la marca:

En el caso de Maggi, las leyes que se aplican son las siguientes: la ley del liderazgo y la ley de la consistencia, pues es en 1882 cuando el suizo Julius Maggi crea las sopas deshidratadas Maggi, y desde entonces la marca se ha diversificado abarcando ahora sopas, caldos, salsa de tomate, mayonesa, mostaza y sazonadores, convirtiéndose con el tiempo en una marca confiable y líder en sus categorías. La ley de la publicidad y de la promoción, acompañan a Maggi al ser una marca que continuamente trata de fidelizar a su cliente y mantiene una fuerte publicidad en distintos tipos de medios que transmitan las emociones de la marca y generen bonding con el consumidor, mientras se gestiona la marca. Por otro lado, esta marca aplica la ley de la categoría, pues como líder promueve las soluciones y productos alimenticios de fácil cocción.

Indicadores de rentabilidad de la marca:

- Participación de mercado (72%)
- Volumen de ventas en toneladas
- Rentabilidad
- Awareness

4.3 Kimberly Clark: Kotex

Gráfico 20. Logotipo Kimberly Clark

Fuente: (Seeklogo, 2012)

Marca paraguas: Kimberly Clark como marca paraguas, reafirma la calidad y confianza proyectada en los productos de sus marcas. Dentro de su filosofía está el acompañar al consumidor en sus distintas etapas de la vida con productos que faciliten la misma.

Gráfico 21. Logotipo Kotex

Fuente: (Negocio Kimberly, 2012)

Marca Kotex: Kotex es una marca enfocada al cuidado femenino. Es una de las primeras marcas que Kimberly Clark desarrolló para consumo masivo. Sus productos son toallas sanitarias, protectores diarios y tampones.

En esta empresa los elementos que aportan a generar notoriedad y consolidar la personalidad de la marca son:

- Nombre: es una marca global ya posicionada en el mercado, por lo cual es notoria.
- Publicidad: aporta al resaltar que además de satisfacer las necesidades del consumidor a través de sus atributos funcionales, también cubre sus expectativas emocionales, al hacer sentir a la mujer cómoda, valiosa y bella sin depender el día del ciclo en el que esté.

Gráfico 22. Publicidad Kotex

Fuente: (Google images, 2013)

Gráfico 23. Publicidad Kotex 2

Fuente: (Google images, 2013)

Gráfico 24. Publicidad Kotex 3

Fuente: (Google images, 2013)

- Logotipo: Su logo es estético e innovador, como sus usuarias quieren ser.

Gráfico 25. Logotipo Kotex 3

Fuente: (Google images, 2013)

- Color: los colores de cada línea permiten resaltar los atributos de las mismas e identificarlas. La línea Evolution es negra, mientras que las otras líneas son verde con rosado.

Gráfico 26. Línea Evolution Kotex

Fuente: (Google images, 2013)

Gráfico 27. Toallas Kotex

Fuente: (Google images, 2013)

Pirámide de identidad de marca:

- Atributos descriptivos: toallas, protectores y tampones de alto desempeño, cómodos y con estética femenina. Marca de cuidado femenino, con un top of mind del 25%.
- Beneficios funcionales: comodidad (cubierta dual, absorción, suavidad), seguridad, productos de mejor desempeño que acompañan a la mujer durante su ciclo.
- Beneficios emocionales: belleza y moda que acompaña a la mujer y le hace sentirse cómoda cualquier día de su ciclo.
- Factores proyectivos: cuidado y protección femeninos.
- Personalidad: mujer joven, adolescente que se siente bella y a la moda.
- Beneficio clave: bienestar femenino

Posicionamiento:

- Segmentación: depende del tipo de producto: Economy, Value o Premium.

- Los productos Economy se enfocan a un target de recursos económicos limitados, y satisface necesidades básicas, donde el precio bajo es una característica de sus productos.
- Los productos Value presentan mayores funcionalidades como suavidad, calidad y absorción.
- Los productos Premium atacan un target más alto, resaltando diferenciación.

- Propuesta de valor único: su propuesta se basa en lograr que la mujer se sienta cómoda y bella a través de sus productos en cualquier etapa del ciclo femenino.

Fórmula de valor:

$$\text{Valor para el cliente} = \frac{\text{Atributos} * \text{Emociones}}{\text{Precio} + \text{Inseguridades} + \text{Incomodidades}}$$

Con respecto a la fórmula de valor, los atributos funcionales no aportan mayor valor al ser un producto similar al de la competencia, de manera que son realmente las emociones las que contribuyen a realzar el valor para el cliente. Con la nueva campaña de "no es lo mismo", se trata de enfatizar justamente el concepto que aunque las cosas parezcan similares hay algo que las diferencia y hace a una mejor que otra, por lo tanto no es lo mismo otra marca que Kotex, la cual hace la mujer bella y atractiva cualquier día del ciclo. Su precio no resta valor, pues incluso existen variedad de precios dependiendo el producto y con la garantía de Kimberly Clark, no existen mayores incomodidades ni inseguridades. Sin embargo, en productos como los tampones que son recientes en el mercado, deberán trabajar en la comunicación con el fin de ganar el espacio que les corresponde, al ser marcas internacionales y Nosotras, las que predominan.

Leyes de la marca:

Para la marca Kotex, las leyes que se aplican son: la ley del liderazgo y la ley de la consistencia, ya que Kotex fue la primera marca de toalla femenina en la primera guerra mundial. Con el paso de tiempo, fue la pionera también en lanzar al mercado toallas femeninas con control de olores y con adhesivo para mayor fijación a la ropa interior. La ley de la publicidad tiene sentido en esta marca, pues a través de la misma refuerza e inspira a las mujeres a expresar y disfrutar su feminidad utilizando los productos de la marca; la ley de la calidad, pues sabe que es un factor importante de manera que se apoya en tecnologías de vanguardia, sin descuidar la gestión y promoción de sus otros diferenciadores de marca. Finalmente, la ley de la forma, pues su logotipo y nombre están diseñados para abarcar ambos ojos y grabarse con facilidad.

Indicadores de rentabilidad de la marca:

- Top of mind (25/100) a nivel país
- Brand equity

El entrevistado aseguró que manejan otros indicadores pero por motivos de confidencialidad prefiere guardarlos en reserva.

4.4 Industrias Ales: Margarina Klar

Gráfico 28. Logotipo Industrias Ales

Fuente: (Ales, 2012)

Marca paraguas: Ales como marca paraguas, respalda a sus productos con la solidez y tradición de la marca, proyectando confianza en los mismos. Si bien sus significados no influyen directamente en cada submarca, el nombre de la marca y su logo acompañan a los productos.

Gráfico 29. Logotipo Klar

Fuente: (Google images, 2013)

Marca Klar: Margarina untable para la mesa y la cocina, elaborada con mezclas de aceites 100% vegetales de palma y soya.

En esta empresa los elementos que aportan a generar notoriedad y consolidar la personalidad de la marca son:

- Nombre: es una palabra extranjera corta de fácil recordación, ya posicionada.

- Publicidad: resalta lo divertida y novedosa que es la margarina, pues además de ser un alimento se pueden crear cosas ingeniosas con la misma. Los niños transmiten el concepto de diversión, mientras que las amas de casa jóvenes refuerzan el concepto de ayuda en la cocina.

Gráfico 30. Publicidad Klar 1

Fuente: (Google images, 2013)

Gráfico 31. Publicidad Klar 2

Fuente: (Google images, 2013)

- Tipografía y color: se emplea letra clara que resalta el nombre y los colores de la marca, rojo, blanco y amarillo.

Gráfico 32. Logotipo Klar 2

Fuente: (Google images, 2013)

- Jingle: el jingle empleado en la publicidad es pegajoso para los niños y enfatiza lo divertido que es el consumir margarina Klar, y lo pueden hacer con su dedo al ser un “cuchillo que no corta”.

Pirámide de identidad de marca:

- Atributos descriptivos: Margarina untable para la mesa y la cocina, elaborada con mezclas de aceites 100% vegetales de palma de soya; la tercera en el mercado.
- Beneficios funcionales: Puede ser empleada para varios usos, al ser degustada con todo tipo de panes, galletas, y para preparar las mejores recetas culinarias. Cuenta con un insuperable sabor lácteo y es un producto que ayuda a mejorar funciones intestinales.
- Beneficios emocionales: nutrición y calidad en un producto divertido para niños y amas de casa, que permita realizar todo tipo de recetas.
- Factores proyectivos: nutrición y diversión.
- Personalidad: ama de casa joven con niños pequeños.
- Beneficio clave: diversión y creatividad.

Posicionamiento:

- Segmentación: este producto ataca a madres de familia jóvenes, que busquen innovar en la cocina con recetas creativas que requieran margarina vegetal.

- Propuesta de valor único: su propuesta se basa en ser una margarina nutritiva, de calidad y divertida para su consumo.

