

Comunicación corporativa y redes relacionales internas en el sector de bebidas

Corporate communication and internal relationship networks in the beverage sector

Recibido: 13/07/2026 - Aprobado: 18/09/2026

Celeste Azucena Herrera Acosta

<https://orcid.org/0000-0002-4958-4129>

azu2003.9@gmail.com

Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo, Perú

María Luisa Bazán Guzmán

<https://orcid.org/0000-0003-0901-7725>

mbazan@unitru.edu.pe

Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo, Perú

Resumen

El presente estudio analiza cómo se configura la gestión de la comunicación corporativa y cómo se manifiesta en las redes humanas relacionales de una organización. Para ello, toma como caso de referencia a la empresa regional Cassinelli S. A. C., ubicada en Trujillo, Perú, con el propósito de examinar la relación entre diversos modelos teóricos contemporáneos —como el modelo DirCom de Joan Costa y el enfoque de responsabilidad social propuesto por Vásquez-Giler et al., Capriotti, Villafañe y Van Riel— y las prácticas comunicativas desarrolladas en cuatro dimensiones: institucional, organizacional, de *marketing* y de responsabilidad social. Desde el punto de vista metodológico, la investigación adopta un enfoque cualitativo basado en el estudio de caso. En este marco, se emplean entrevistas semiestructuradas, análisis documental y observación participante focalizada. Los resultados evidencian una presencia sólida de la identidad corporativa, sustentada en la tradición y el legado histórico de la empresa. Sin embargo, también revelan ciertas limitaciones en la dinamización de las redes relacionales internas, debido al predominio de canales de comunicación descendentes e informales. Del mismo modo, se observa una escasa integración estratégica de las acciones socioambientales en el discurso corporativo externo. En conclusión, el estudio propone un marco analítico orientado a fortalecer y profesionalizar la función comunicacional integrada en las organizaciones regionales. Asimismo, destaca la importancia de articular la identidad, la comunicación interna y la responsabilidad social como componentes de una gestión corporativa más coherente, participativa y estratégica.

Palabras clave: comunicación corporativa, identidad organizacional, modelo DirCom, redes humanas, responsabilidad social.

Abstract

This study analyzes how corporate communication management is structured and how it manifests within an organization's human relational networks. It uses the regional company Cassinelli S.A.C., based in Trujillo, Peru, as a case study to examine the relationship between various contemporary theoretical models—such as Joan Costa's DirCom model and the social responsibility approach proposed by Vásquez-Giler et al., Capriotti, Villafañe, and Van Riel—and communication practices across four dimensions: institutional, organizational, marketing, and social responsibility. Methodologically, the research adopts a qualitative approach based on a case study design, employing semi-structured interviews, document analysis, and focused participant observation. The results demonstrate a strong corporate identity, underpinned by the company's tradition and historical legacy. However, they also reveal limitations in energizing internal relational networks, driven by a predominance of top-down and informal communication channels. Similarly, there is a lack of strategic integration of socio-environmental initiatives into external corporate discourse. In conclusion, the study proposes an analytical framework aimed at strengthening

and professionalizing the integrated communication function within regional organizations. It also highlights the importance of aligning identity, internal communication, and social responsibility as components of a more coherent, participatory, and strategic approach to corporate management.

Keywords: corporate communication, organizational identity, DirCom model, human networks, social responsibility.

Introducción

El sector de bebidas de consumo masivo atraviesa un proceso de transformación acelerada, impulsado, entre otros factores, por los cambios en las preferencias de los consumidores. En la actualidad, existe una demanda creciente de productos asociados con estilos de vida saludables, prácticas sostenibles y mayores niveles de transparencia. Este escenario plantea nuevos desafíos para las organizaciones, que ya no solo deben ofrecer productos competitivos, sino también comunicar con claridad sus valores, decisiones y compromisos ante públicos cada vez más informados y exigentes.

En un mercado caracterizado por la intensa competencia entre corporaciones multinacionales y marcas regionales, la comunicación corporativa ha dejado de ser un recurso meramente operativo. Por el contrario, se ha consolidado como una función estratégica capaz de articular la identidad, la cultura, las relaciones y la reputación de las organizaciones. Desde esta perspectiva, comunicar no implica únicamente transmitir información, sino también construir sentidos compartidos, fortalecer vínculos y generar confianza entre los distintos actores relacionados con la empresa.