Fórmula de valor:

$$\text{Valor para el cliente} = \frac{\text{Atributos} * \text{Emociones}}{\text{Precio} + \text{Inseguridades} + \text{Incomodidades}}$$

Con respecto a la fórmula de valor, al ser un producto sin mayores diferenciales, sus características de sabor y nutrientes aportan a la percepción del consumidor, sin embargo es el concepto de diversión para los niños y creatividad al cocinar para las amas de casa, el que aumenta el valor para el cliente y la diferencia del resto de margarinas. Al tener un precio accesible para el consumidor y menor en comparación con las margarinas líderes del mercado, esta variable no resta valor sino que aumenta. Entre las incomodidades e inseguridades, no restan mayor valor al ser un producto que ofrece varias presentaciones y continuamente está innovando en características que puedan ser de mayor satisfacción para el cliente.

Leyes de la marca:

En lo que respecta a la marca Klar, las leyes empleadas son: la ley de la calidad, pues está elaborada con materiales de calidad, sin embargo acompaña este concepto con la diversión y nutrición que emplea esta margarina. La ley de la palabra también se aplica, pues el nombre es identificable con la margarina en la mente del cliente; la ley de la forma, ya que el logotipo es grabado por ambos ojos. La ley del color también se aplica, pues en contraste con su competencia (Bonella, Regia y Dorina), los colores de Klar son más fuertes y resaltan a la vista.

Indicadores de rentabilidad de la marca:

- Volumen de ventas.
- Utilidad.

La persona entrevistada aseguró que manejan otros indicadores pero por motivos de confidencialidad prefiere mantenerlos en reserva.

4.5 Indicadores

Ahora bien, procederemos a analizar a través de tres indicadores básicos, de rentabilidad y eficiencia, la situación de estas empresas, con el fin de confirmar si la gestión de marca favorece a los resultados de las mismas.

Tabla 5. Indicadores Nestlé

NESTLÉ :	#15 en ventas
Ventas	$ 423’ 462 243
Utilidad	$ 26’ 226 917
Empleados	1442
Utilidad/Ventas	6%
Utilidad/Empleado	$18 187. 88
Ventas/Empleado	$293 663.137

Tabla 6. Indicadores Kimberly Clark

KIMBERLY CLARK:	#95 en ventas
Ventas	$ 142’ 539 741
Utilidad	$ 21’ 432 162
Empleados	670
Utilidad/Ventas	15%
Utilidad/Empleado	$31 988.30
Ventas/Empleado	$21 2745.88

Tabla 7. Indicadores Ales

INDUSTRIAS ALES:	#41 en ventas
Ventas	$ 254’ 764 371
Utilidad	$ 3’ 690 253
Empleados	1004
Utilidad/Ventas	1%
Utilidad/Empleado	$ 3675.55
Ventas/Empleado	$253 749.37

Tabla 8. Indicadores Quala

QUALA:	#412 en ventas
Ventas	$ 40’ 141 559
Utilidad	$ 671 849
Empleados	397
Utilidad/Ventas	2%
Utilidad/Empleado	$ 1 692.31
Ventas/Empleado	$101112,239

Fuente: (EKOS NEGOCIOS, 2013)

Se puede apreciar que en general son empresas con buenos resultados de gestión, encontrándose además dentro de las más grandes del país. La empresa con mayor rentabilidad es Kimberly Clark, seguida de Nestlé, Quala y Ales. La empresa con mayor eficiencia es decir mayor utilidad por empleado es igualmente Kimberly Clark, seguida de Nestlé, Ales y finalmente Quala. En volumen de ventas en el país encabeza la lista Nestlé y le sigue Industrias Ales, Kimberly Clark y Quala. Las empresas multinacionales presentan mejores resultados en rentabilidad, mientras que las nacionales a pesar de ser rentables presentan resultados inferiores.

4.6 Conclusiones

Se ha podido analizar los significados que internamente promueven las empresas en su talento humano, así como los significados que en general proyecta una marca de cada empresa. Por lo tanto, analizaremos a continuación qué tanto empate existe entre ambas gestiones de marca.

En primer lugar, con respecto a Quala, los conceptos gestionados internamente para su talento humano son la innovación, el buen clima laboral y el reto y desarrollo profesional. Se puede evidenciar claramente que en el manejo externo de la marca se ven reflejados estos atributos en la manera de manejar sus productos. Como pilar fundamental de la cultura Quala, la innovación pretende crear nuevos productos, nuevos patios que tengan éxito y esto se ha visto reflejado con los productos Ego o Yogoso por ejemplo, los cuales fueron capitalizados por otros países también. El exigir a sus empleados el que continuamente asuman retos y se comprometan con su trabajo, fortalece el nexo emocional con el mismo e incentiva el deseo de sacar adelante sus funciones, producto o marca para que sobresalga sobre las demás y adquiera el protagonismo necesario. El buen manejo de marca de esta empresa se ve reflejado también en que 3 de sus marcas (Ego, Bonice y Jugos YA) están entre las 100 mejores del país. (Corporación EKOS, 2012),

En segundo lugar, con respecto a Nestlé, los atributos que trata de fomentar como marca en su talento humano son: liderazgo, innovación y renovación, reconocimiento y responsabilidad social. Aplicando a los significados gestionados dentro de una de sus marcas estrella Maggi, se aprecia que la innovación y renovación van ligadas en el desarrollo de las marcas. Pues si bien cuentan con marcas tradicionales de varios años en el mercado, tratan de que su talento humano constantemente renueve los productos y marcas tradicionales.

Asimismo, al tener un personal constantemente reconocido, motivado y orientado al logro se impulsa el buen desempeño y representación de la marca con el fin de que se la identifique como la líder del mercado. Adicionalmente, es interesante mencionar que

Nestlé y sus marcas como Nido, Dog Chow y Maggi, se encuentran igual mente entre las 100 mejores del país en el 2011. (Corporación EKOS, 2012), De acuerdo al ranking de Interbrand en el 2012, Nestlé es la marca #57 en el mundo y Nescafé es la marca #35 en el mundo, lo cual aporta también al prestigio mundial de esta empresa. Finalmente, a continuación un cuadro de resumen de algunos reconocimientos para esta empresa.

Gráfico 33. Reconocimientos Nestlé

Fuente: (Corporación EKOS, 2013)

En tercer lugar, Kimberly Clark resalta en su propuesta de valor como empleador los siguientes conceptos: desarrollo profesional, buen clima laboral, comunicación y trabajo en equipo. En esta empresa el sentido de camaradería y acompañamiento tanto para el consumidor como para el empleado son claves. Sus productos se enfocan en satisfacer las necesidades del ser humano a lo largo de su vida y hacerle la vida más fácil y llevadera. Este mismo concepto lo implementa en su talento humano, ofreciendo las herramientas necesarias para su buen desempeño. La comunicación, tanto interna como hacia el consumidor, es también un aspecto compartido en el manejo de la marca dentro y fuera de la organización, pues a través de la misma se transmiten y fortalecen los significados de Kimberly Clark. Es importante recalcar que Kotex se encuentra dentro del top 100 de las

mejores marcas del Ecuador en el 2011 (Corporación EKOS, 2012), y que Kleenex una marca de Kimberly Clark, es la #80 del mundo según el ranking de Interbrand 2012. El siguiente cuadro resume algunos otros reconocimientos de esta empresa:

Gráfico 34. Reconocimientos Kimberly Clark

Fuente: (Corporación EKOS, 2013)

Finalmente, Ales manifiesta a través de sus valores (hábito de servicio, transparencia, competitividad y trabajo en equipo) y su propuesta de valor los siguientes aspectos a tener en cuenta para la gestión interna de su marca: desarrollo profesional, buen clima laboral, reconocimiento, seguridad y salud ocupacional, y meticulosidad en sus procesos de selección. Al ser una empresa con ambiciosos objetivos de desarrollo, como parte de su estrategia de crecimiento adquiere margarina Klar, perteneciente a La Fabril, y es una marca con la que están trabajando arduamente para desarrollar su potencial.

Con esta marca, así como con las otras se pone en práctica también los conceptos aplicados al talento humano, pues conjuntamente con un recurso humano preparado, poseen marcas con potencial a ser desarrolladas por el mismo, a través del buen clima ofrecido, preparación y reconocimiento al personal. Además, al tener algunas plantas industriales por el tipo de productos que se manejan, es muy importante el tema de seguridad y salud ocupacional, el cual al ser bien manejado por el personal permite ofrecer un producto de calidad que fortalezca la buena imagen de la marca también. En el Ecuador, Industrias Ales y sus marcas como Alesol y Jabón Maquinado Ales, se encuentran dentro de las 100 mejores marcas del 2011 en el país, resaltando la trayectoria y prestigio en esta empresa (Corporación EKOS, 2012). Además, debido a su alianza con Procter & Gamble, en el Ecuador ellos tienen la representación de Gillette que ha sido reconocida por Interbrand como la marca # 16 en el Mundo.

De esta manera, podemos observar que en general las empresas que aplican estrategias de employer branding en su talento humano, aplican de cierta manera las mismas también el momento de gestionar la marca externamente. Esto se explica también al entender que en una empresa debe haber coherencia entre la estrategia corporativa, la de marketing y la de recursos humanos también, al ser la empresa una unidad.

CAPÍTULO V

ELABORACIÓN DE UNA PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE EMPLOYER BRANDING

1. Introducción

Luego de haber analizado la gestión de marca interna y externa de estas cuatro empresas de consumo masivo, hemos podido identificar factores que contribuyen al buen manejo de marca en el talento humano, así como también los conceptos proyectados hacia el mercado. En base a la investigación y análisis previamente expuestos determinaremos cómo se debería gestionar la marca en el personal de acuerdo a los conceptos expuestos en la pirámide de marca, haciendo énfasis en el beneficio clave.

2. Propuesta

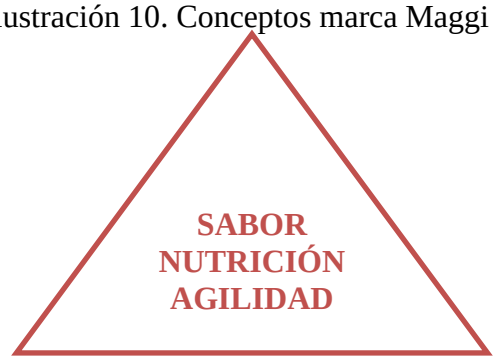
Para elaborar esta propuesta de implementación se tomará en cuenta a cada empresa para las sugerencias de políticas y prácticas empresariales, de acuerdo a las marcas analizadas. Por lo tanto, en base a los conceptos que surgieron en el análisis de la proyección de marca y el beneficio clave, se establecerán estas políticas para el personal con el fin de que se viva internamente esos significados de la marca como empresa. Las gráficas e imágenes empleadas en la propuesta y campañas sugeridas para cada empresa, son producto de la

investigación realizada y expresan conceptos e ideas propias, no reflejan políticas de cada marca.

Los seres humanos pasan hoy en día la mayor parte del tiempo en la oficina, siendo limitado el tiempo que se debe repartir entre la familia, amigos y el resto de actividades. No hay oportunidad de que las personas dediquen tiempo a su bienestar físico y mental, por lo que la opción de contar en el trabajo con algún tipo de apoyo en este sentido, sería una de las opciones más apropiadas para manejar los problemas que hoy en día aquejan a los empleados como el estrés, problemas de obesidad, mala alimentación, entre otros. El vincular este tipo de programas preventivos en las organizaciones incluso ahorra gastos que se puedan cubrir a futuro con los seguros brindados. Es por ello que la propuesta de cada empresa, se enfocará en soluciones de bienestar corporativo que hagan que los empleados quieran a su lugar de trabajo, compartan sus significados y vivan los principios de cada marca.

En primer lugar, en el caso de Nestlé y su marca Maggi los principales conceptos manejados dentro de su marca son los siguientes:

Ilustración 10. Conceptos marca Maggi



Fuente: Elaboración propia

Estos tres conceptos, van de la mano con el slogan principal de Nestlé que enfatiza la bondad de sus productos para una buena vida. Por lo tanto, esta calidad debe verse reflejada también en el trabajo y como éste aporte a la calidad de vida del empleado.

De manera que, dentro de las políticas de recursos humanos de Nestlé, se deberían implementar estrategias de bienestar corporativo, que permitan gestionar la salud y estilo de vida de los empleados con el fin de garantizar buenas condiciones de vida. Para empezar, se debería hacer un diagnóstico del estado de salud en general de los empleados y sus hábitos de vida para posteriormente sugerir soluciones.

Para ello, se debería recoger información sobre historial familiar de salud, nutrición y ejercicio, hábitos de sueño, tabaco y alcohol, bienestar físico y emocional, así como de productividad laboral. Posteriormente, luego de identificar los factores críticos y de riesgo, se puede determinar las mejores soluciones a nivel de empresa y de empleado.

El Health Coaching puede ser una de las soluciones más apropiadas para controlar y mejorar los hábitos consiguiendo también un control emocional. Éste consiste en hacer conscientes a las personas de la importancia de mantener un control sobre su salud siendo responsables sobre su cuerpo y bienestar.

Internamente, se debería contratar a una persona que se vuelva el Health Coach, por lo tanto esta persona debe tener conocimiento y experiencia en nutrición, salud y enfermedades. Esto permitiría además, que de acuerdo a los resultados de todo el diagnóstico, esta persona pueda proporcionar un plan de acción personal, herramientas y recursos para ayudarle a cada uno a alcanzar sus metas y brindar seguimiento a las mismas, a lo largo del tiempo.

Adicionalmente, apoyándose en un buen servicio de alimentación guiado por nutricionistas, se lograría que internamente se viva de mejor manera estos conceptos

contando con un personal mejor alimentado, nutrido y con un desempeño ágil debido a su buen estado físico. Las ventajas de este tipo de prácticas son las siguientes:

- Brindar calidad de vida a la persona.
- Mejorar el desempeño creativo e intelectual.
- Prevenir enfermedades, reduciendo el ausentismo y el costo médico.
- Propiciar un clima activo, participativo y sano dentro de la empresa.
- Incrementar los recursos personales frente al estrés.
- Generar un mejor ambiente de trabajo.
- Aumentar la productividad laboral.

Fuente: (BIENESTAR CORPORATIVO, 2013)

Para la implementación de estas políticas, es necesario un plan de comunicación interno que permita acentuar y motivar al personal a adoptar las mismas. Apoyados en las herramientas con las que se cuenta en el departamento de comunicación interna, se debe estructurar una campaña persuasiva, perceptiva y cognitiva.

La campaña será de la siguiente manera:

- Objetivo: concientizar a los empleados de la importancia del Health Coaching, darles a conocer e incentivar a que participen y colaboren en la implementación de estas políticas saludables. De igual manera, luego de que los empleados conozcan sobre el mismo, la campaña pretendería motivar al personal a asumir este tipo de hábitos saludables.
- Responsable: Departamento de RRHH y comunicación interna.

- Público objetivo: todos los empleados.

- Canales de comunicación: Intranet, mail y carteleras.

- Mensaje: Para esta campaña, el mensaje que se transmitirá para realzar el apego a la marca será DEJA QUE NESTLÉ, seguido por varios tipos de frases como SE PREOCUPE POR TU SALUD, SE ENCARGUE DE TU BIENESTAR, ALIMENTE TU CUERPO SANAMENTE, entre otras. A través de estos mensajes se resaltará que este tipo de iniciativas vienen de la propia empresa, se empatará significados de salud, nutrición y bienestar con la marca, aumentando el apego a la misma por parte de sus empleados.

Las gráficas a emplear serán las siguientes:

Gráfico 35. Nestlé Health Coaching

Fuente: Elaboración propia (Google images, 2013)

Gráfico 36. Nestlé alimentación

Fuente: Elaboración propia (Google images, 2013)

Gráfico 37. Nestlé bienestar

Fuente: Elaboración propia (Google images, 2013)

En el caso de Kimberly Clark y su marca Kotex, los conceptos manejados son los siguientes:

Ilustración 11. Conceptos marca Kotex

Fuente: Elaboración propia

Esta marca tiene un énfasis alto en resaltar el bienestar femenino, por lo que se conecta profundamente con los sentimientos de sus consumidoras. Como política inicial, internamente el manejo de este producto debería estar encabezado por mujeres que entiendan y se identifiquen con la marca, producto y sus conceptos.

En segundo lugar, como beneficios adicionales para las personas que manejen este producto se podría optar por descuentos o alianzas con centros de estética o spas que incentiven el bienestar de las mismas.

Adicionalmente, siguiendo esta tendencia de fortalecer el compromiso interno a través de políticas de bienestar corporativo, esta empresa podría optar por un plan que incluya un pequeño gimnasio dentro de las instalaciones, o si por temas de espacio no es conveniente, un salón que pueda ser adaptado a distintos programas de entrenamiento como pilates, yoga, tai chi, entre otros.

Este salón o gimnasio debe ser un espacio adaptado a los conceptos de la marca, por lo tanto debe ser un espacio que resalte la feminidad, belleza, y bienestar femenino. Será el espacio dentro de las instalaciones, donde las mujeres vivan la marca.

Se deberá acompañar esta estrategia con una pequeña campaña de comunicación interna, que además del salón, resalte los significados. La campaña sería la siguiente:

- Objetivo: dar a conocer el salón y resaltar la belleza y bienestar femeninos dentro de Kimberly Clark. Además, apegar a los empleados a la marca identificando la misma con estos conceptos.

- Responsable: Departamento de RRHH y comunicación interna.

- Público objetivo: mujeres dentro de la empresa.

- Canales de comunicación: Portal de Kimberly Clark, revista interna, correo electrónico, material promocional, baños femeninos.

- Mensaje: el mensaje tiene que estructurarse con el fin de promocionar el salón y a la vez, hacer que las mujeres se sientan reconocidas y se diferencien, apegándose a la empresa y a la marca Kotex. Por lo tanto, las gráficas se verán acompañadas de frases como *Una mujer equilibrada, es una mujer Kimberly Clark* o a su vez *Una mujer saludable, es una mujer Kimberly Clark* o también *Una mujer bella, es una mujer Kimberly Clark*.

Con el fin de resaltar la identidad de la marca y el apego de los empleados a la misma, el salón se llamará Sala Kotex. Los colores que se manejarán son los mismos de la línea Evolution de la marca, al ser colores vivos, característicos de feminidad. Por lo tanto, se combinarían el celeste, fucsia, amarillo, tomate y verde, contrastando con negro para que resalten más. La sala debería tener espejos a su alrededor y estar equipada con los elementos necesarios para realizar los distintos programas enfocados para mujeres.