En este sentido, las organizaciones pueden comprenderse como entramados de relaciones humanas en los que interactúan empleados, directivos, consumidores, proveedores, instituciones y miembros de la comunidad. A través de estas interacciones, la identidad y la cultura corporativas se expresan, se interpretan y se transforman de manera constante. Del mismo modo, la reputación no constituye un atributo que la organización pueda controlar por completo, puesto que se configura a partir de las experiencias y percepciones que los diferentes públicos construyen sobre ella.

Para comprender esta complejidad, el modelo DirCom, desarrollado y difundido por Joan Costa (2015), propone gestionar la comunicación desde una perspectiva holística, estratégica e integrada. Dicho modelo articula tres ámbitos fundamentales: la comunicación institucional, vinculada con la identidad, la filosofía y el posicionamiento de la organización; la comunicación organizacional o interna, relacionada con la cultura, la coordinación y las relaciones entre los colaboradores; y la comunicación mercadológica, orientada a respaldar la promoción de productos, servicios y marcas. La integración de estas dimensiones permite superar una visión fragmentada de la comunicación y favorece una actuación coherente ante los distintos públicos.

De manera complementaria, los aportes de Capriotti (2013), Villafañe (2001) y Van Riel (1997) destacan la importancia de gestionar los activos intangibles como fuentes de diferenciación, legitimidad y sostenibilidad. La identidad, la imagen, la cultura y la reputación no son elementos secundarios, sino componentes que influyen directamente en la manera en que una organización es reconocida y valorada por su entorno. Por consiguiente, la comunicación corporativa debe vincularse con la estrategia general de la empresa y no limitarse a la difusión de mensajes institucionales o promocionales.

A esta perspectiva se incorpora la dimensión de la responsabilidad social empresarial (RSE), abordada por Vásquez-Giler et al., (2020) y Márquez et al. (2023). En un contexto marcado por la preocupación ambiental, la responsabilidad social exige que las organizaciones comuniquen sus compromisos de forma transparente, verificable y coherente con sus prácticas. No basta, por tanto, con anunciar acciones sociales o ambientales; es necesario demostrar su alcance, explicar sus resultados y mantener una relación abierta con los públicos involucrados. Cuando existe correspondencia entre lo que la empresa afirma y lo que efectivamente realiza, la comunicación puede contribuir a fortalecer la confianza y la reputación corporativa.

En las empresas de trayectoria regional, como Cassinelli S. A. C., ubicada en Trujillo, Perú, la articulación de estas dimensiones plantea desafíos particulares. Por una parte, estas organizaciones suelen apoyarse en una identidad construida a lo largo del tiempo, sustentada en la tradición, la cercanía y el reconocimiento de la comunidad. Por otra, deben responder a las exigencias de un entorno empresarial cada vez más digitalizado, dinámico y participativo. Esta situación genera tensiones entre estructuras de gestión tradicionales y la necesidad de desarrollar ecosistemas comunicacionales más abiertos, horizontales y adaptados a las nuevas formas de interacción.

Asimismo, la transformación digital ha modificado las expectativas de los colaboradores y de los públicos externos. Las personas no solo esperan recibir información, sino también participar, expresar sus opiniones y obtener respuestas oportunas. En consecuencia, las redes comunicacionales internas requieren canales bidireccionales que favorezcan el diálogo, la colaboración y el sentido de pertenencia. El predominio de

comunicaciones exclusivamente descendentes o de intercambios informales puede limitar la participación de los colaboradores y dificultar la construcción de una cultura organizacional compartida.

A partir de esta problemática, el presente estudio analiza la configuración teórica y empírica de la gestión de la comunicación corporativa en el entorno organizacional de Cassinelli S. A. C. durante el año 2025. Para ello, examina la manera en que se articulan las dimensiones institucional, organizacional, mercadológica y de responsabilidad social, así como su incidencia en la construcción de las redes humanas corporativas. Además, busca identificar los principales avances, tensiones y vacíos que intervienen en dicha gestión.

Marco teórico y redes de fundamentación conceptual

El modelo DirCom y la tríada de los intangibles

La comunicación en las organizaciones ha experimentado una transformación significativa. Durante mucho tiempo, las acciones de publicidad, relaciones públicas, comunicación interna y promoción comercial se gestionaron de manera separada, como si correspondieran a ámbitos independientes. Sin embargo, la creciente complejidad del entorno organizacional ha evidenciado la necesidad de articular estas funciones bajo una perspectiva estratégica e integradora. En este contexto surge el modelo DirCom, asociado principalmente con los aportes de Joan Costa (2015), quien concibe al director de comunicación como un estratega global encargado de gestionar la comunicación y diversos activos intangibles de la organización.