A continuación, se enumeran algunos programas de actividad física que se llevarán a cabo en el salón.

- Pilates: sistema de entrenamiento cuyo objetivo es desarrollar la musculatura interna para mantener el equilibrio corporal y dar estabilidad y firmeza a la columna vertebral.

- Escuela de espalda: consiste en la adaptación de posturas y movimientos con el fin de disminuir la carga para la columna.

- Corredores corporativos: incentivar dentro de la empresa un programa para corredores, con entrenamiento estructurado y planificado que incluya seguimiento para controlar la evolución de cada empleado.

- Yoga: esta disciplina pretende un control de cuerpo y mente, a través de posturas, ejercicios respiratorios, relajación consciente, ejercicios de concentración y meditación.

- Tai-chi: esta disciplina es psico física y busca mejorar la postura, eliminar la rigidez física y mental y favorecer el despliegue de la creatividad y cooperación.

Fuente: (BIENESTAR CORPORATIVO, 2013)

El salón podría lucir de esta manera:

Gráfico 38. Salón Kotex

Fuente: Elaboración propia (Google images, 2013)

Las imágenes para promocionar serían las siguientes:

Gráfico 39. Yoga

Fuente: Elaboración propia (Google images, 2013)

Gráfico 40. Belleza Kimberly Clark

Fuente: Elaboración propia (Google images, 2013)

En cuanto a Quala y su marca EGO, los principales conceptos manejados son los siguientes:

Ilustración 12. Conceptos marca Ego

Fuente: Elaboración propia.

Es irónico considerar que en esta empresa la persona que maneja la marca sea una mujer, siendo éste uno de los principios básicos que debería tomar en cuenta la marca. Si bien la mayoría de su personal es masculino (60%), este producto tiene como cabeza a una mujer, lo cual no resta valor, sin embargo tendría mayor coherencia el que el producto sea manejado por un varón.

En segundo lugar, retomando la perspectiva de bienestar corporativo, al ser esta una manera de gestionar al cliente interno, se podría considerar un tipo de actividad que proyecte los conceptos resaltados por la marca. Por lo tanto, una buena opción que resalte estos significados y además promueva ese apego a la empresa y se relacione con el cuidado masculino, podría ser el crossfit.

Éste consiste en un programa de fuerza y acondicionamiento físico que se basa en el incremento de las diez capacidades físicas más reconocidas por especialistas en el entrenamiento deportivo: resistencia cardio-respiratoria, resistencia muscular, fuerza, flexibilidad, potencia, velocidad, coordinación, agilidad, equilibrio, precisión. (CROSSFIT SPAIN, 2013)

Este tipo de entrenamiento se basa en sesiones diarias de ejercicio combinadas, las cuales pueden ser desde cinco hasta treinta minutos. Éstas pueden constar de uno, dos o tres grupos de ejercicios, dependiendo el área física a desarrollar. Los grupos de ejercicios son los siguientes:

- Ejercicios gimnásticos: flexiones de brazos o abdominales, fondos, subir la cuerda, extensiones lumbares, saltos, tijeras, entre otros.

- Ejercicios de acondicionamiento metabólico: natación, bicicleta, correr, elíptica, remar, saltar la cuerda, entre otros.

- Ejercicios de levantamiento de peso: Peso muerto, ejercicios con balones medicinales, cargadas, arrancadas, entre otros.

Fuente: (CROSSFIT SPAIN, 2013)

La empresa podría adaptar un salón de práctica de Crossfit dentro de sus instalaciones y permitir que los empleados antes o después de su jornada de trabajo, se dediquen a realizarlo.

De igual manera, al igual que en el resto de empresas, se incluirá un plan de comunicación interno que dé a conocer lo que es el crossfit y motive al personal masculino a realizarlo. Al ser muchas veces rutinas que demandan gran cantidad de esfuerzo y exigencia física, son muy pocas las mujeres que lo realizan, por lo que al aplicar este tipo de actividad se da prioridad a los varones, resaltando su masculinidad y de cierto modo yendo en contra de

actividades más femeninas como pilates. De manera que los conceptos se ven reflejados en esta práctica.

El plan de comunicación será el siguiente:

- Objetivo: dar a conocer el crossfit y motivar a los empleados a realizarlo.

- Responsable: Departamento de RRHH y comunicación interna.

- Público objetivo: empleados varones dentro de la empresa.

- Canales de comunicación: herramientas internas de comunicación como carteleras, panfletos, intranet, correo electrónico, flyers, entre otros.

- Mensaje: El mensaje tratará de enfatizar cómo una inversión de tiempo, permitirá resaltar esos atributos masculinos de los empleados a la vez que los mantiene saludables. Por lo tanto, se emplearán en la comunicación frases como "El invertir desde 5 minutos al día, te dará muchos años más de vida" o "Sólo para hombres: crossfit, el ejercicio que estabas esperando", también "Para no convertirte en uno de ellos (haciendo referencia a una fotografía), empieza ejercitándote hoy". Si bien en las frases no aparecerá el nombre de Quala, la frase Crossfit by Quala, acompañará a las mismas.

Las gráficas serían las siguientes:

Gráfico 41. Crossfit 1

Fuente: Elaboración propia (Google images, 2013)

Gráfico 42. Crossfit 2

Fuente: Elaboración propia (Google images, 2013)

Gráfico 43. Crossfit 3

Fuente: Elaboración propia (Google images, 2013)

Finalmente, en el caso de Ales y su marca Klar, los principales conceptos manejados son:

Ilustración 13. Conceptos marca Klar

Fuente: Elaboración propia

En esta empresa, el factor principal a resaltar es la diversión, por lo tanto las implementaciones tienen que ser de alguna manera entretenidas para que haya coherencia entre los conceptos de marca y lo que se vive internamente.

Al estar de nuevo enfocados en una marca cuyos conceptos implican nutrición y calidad, el bienestar corporativo vuelve a salir a flote. Por lo tanto, para hacerlo divertido se lo podría hacer a través de la creación de un juego interno de empresa. Es decir, promocionar una competencia deportiva que incentive el buen estilo de vida interno. La idea sería arrancar con olimpiadas internas y por qué no a futuro, ser la empresa que organice unas olimpiadas corporativas en el sector de consumo masivo.

Esta actividad a través de la diversión, fortalecería los siguientes aspectos en los empleados y en la empresa:

- Compromiso: al fortalecer el sentimiento de pertenencia y el espíritu corporativo de los participantes, reforzando su compromiso e identificación con los objetivos de la empresa.

- Valores: al trasladar los valores implícitos en la práctica deportiva, que además permite a los empleados vivir el esfuerzo, la confianza, superación, respeto, rendimiento, la pasión, el equilibrio, la cooperación y la entrega.

- Comunicación: Este tipo de juego permite comunicar tanto interna como externamente, la imagen de la empresa, su identidad, realzando el dinamismo de la misma y compromiso con el bienestar de sus empleados. De esta manera, se presenta también como una empresa socialmente responsable siendo así atractiva para el talento humano.

- Salud y bienestar: Invertir en salud a través de este tipo de actividad física y deportiva, reduce el absentismo y las bajas laborales. Además, la empresa contará con un mejor ambiente de trabajo y un incremento de rendimiento y productividad.

Fuente: (BIENESTAR CORPORATIVO , 2013)

De manera que se podrían establecer los deportes o actividades específicas, los cuales pueden variar desde fútbol, baloncesto o volley, hasta bolos, karting paint ball, entre otros. Posteriormente se convocaría a los empleados internos, para que conformen equipos y participen en las distintas actividades. Finalmente, hacer una ceremonia de premiación, donde se reconozca estos valores y conceptos que se pretende resaltar con este tipo de actividad.

La organización de las olimpiadas internas, así como su promoción debe estar acompañada de la mejor comunicación con el fin de que tenga acogida. El plan de comunicación sugerido sería el siguiente:

- Objetivo: incentivar al personal a participar en las olimpiadas.

- Responsable: Departamento de RRHH y empresa externa que maneja la comunicación interna.

- Público objetivo: todas las áreas de la empresa.

- Canales de comunicación: carteleras, boletines digitales, correo electrónico.

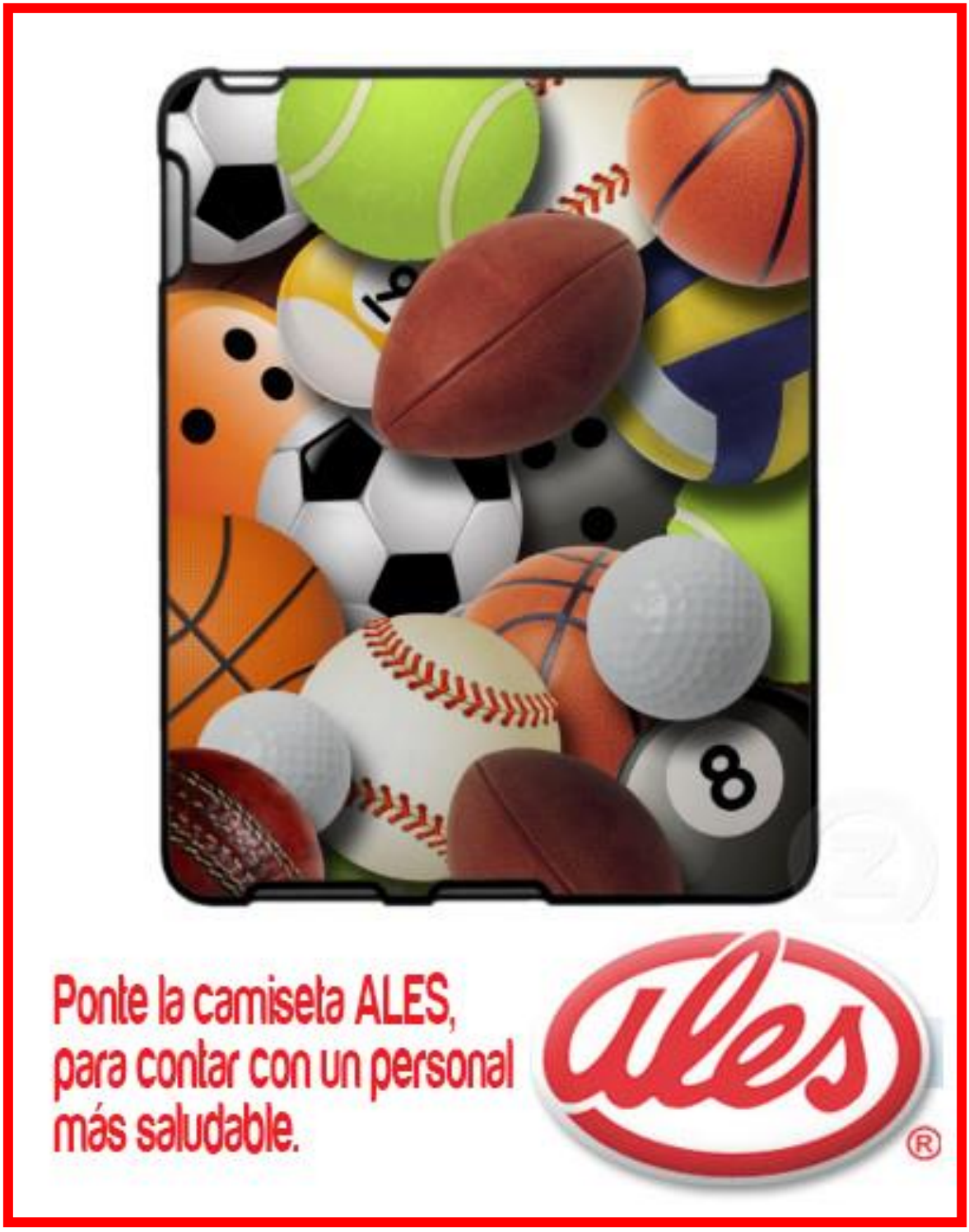
- Mensaje: El mensaje empleado en esta ocasión se enfocará en motivar a los empleados a identificarse con la compañía y participar en este tipo de actividades. Por lo tanto la frase empleada será "Ponte la camiseta ALES y participa en las olimpiadas internas", "Con las olimpiadas ganas tú, la empresa y ganamos todos. Inscribe a tu equipo ahora." o "Ponte la camiseta ALES, para contar con un personal más saludable".

Las imágenes serían las siguientes:

Gráfico 44. Camiseta Ales

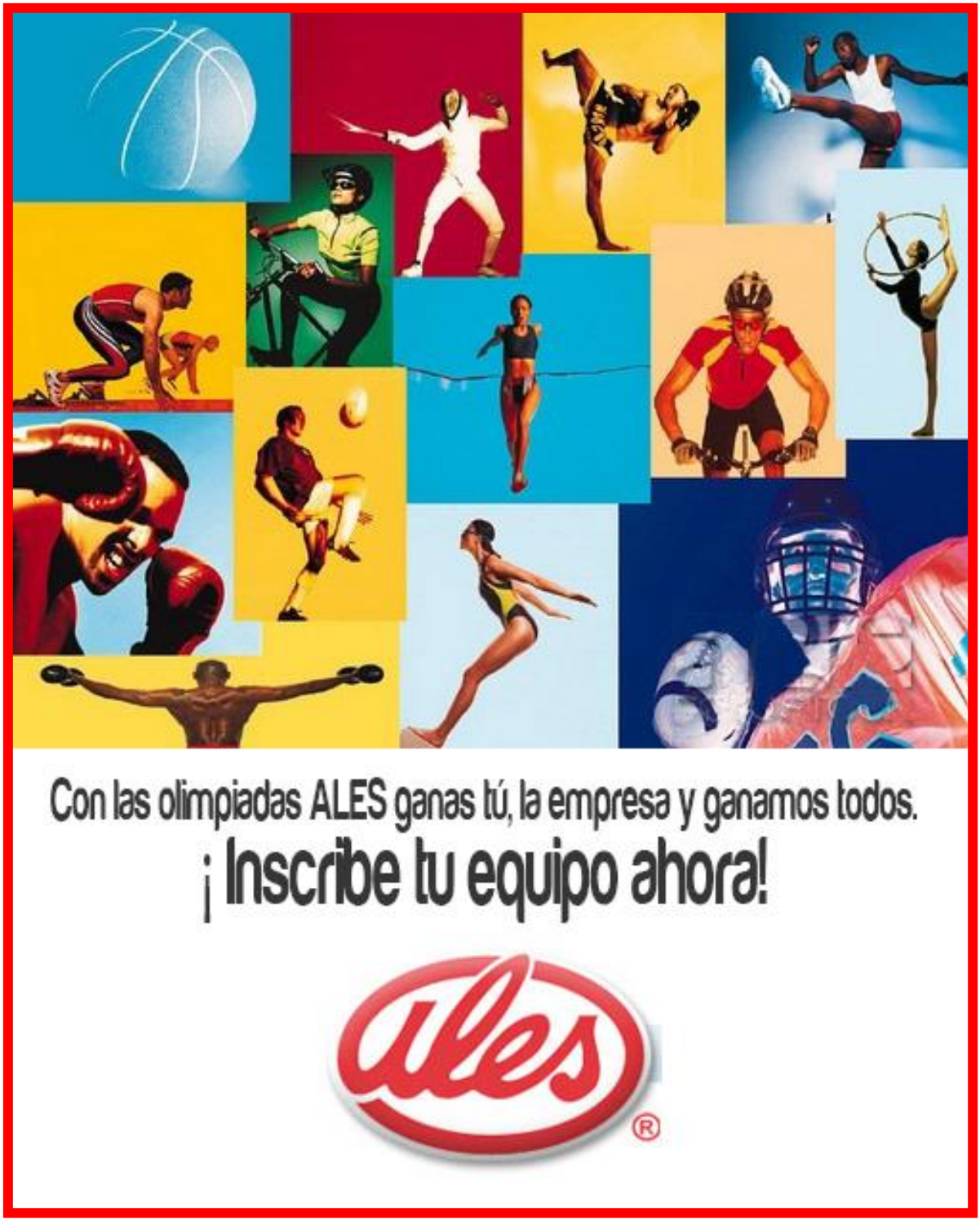
Fuente: Elaboración propia (Google images, 2013)

Gráfico 45. Olimpiadas Ales



Fuente: Elaboración propia (Google images, 2013)

Gráfico 46. Olimpiadas Ales 2



Fuente: Elaboración propia (Google images, 2013)

El logotipo empleado para la campaña de comunicación y promoción incluye a varios logos de marcas de Ales, al ser un evento que motive la unión de todo el personal:

Gráfico 47. Logotipo Juego de empresas

Fuente: Elaboración propia (Google images, 2013)

De esta manera, en cada empresa se fomenta el compromiso e identificación de los empleados con la marca y con los objetivos de la organización. Se sugiere en cada caso, la implementación de políticas que aporten además al mejor desempeño y ambiente laboral, pues el personal que se identifica y quiere a su empresa, le es fiel y dará todo de sí para conseguir los objetivos con productividad y sacar adelante a la organización. Por último, esta identificación permitirá que el empleado proyecte, en donde quiera que esté, esos valores, conceptos y significados de la marca que fortalezcan la imagen de la empresa.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En conclusión, a lo largo del trabajo se ha demostrado cómo el gestionar la marca internamente en los empleados, aporta a la identificación de los mismos con la compañía y por ende al buen desempeño. Se ha validado la implementación de este tipo de estrategias en empresas de consumo masivo nacionales e internacionales dentro del país, a través de políticas de recursos humanos y de marketing.

La diferencia entre una gran organización y otra radica únicamente en su gente. Muchos estudios han demostrado que el éxito de una organización se encuentra en el bienestar físico, mental y emocional de sus empleados. Los trabajadores que son felices en sus trabajos presentan las siguientes características:

- Hasta 33% mayor energía y dinamismo, lo que conlleva a mayor eficiencia y productividad en las organizaciones.
- Manejan mejor los riesgos, toma de decisiones,
- Visión positiva que les ayuda a resolver problemas.
- Mejor adaptación a los cambios.