Desde esta perspectiva, la comunicación corporativa no se reduce a la elaboración y difusión de mensajes. Por el contrario, comprende un conjunto de procesos relacionados con la identidad, la cultura, la imagen, la reputación, las relaciones y la responsabilidad social. El DirCom, por tanto, debe procurar que aquello que la organización piensa, dice y hace mantenga una orientación coherente. Esta función requiere una mirada transversal, capaz de vincular las decisiones institucionales con las experiencias de los colaboradores, las expectativas de los consumidores y las demandas de los demás grupos de interés.

El modelo articula tres dimensiones fundamentales. En primer lugar, se encuentra la dimensión institucional, orientada a expresar la personalidad corporativa, la misión, la visión y los valores de la organización. Esta dimensión contribuye a construir legitimidad y reconocimiento social, puesto que permite comunicar quién es la organización, qué representa y cuál es el propósito que orienta sus actuaciones. Asimismo, favorece la relación con los distintos grupos de interés y fortalece la proyección pública de la empresa.

En segundo lugar, se ubica la dimensión organizacional, centrada en los procesos de comunicación interna, la cultura corporativa y las relaciones que se establecen entre los colaboradores. Esta dimensión resulta esencial para promover la coordinación, el sentido de pertenencia y la apropiación de los objetivos institucionales. Una organización puede contar con una identidad claramente definida hacia el exterior; no obstante, si sus integrantes no la comprenden o no la reconocen en sus prácticas cotidianas, se generan contradicciones entre el discurso corporativo y la experiencia interna.

Finalmente, la dimensión mercadológica se relaciona con la promoción de productos y servicios, así como con la construcción de vínculos significativos con los consumidores. Aunque esta dimensión posee una finalidad comercial, no opera de manera aislada de las demás. La forma en que una empresa presenta sus productos también comunica sus valores, su personalidad y su manera de relacionarse con el mercado. Por ello, la comunicación mercadológica debe mantener correspondencia con la identidad institucional y con la cultura que la organización procura proyectar.

La integración de estas tres dimensiones permite comprender la comunicación corporativa como un sistema articulado. En lugar de desarrollar mensajes independientes para cada área, el modelo DirCom busca que las diferentes expresiones de la organización respondan a una orientación común. De esta manera, la identidad, la cultura, la comunicación y las relaciones pueden gestionarse como componentes interdependientes de una misma estrategia institucional.

La red humana interna: comunicación organizacional

La comunicación interna constituye el tejido relacional que sostiene buena parte de la vida organizacional. Como plantean Tessi (2012) y García (2020), no se limita a la transmisión de instrucciones desde los niveles directivos hacia los colaboradores. También comprende los intercambios cotidianos, las conversaciones informales, la circulación de experiencias y las formas mediante las cuales las personas interpretan y comparten los acontecimientos de la organización.

En este sentido, la organización puede entenderse como una red humana integrada por relaciones formales e informales. Las primeras se expresan en los canales establecidos por la institución, tales como reuniones, comunicados, carteleros, correos electrónicos o plataformas digitales. Las segundas surgen de las

interacciones espontáneas entre los colaboradores y, aunque no siempre están reguladas por la estructura institucional, influyen de manera importante en la construcción de significados, percepciones y vínculos de confianza.

Por consiguiente, la comunicación interna no debe analizarse únicamente desde la cantidad de mensajes que circulan, sino también desde la calidad de las relaciones que dichos intercambios favorecen. Un flujo abundante de información no garantiza, por sí mismo, una comunicación eficaz. Para que esta cumpla una función estratégica, debe ser clara, oportuna, accesible y coherente con las necesidades de quienes integran la organización.

Además, la comunicación interna requiere superar el predominio de los modelos exclusivamente descendentes. Cuando la información circula solo desde los niveles directivos hacia los colaboradores, se reducen las posibilidades de participación y retroalimentación. En cambio, los canales bidireccionales permiten escuchar las experiencias del personal, identificar dificultades, recoger propuestas y fortalecer la toma de decisiones. De este modo, los colaboradores dejan de ser considerados receptores pasivos y pasan a participar activamente en la construcción de la cultura organizacional.

Van Riel y Fombrun (2007), así como Ravina-Ripoll et al. (2023), destacan la importancia de la articulación comunicativa para mantener la alineación estratégica y fortalecer la cohesión interna. Cuando las redes humanas carecen de canales fluidos y confiables, pueden aparecer interpretaciones contradictorias, descoordinación entre áreas y una mayor dependencia de los rumores. En tales circunstancias, la información informal puede ocupar el espacio que la organización no logra cubrir mediante sus canales oficiales.