Fuente: (CNN EXPANSIÓN, 2012)

Las estrategias empleadas por las empresas analizadas abarcan políticas de marketing y de recursos humanos, pues se ha evidenciado que este tema es gestionado por ambas áreas y

que la empresa como marca y sus significados se deben vivir dentro y fuera de la compañía.

El haber podido tener como fuente de información para la investigación a las cabezas de los departamentos de RRHH de cada empresa y a jefes de producto o marca, permitió tener un entendimiento global de cada departamento y de las distintas perspectivas con las que se maneja la marca en cada área. Si bien las funciones y objetivos de cada departamento son distintos, convergen en la misión y visión de la empresa. Se logró además un entendimiento general del mundo del consumo masivo, al ser empresas de importancia en el sector.

Las realidades que viven las 4 empresas de consumo masivo analizadas se asemejan en varios aspectos, pues las políticas de recursos humanos hacen que sean empresas atractivas como empleadores por su cultura, ambiente, beneficios, capacitación y en sí por su propuesta general de valor.

Factores que se repiten en las cuatro empresas como pilares de valor son la innovación, desarrollo o crecimiento profesional y el clima laboral. Esto confirma las tendencias de hoy en día, donde ya no es suficiente una empresa multinacional que pague bien, sino que hace falta ser un empleador que se diferencie, aporte valor a sus empleados y logre un apego emocional y compromiso de los mismos. Es por esto que las propuestas de valor de cada empresa además de un esquema salarial atractivo, se centran ahora en planes de desarrollo y crecimiento interno, capacitación continua, y lograr un ambiente agradable con instalaciones cómodas y otros beneficios que fidelicen al empleado. Las empresas multinacionales tienen la ventaja de adoptar políticas que han sido mundialmente exitosas y esto asegura que sean una opción atractiva para el mercado laboral ecuatoriano. Sin embargo, las empresas nacionales analizadas han sido compañías que con el tiempo han crecido y cuyas políticas no distan tanto de las implementadas en las multinacionales, convirtiéndose también en una opción preferencial para los ecuatorianos.

Además de las políticas de recursos humanos, la gestión de la marca o submarcas hacia el mercado, debe también ser manejada adecuadamente con el fin de lograr una identidad de marca sólida, que maneje tanto atributos funcionales como emocionales para el cliente interno y el consumidor. Luego de analizar cuidadosamente los conceptos manejados por cada marca, aspectos de notoriedad, su pirámide de identidad de marca, fuentes de valor y leyes de marca, se logró entender la gestión de marca por parte del personal de marketing y así comparar la misma con la gestión realizada por recursos humanos. En este caso, se ha comprobado que los significados de cada empresa como empleador sí empatan con los conceptos de sus submarcas e influyen en el manejo de las mismas.

Finalmente, luego de evaluar la gestión de marca interna y externa, se propone para cada empresa estrategias que permitan vivir los significados de cada marca internamente, conjugando el bienestar de los empleados con una campaña efectiva de comunicación interna, a través de las herramientas con las que cuenta cada empresa. De manera que, conjugando conceptos de marca, mensajes atractivos e imágenes que impacten, se ha diseñado una propuesta de implementación de employer branding que refuerce el trabajo que ya se realiza internamente en cada empresa.

De igual manera, si como consumidor una persona ha tenido malas experiencias con una marca, jamás pensaría en trabajar en esa empresa. Asimismo, si como empleado se vivió una experiencia laboral inconforme, se crea una repulsión hacia esa empresa y puede afectar también a su reputación en el mercado y llegar incluso a afectar sus resultados por el efecto que el boca a boca pueda generar. Por ello es importante saber gestionar la marca hacia sus distintos públicos objetivo.

No faltan los casos, como el Grupo Inditex, a quien se puso como ejemplo de buen empleador, donde si bien es una empresa que tiene fama de ser uno de los mejores empleadores por su formación continua y oportunidad de desarrollo y crecimiento profesional, en Latinoamérica sus franquicias no manejan el mejor ambiente laboral.

Una empresa ecuatoriana de selección de personal, estuvo a cargo de contratar a los encargados de tienda para las 4 tiendas que se abrieron en la ciudad de Quito: Zara, Bershka, Stradivarius y Pull and Bear. Estas personas tendrían el beneficio de irse a capacitar 4 meses a Panamá en las tiendas, para tener la formación suficiente para aperturar las mismas en Ecuador. Lamentablemente, una vez terminada la capacitación y a un mes de abiertas las tiendas, más de la mitad de los contratados renunció por motivos de salud y de un pésimo ambiente laboral. Detrás de toda la formación de este gigante de la moda, se encuentran extensas horas de trabajo de "preparación" en las tiendas, con horarios extendidos y trabajo bajo presión al tener exigencias altas de parte de los jefes de tienda de los países respectivos de entrenamiento. Efectivamente hay oportunidad de capacitarse y desarrollarse profesionalmente, pero habría que evaluar si la gente está dispuesta a arriesgarse sabiendo lo que se vive internamente. Probablemente, esto se deba a que en Latinoamérica la franquicia de Inditex vive una cultura distinta a la de España, pues se manifiesta que en Europa el ambiente laboral dentro del grupo es distinto. De cierta manera, esta empresa no tendría una coherencia entre lo que se proyecta al mercado como empleador y lo que se vive en el interior. Por lo tanto, son aspectos que el Grupo Inditex debe corregir, pues de lo contrario se estaría arriesgando a perder esa imagen e incluso a perder potenciales consumidores por la repulsión que se genera a la marca.

Finalmente, si bien este trabajo se ha enfocado en empresas de consumo masivo, el análisis y las estrategias pueden ser aplicados en empresas de distintos sectores y tamaños. La información y análisis de este proyecto, han podido evidenciar lo clave que se convierte el manejo del recurso humano en una organización, manteniéndolo motivado y contento con su trabajo, pues así su desempeño favorecerá a la empresa y a su vez, ésta favorecerá al empleado en su crecimiento como persona, ayudándole a desarrollar en él valores, actitudes y comportamientos acorde a cada cultura organizacional. Cabe recalcar que además de atraer y retener al personal, hay que lograr ese apego emocional y que viva los conceptos de la marca y los transmita, para que la misma pueda trascender en el tiempo, siendo éste el objetivo de todas las marcas del mundo.

BIBLIOGRAFÍA

(2012). Recuperado el 12 de Febrero el 2012, de Seth Godin Blog: http://sethgodin.typepad.com/seths_blog/2009/12/define-brand.html

(2012). Recuperado el 12 de Febrero el 2012, de Great place to work: http://www.greatplacetowork.com.ec/best/list-ec-2005.htm

(2012). Recuperado el 4 de Marzo de 2012, de The Tech Journal: www.thetechjournal.com

(2012). Recuperado el 5 de Marzo de 2012, de Famous logos: www.famouslogos.org

(2012). Recuperado el 5 de Marzo de 2012, de Your Logo Collection: www.yourlogocollection.com

(2012). Recuperado el 5 de Marzo de 2012, de Logos Wikia: www.logos.wikia.com

(2012). Recuperado el 5 de Marzo de 2012, de The Purple Fashion Blogspot: www.thepurplefashion.blogspot.com

(2012). Recuperado el 5 de Marzo de 2012, de Multimedia Lab: www.multimedialab.be

(2012). Recuperado el 19 de Noviembre de 2012, de Trademarkia: www.trademarkia.com

(2012). Recuperado el 11 de Noviembre de 2012, de Macrovisionmedia: www.macrovisionmedia.com

(2012). Recuperado el 11 de Noviembre de 2012, de Seeklogo: www.seeklogo.com

(2012). Recuperado el 11 de Noviembre de 2012, de Negocio Kimberly: www.negociokimberly.blogspot.com

Ales. (2012). Recuperado el 11 de Noviembre de 2012, de Ales: www.ales.com.ec

CNN EXPANSIÓN. (9 de ENERO de 2012). Recuperado el 24 de MARZO de 2013, de CNN EXPANSIÓN: http://www.cnnexpansion.com/carrera/2012/01/06/eres-feliz-en-tu-trabajo

GMK FREE LOGOS. (2012). Recuperado el 21 de Noviembre de 2012, de GMK FREE LOGOS: https://www.google.com.ec/search?hl=es&site=imghp&tbm=isch&source=hp&biw

=1280&bih=677&q=logotipo+maggi&oq=logotipo+maggi&gs_l=img.3...463.2904.0.3291.14.10.0.4.4.1.227.1312.5j3j2.10.0....0.0..1ac.1.20.img.zi_lphSbmhg#facrc=_&imgdii=_&imgrc=Pud8xYFcrelvlM%

(2013). Recuperado el 20 de Enero de 2013, de EKOS NEGOCIOS: http://www.ekosnegocios.com/empresas/default.aspx

(2013). Recuperado el 19 de Enero de 2013, de INTERBRAND: http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/2012/Best-Global-Brands-2012-Brand-View.aspx

BIENESTAR CORPORATIVO. (2013). Recuperado el 11 de FEBRERO de 2013, de BIENESTAR CORPORATIVO: http://www.bienestarcorporativo.com/categoria/55/health-coaching.php

BIENESTAR CORPORATIVO. (2013). Recuperado el 11 de FEBRERO de 2013, de BIENESTAR CORPORATIVO: http://www.bienestarcorporativo.com/categoria/58/programas-de-entrenamiento.php

BIENESTAR CORPORATIVO . (2013). Recuperado el 17 de FEBRERO de 2013, de BIENESTAR CORPORATIVO: http://www.bienestarcorporativo.com/archivos/folletojuegos2012.pdf

Corporación EKOS. (2013). Recuperado el 26 de Enero de 2013, de Coporación EKOS: http://www.ekosnegocios.com/empresas/Empresas.aspx?idE=11&nombre=NESTLE%20ECUADOR%20S.A.&b=1

Corporación EKOS. (2013). Recuperado el 26 de Enero de 2013, de Corporación EKOS: http://www.ekosnegocios.com/empresas/Empresas.aspx?idE=93&nombre=KIMBERLY%20CLARK%20ECUADOR%20S.A.&b=1

CROSSFIT SPAIN. (2013). Recuperado el 12 de FEBRERO de 2013, de CROSSFIT SPAIN: http://www.crossfitspain.es/que_crossfit.php

CROSSFIT SPAIN. (2013). Recuperado el 12 de FEBRERO de 2013, de CROSSFIT SPAIN: http://www.crossfitspain.es/los_programas.php

Google images. (2013). Recuperado el 9 de Enero de 2013, de Trendaler: http://www.google.com.ec/imgres?hl=es&tbo=d&biw=1366&bih=667&tbm=isch&tbnid=R3V-hdJvT5GlDM:&imgrefurl=http://trendaler.com/%3Fxq%3D20120613113037051%26xp%3D0&docid=Cc6tYW3_BUfNFM&imgurl=http://mevalemadres.files.wordpress.com/2009/02/dsc00095.jpg%25253Fw%

Google images. (2013). Recuperado el 9 de Enero de 2013, de Ekos Negocios: http://www.google.com.ec/imgres?num=10&hl=es&tbo=d&biw=1366&bih=667&tbm=isch&tbnid=6aDpe2cM8UyXmM:&imgrefurl=http://www.ekosnegocios.com/marcas/marcasEcuador.aspx%3FidMarca%3D126&docid=L6L6zw-XVb-ORM&imgurl=http://www.ekosnegocios.com/marcas/images%25255C

Google images. (2013). Recuperado el 10 de Enero de 2013, de Fotolog: http://www.google.com.ec/imgres?hl=es&tbo=d&biw=1366&bih=667&tbm=isch&tbnid=pMWm5O3ql7V5fM:&imgrefurl=http://www.fotolog.com/jetaimekmil/&docid=AXLNutvsr1u5fM&imgurl=http://sp8.fotolog.com/photo/56/41/37/jetaimekmil/1285277598245_f.jpg&w=500&h=375&ei=2WX8

Google images. (2013). Recuperado el 10 de Enero de 2013, de Quala Colombia: http://www.google.com.ec/imgres?hl=es&tbo=d&biw=1366&bih=667&tbm=isch&tbnid=4EN7tMWWiNbXtM:&imgrefurl=http://www.quala.com.co/contenido/contenido.aspx%3FcatID%3D74%26conID%3D153&docid=eKUHf_1_Y5bgMM&imgurl=http://www.quala.com.co/images/dinamicas/Ecuador/

Google images. (2013). Recuperado el 10 de Enero de 2013, de Limacallao: http://www.google.com.ec/imgres?hl=es&tbo=d&biw=1366&bih=667&tbm=isch&tbnid=ftJNraaFbi761M:&imgrefurl=http://limacallao.olx.com.pe/shampoo-ego-en-frasco-iid-180450750&docid=2ZW2aTcZS0oSrM&imgurl=http://images02.olx.com.pe/ui/11/07/50/1300929917_180450750_

Google images. (2013). Recuperado el 9 de Enero de 2013, de Ekos negocios: http://www.google.com.ec/imgres?hl=es&tbo=d&biw=1366&bih=667&tbm=isch&tbnid=hVM6msiHHQ1rQM:&imgrefurl=http://www.ekosnegocios.com/marcas/

marcasEcuador.aspx%3FidMarca%3D50&docid=RiB3zE_FKkBVaM&imgurl=http://www.ekosnegocios.com/marcas/images%25255Cmarcas%2

Google images. (2013). Recuperado el 9 de Enero de 2013, de Bagreros blogspot: http://www.google.com.ec/imgres?hl=es&tbo=d&biw=1366&bih=667&tbm=isch&tbnid=XlRATNrWORz80M:&imgrefurl=http://bagreros.blogspot.com/2010/08/poder-gallina-poder-gallina-esa-frase.html&docid=47zCorbRpqUwaM&imgurl=http://1.bp.blogspot.com/_kX_0h2AtUOU/THriGS4

Google images. (2013). Recuperado el 9 de Enero de 2013, de Provefru: http://www.google.com.ec/imgres?hl=es&tbo=d&biw=1366&bih=667&noj=1&tbm=isch&tbnid=ln7qCaERbQyxaM:&imgrefurl=http://provefru.com/product_info.php%3Fproducts_id%3D897&docid=aKc7p5mY8Kc7PM&imgurl=http://provefru.com/images/MAGGI%252520CALDO%252520DE%252520GA

Google images. (2013). Recuperado el 9 de Enero de 2013, de Imaginity: http://www.google.com.ec/imgres?hl=es&sa=G&tbo=d&noj=1&tbm=isch&tbnid=T5fideMSLDRjxM:&imgrefurl=http://imaginity.com/portfolio/kotex-logo/&docid=up2pl3nRGaxydM&imgurl=http://images2.imaginity.com/wp-content/uploads/imaginity_logo_kotex_porfolio_D.jpg%253F

Google images. (2013). Recuperado el 9 de Enero de 2013, de Ekos negocios: http://www.google.com.ec/imgres?hl=es&tbo=d&noj=1&tbm=isch&tbnid=Uw973lKCCc1ynM:&imgrefurl=http://www.ekosnegocios.com/marcas/marcasEcuador.aspx%3FidMarca%3D87&docid=fvRKIZida_DGuM&imgurl=http://www.ekosnegocios.com/marcas/images%25255Cmarcas%25255Cimagen

Google images. (2013). Recuperado el 9 de Enero de 2013, de Pepegarciafarfan: http://www.google.com.ec/imgres?hl=es&tbo=d&noj=1&tbm=isch&tbnid=gMwzDfZjNt9yfM:&imgrefurl=http://pepegarciafarfan.blogspot.com/&docid=d3NL6ZZqhn8tjM&imgurl=http://3.bp.blogspot.com/_NNxrOuCTbGs/TKJ7PH7a6QI/AAAAAAAAAAB4/CGe_bFCvG9E/s1600/KOTEX1.jpg&w=1600&

Google images. (2013). Recuperado el 9 de Enero de 2013, de Pepegarciafarfan: http://www.google.com.ec/imgres?hl=es&tbo=d&noj=1&tbm=isch&tbnid=RlWeqgbm5kc5XM:&imgrefurl=http://pepegarciafarfan.blogspot.com/&docid=d3NL6ZZ

qhn8tjM&imgurl=http://1.bp.blogspot.com/_NNxrOuCTbGs/TKJ7koCe0nI/AAAAAAAAAAA/rHJEp3RiXzM/s1600/KOTEX2.jpg&w=1600&

Google images. (2013). Recuperado el 9 de Enero de 2013, de Imaginity: http://www.google.com.ec/imgres?hl=es&tbo=d&biw=1366&bih=667&noj=1&tbm=isch&tbnid=AGFnpF03zr_1TM:&imgrefurl=http://imaginity.com/portfolio/kotex-logo/&docid=up2pl3nRGaxydM&imgurl=http://images2.imaginity.com/wp-content/uploads/imaginity_logo_kotex_porfoli

Google images. (2013). Recuperado el 9 de Enero de 2013, de Tiorico Colombia: http://www.google.com.ec/imgres?hl=es&tbo=d&noj=1&tbm=isch&tbnid=XnvDX59fmaWa3M:&imgrefurl=http://www.tiorico.cl/store/%3Fproducts%3Dkotex-ultra-fina-gel&docid=AFD5ZMGbt3mO1M&imgurl=http://www.tiorico.cl/store/wp-content/uploads/2012/07/kotex-1.jpg&w=350&

Google images. (2013). Recuperado el 9 de Enero de 2013, de Don bodega: http://www.google.com.ec/imgres?hl=es&tbo=d&noj=1&tbm=isch&tbnid=mcv7dD4wang39M:&imgrefurl=http://donbodega.pe/en-vitrina/kotex-evolution/&docid=uzdy7STYTxujGM&imgurl=http://donbodega.pe/wp-content/uploads/2012/09/kotex.jpg&w=400&h=289&ei=cW38UMu_D4vS9ASU

Google images. (2013). Recuperado el 9 de Enero de 2013, de La fabril: http://www.lafabril.com.ec/klar/