Esto no significa que las redes informales deban eliminarse. Estas forman parte natural de la dinámica organizacional y pueden favorecer la cercanía, la solidaridad y la resolución cotidiana de problemas. El desafío consiste en reconocerlas, comprender su funcionamiento y evitar que se conviertan en la principal fuente de información institucional. Para ello, resulta necesario fortalecer los canales formales sin desconocer el valor de las conversaciones y relaciones que se desarrollan fuera de ellos.

Desde esta perspectiva, la comunicación organizacional también se relaciona con el sentido de pertenencia. Los colaboradores tienden a vincularse de manera más activa con la organización cuando perciben que sus opiniones son escuchadas, que reciben información suficiente y que existe coherencia entre los valores declarados y las prácticas internas. Por tanto, la comunicación interna no solo facilita el cumplimiento de tareas, sino que también contribuye a construir identidad, confianza y compromiso.

Principios rectores de la comunicación corporativa

A partir de los planteamientos revisados, la gestión de la comunicación corporativa puede comprenderse mediante un conjunto de principios que orientan la relación entre la organización y sus públicos. Estos principios no deben entenderse como reglas aisladas, sino como criterios complementarios que ayudan a construir una comunicación reconocible, diferenciada y coherente.

El principio de existencia se relaciona con la capacidad de la organización para ocupar un lugar identificable en la mente de sus públicos. No se trata únicamente de estar presente en los medios o de emitir mensajes con frecuencia, sino de desarrollar una comunicación que permita reconocer a la organización, comprender su propósito y distinguir sus actuaciones. Para ello, se requiere una presencia planificada y sostenida en los espacios donde interactúan sus públicos.

A este principio se vincula el principio de diferenciación, mediante el cual la organización construye un perfil propio frente a otras instituciones o empresas. La diferenciación no depende exclusivamente de los productos o servicios ofrecidos, sino también de la identidad, los valores, la cultura y la manera de relacionarse con el entorno. Una comunicación diferenciada permite expresar qué hace particular a la organización y por qué sus públicos pueden reconocerla como una entidad con características propias.

Por su parte, el principio de continuidad destaca la necesidad de mantener una presencia comunicativa sostenida en el tiempo. La identidad y la reputación no se construyen a partir de acciones aisladas, sino mediante experiencias reiteradas y mensajes que conservan una orientación reconocible. Esto no implica repetir exactamente los mismos contenidos, sino actualizar el discurso sin perder de vista los valores y propósitos que sostienen a la organización.

Finalmente, el principio de coherencia exige correspondencia entre las acciones reales de la organización, los valores que declara y la imagen que proyecta. Este principio resulta fundamental porque los públicos no evalúan únicamente lo que la empresa comunica, sino también la relación entre sus mensajes y sus prácticas. Cuando existe una distancia evidente entre ambos elementos, la comunicación pierde credibilidad y puede afectar la confianza construida.

En conjunto, estos principios permiten comprender que la comunicación corporativa debe gestionarse como un proceso permanente de construcción de vínculos y significados. La existencia favorece el reconocimiento; la diferenciación contribuye a establecer una identidad singular; la continuidad fortalece la presencia y la memoria institucional; y la coherencia sostiene la credibilidad. Articulados entre sí, estos principios ofrecen una base para analizar la forma en que una organización configura sus relaciones internas y externas, así como la manera en que proyecta su identidad en distintos contextos.

Tabla 1
Resumen de los modelos planteados

Autor / Modelo	Enfoque Principal	Tratamiento del Público Interno (Red Humanitaria)	Tratamiento del Público Externo
Modelo DirCom (Costa, 2015)	Gestión integral y estratégica de intangibles (identidad, cultura, imagen)	Clave para la coherencia; embajadores primarios de marca	Construcción de reputación e imagen de marca
Gestión de Intangibles (Capriotti, 2013)	Tríada estratégica: identidad, imagen y reputación corporativa	Núcleo de la identidad ("lo que la organización es")	Receptores que configuran la imagen y consolidan la reputación
Enfoque RSE y Valor Compartido (Vásquez-Giler et al., 2020)	Comunicación estratégica de la sostenibilidad	Actores activos que viven y transmiten la cultura social	Foco central de percepción de ética y sostenibilidad
Modelos de Relaciones Públicas (Grunig & Hunt)	Relaciones simétricas bidireccionales	Participación y retroalimentación en la toma de decisiones	Diálogo y equilibrio de intereses mutuos

Metodología

La investigación se configuró como un estudio de caso cualitativo, con un alcance descriptivo-analítico. Esta elección metodológica permitió aproximarse al fenómeno de estudio dentro de su contexto organizacional y comprender, a partir de las experiencias de sus participantes, cómo se estructura la gestión de la comunicación corporativa en la empresa analizada. En lugar de aislar el fenómeno de su entorno, el estudio de caso posibilita examinarlo en relación con las dinámicas, prácticas y condiciones específicas que le dan sentido.