Google images. (2013). Recuperado el 9 de Enero de 2013, de La fabril: http://www.google.com.ec/imgres?hl=es&sa=G&tbo=d&noj=1&tbm=isch&tbnid=uAA27O7hWog7hM:&imgrefurl=http://www.lafabril.com.ec/klar/&docid=uz2mMiXjw9H6PM&imgurl=http://www.lafabril.com.ec/klar/images/image_index02.jpg&w=441&h=263&ei=RW78UJ-eKoK29gTciID4Cg&zoo

Google images. (2013). Recuperado el 17 de Febrero de 2013, de Google images: http://www.google.com.ec/search?hl=en&site=imghp&tbm=isch&source=hp&biw=1366&bih=643&q=pilates+yoga&oq=pilates+yoga&gs_l=img.3..0j0i24l9.1864.7707.0.7915.22.21.1.0.0.0.343.2739.5j9j3j1.18.0...0.0...1ac.1.3.img.nNvYyY4KgH4#imgrc=EC6eW7-QRHV0kM%3A%3BX8yLr9V

Google images. (2013). Recuperado el 17 de Febrero de 2013, de Google images: http://www.google.com.ec/search?hl=en&site=imghp&tbm=isch&source=hp&biw=1366&bih=643&q=pilates+yoga&oq=pilates+yoga&gs_l=img.3..0j0i24l9.1864.7707.0.7915.22.21.1.0.0.0.343.2739.5j9j3j1.18.0...0.0...1ac.1.3.img.nNvYyY4KgH4#imgrc=FXY1KXC_gmjTiM%3A%3BCuB5d_3

Google images. (2013). Recuperado el 17 de Febrero de 2013, de Google images: http://www.google.com.ec/search?hl=en&site=imghp&tbm=isch&source=hp&biw=1366&bih=643&q=pilates+yoga&oq=pilates+yoga&gs_l=img.3..0j0i24l9.1864.7707.0.7915.22.21.1.0.0.0.343.2739.5j9j3j1.18.0...0.0...1ac.1.3.img.nNvYyY4KgH4#hl=en&tbo=d&site=imghp&tbm=isch&s

Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos.* México: McGraw Hill.

Comunicandes Consulting . (2011). *Brand Valuation*. Ecuador.

CORPORACIÓN EKOS. (2012). *Grandes Marcas Ecuador 2011.* Quito.

IESE Business School . (2010). Pirámide de identidad de marca.

Montenegro, D. (2012). *Plus2Marketing*. Obtenido de Plus2Marketing: http://www.plus2marketing.com/category/marketing-branding/

QUALA. (2012). Recuperado el 11 de Noviembre de 2012, de Quala: www.quala.bumeran.com.ec

Ries, T. (1984). Leyes de construcción de marca.

Bernal, C. (2006). Metodología de la investigación. México: Pearson Prentice Hall. Segunda edición.

Kotler, P.; Armstrong, G.; Cámara Ibáñez, D.; Cruz Roche, I. (2004). Marketing. Madrid, España: Pearson Educación S.A.

Pérez, J. (1996). Introducción a la dirección de empresas. Piura, Perú: Publicaciones Universidad de Piura.

Montenegro, D. (2011). Papers cátedra gerencia de marca y producto. Universidad de los Hemisferios. Ecuador

Ollins, W (2009). El libro de las marcas. Londres: Océano. 1era edición.

ANEXOS

ANEXO 1

Encuesta a Gerentes de RRHH

El esquema de preguntas sería de la siguiente manera:

- Breve descripción de la empresa (sector, productos, años en el mercado, etc).

- Misión

- Visión

- Valores

- Datos demográficos de la empresa (los que sea posible conocer):
  - Colaboradores por género.
  - Colaboradores por edades.
  - Colaboradores por provincias/razas.
  - Formación académica en colaboradores.
  - Otros:_____.

- Propuesta de Valor del empleador: Se pide escoger los factores que identifiquen a su empresa y desarrollarlos brevemente. (Escoger hasta 5 y desarrollar brevemente)
  - Desarrollo profesional.
  - Estilo de liderazgo.
  - Clima laboral.
  - Innovación (de la empresa)

- Reconocimiento.
- Trabajo en equipo.
- Comunicación.
- Apertura a ideas.
- Seguridad y salud ocupacional.
- Sentido de pertenencia.
- Uso de tecnología.
- Creatividad (de la persona)
- Procesos de selección.
- Integración.
- Crecimiento profesional y desarrollo personal.
- Responsabilidad social empresarial.
- Enfoque a la calidad.
- Servicio al cliente.
- Diversidad.
- Modelo de gestión.
- Otros:_____

- Compensaciones y Beneficios: escoger los que se otorgan en la empresa.
  - Políticas de remuneración:
    - Sobre el promedio.
    - En el promedio.
    - Bajo el promedio.
  - Beneficios legales.
  - Beneficios monetarios.
    - Prima anual.
    - Vacaciones.
    - Bonificaciones.
    - Planes de préstamos.
    - Complementación de salarios en las ausencias prolongadas por causa de enfermedad.
    - Reembolso o subsidio de medicamentos
    - Otro:_____.
  - Beneficios no monetarios.

    - Seguro.
    - Alimentación.
    - Horario flexible.
    - Encuentros informales.
    - Integración.
    - Viajes.
    - Eventos importantes.
    - Asistencia médico-hospitalaria y odontológica.
    - Club o asociación recreativa.
    - Seguro de vida colectiva.
    - Conducción o transporte de la casa a la empresa y viceversa.
    - Espacio de relax.
    - Convenciones.
    - Concursos.
    - Otro:_____

- Capacitación y desarrollo.
    - ¿Existe algún plan de Capacitación?
    - ¿Cómo son sus esquemas de formación?
    - ¿Qué planes de carrera existen?

- Evaluación del desempeño.
    - ¿Cómo la estructuran en la organización?
    - ¿Cuáles son sus políticas respecto a ascensos?
    - ¿Se da la autogestión o autoevaluación?

- Clima laboral:
    - Breve descripción.
    - ¿Cómo se levanta información del clima laboral?
    - ¿Cuenta con planes de mejoramiento de clima laboral?
    - ¿Cómo implementa sus planes?

- Políticas de comunicación interna.

- ¿Existe un departamento o encargado de comunicación?
- ¿Qué se comunica sobre la marca?
    - Información general.
    - Atributos de los productos.
    - Significados de la/s marca/s.
    - Actividades de los distintos departamentos.
    - Logros significativos.
    - Aspectos de seguridad.
    - Cambios o nuevas decisiones.
    - Otros:_____.
- ¿Cómo se comunica al personal?
    - Campañas de promoción interna.
    - Carteleras.
    - Intranet.
    - Redes sociales.
    - Correo electrónico.
    - Otros:_____.
- ¿Existe un proceso de inducción al personal? ¿En qué consiste?

- Indicadores que emplean para medir resultados.
    - Actitud:
        - Índice de rotación.
        - Nivel de ausentismo.
        - Índice de accidentes de trabajo.
        - Índice de reclamos.

    - Perfil de personal y aprendizaje:
        - Competencias de la persona versus requerimientos del cargo.
        - Horas de capacitación.
        - Gastos de capacitación/empleado.

    - Gestión:
        - Productividad: horas extra/total horas trabajadas por el empleado.
        - Gastos administrativos/gastos totales.

- Imagen pública:
    - Encuestas a clientes.
    - Apariciones en medios.
    - Ranking de listados.

- Rentabilidad: Si es posible brindar el porcentaje de alguno de estos indicadores. (al menos uno de los dos primeros)
    - Utilidad/ventas.
    - ROE.
    - Utilidad/activos.
    - Utilidad/empleado.
    - Ventas/empleado.

ANEXO 2

Encuesta a personal de marketing

A continuación las preguntas que se solicita responder:

- ¿Influye la marca paraguas en el resto de multimarcas? ¿Cuáles son los significados de la marca paraguas?

- ¿Qué es su marca? (especificar producto/s y describirlo/s)

- ¿Qué hace su marca? (funcionalidades/atributos/diferenciación)

- Imagen de la marca que se proyecta:
  - ¿Cuáles son los significados de marca (racionales y emocionales) que se proyecta al consumidor?
    - Racionales:

    - Emocionales:

  - ¿Cuál cree que es la percepción del consumidor sobre su marca?

-¿Cómo aportan estos elementos a la notoriedad de la marca? Explicar si tienen algún significado.

- Nombre:_____
- Publicidad:_____
- Logo:_____
- Color:_____

- Tipografía:_____
- Motivos gráficos:_____
- Otro:_____

- ¿Cuál es el posicionamiento de la marca? (segmentación + propuesta de valor único (concepto))

- ¿Se manejan indicadores de rentabilidad de marca? ¿Cuáles? Si es posible mencionar el valor de algún indicador interesante.

ANEXO 3

Gráficos marcas

Publicidad Ego masculino

Fuente: (Google images, 2013)

Envases Ego

Fuente: (Google images, 2013)

Caldo de gallina Maggi

Fuente: (Google images, 2013)

Logo Kotex 2

Fuente: (Google images, 2013)

Margarina Klar

Fuente: (Google images, 2013)

Publicidad Klar 3

Fuente: (Google images, 2013)

Crossfit

Fuente: (CROSSFIT SPAIN, 2013)

Competencias internas

Fuente: (BIENESTAR CORPORATIVO , 2013)