El diseño metodológico se organizó a partir de la propuesta contextual de Pérez Serrano (1994) y Martínez Bonafé (1990), quienes plantean el desarrollo del estudio de caso en tres fases interrelacionadas: pre-activa, interactiva y pos-activa. Estas etapas no deben entenderse como momentos completamente separados, puesto que mantienen una relación continua, las decisiones tomadas durante la planificación orientan el trabajo de campo, mientras que los hallazgos obtenidos durante este proceso pueden contribuir a precisar el análisis y la interpretación final.

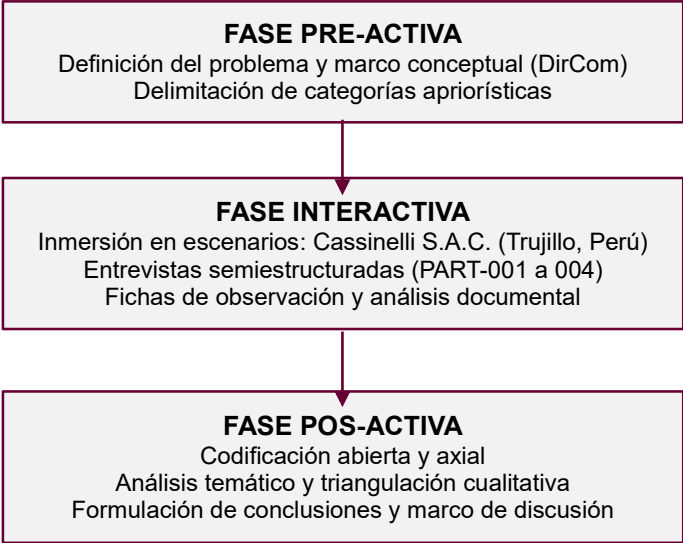
La fase pre-activa correspondió al momento de planificación del estudio. En esta etapa se delimitó el problema de investigación, se formularon los objetivos y se establecieron los fundamentos teóricos y conceptuales que orientarían el análisis. Asimismo, se seleccionó el caso, se definieron los criterios para la elección de los participantes, se determinaron las técnicas de recolección de información y se consideraron las condiciones del contexto organizacional en el que se desarrollaría la investigación. También se previeron los recursos necesarios y una temporalización aproximada para organizar las distintas actividades del proceso.

A continuación, la fase interactiva comprendió el trabajo de campo y el contacto directo con la realidad estudiada. Durante esta etapa se estableció comunicación con los participantes y se aplicaron las técnicas cualitativas seleccionadas: entrevistas semiestructuradas, análisis documental y observación no participante. La información obtenida mediante estas fuentes permitió aproximarse a las prácticas comunicativas, los flujos de información y las percepciones de los actores involucrados. Además, se recurrió a la triangulación de fuentes y técnicas con el propósito de contrastar la información y obtener una comprensión más amplia del caso.

Finalmente, la fase pos-activa estuvo orientada al análisis, la interpretación y la elaboración del informe final. En este momento se organizaron los datos recopilados, se identificaron coincidencias y diferencias entre los

testimonios y las evidencias documentales, y se relacionaron los hallazgos con las categorías de análisis y los referentes teóricos.

Figura 1
Fases que guiaron el proceso investigativo



Categorías apriorísticas de análisis

Para orientar el proceso interpretativo, se establecieron cuatro categorías apriorísticas de análisis. Estas categorías fueron definidas antes del trabajo de campo a partir del problema de investigación, los objetivos planteados y los fundamentos conceptuales revisados. Su función consistió en organizar la información recopilada y facilitar la identificación de aspectos comunes relacionados con la gestión de la comunicación corporativa.

La primera categoría correspondió a la comunicación corporativa institucional. En ella se consideraron los elementos vinculados con la identidad, la imagen y la reputación corporativa. Esta categoría permitió examinar la manera en que la organización expresa su personalidad, sus valores y sus principales rasgos distintivos, así como la forma en que procura proyectarse y ser reconocida por sus públicos.

La segunda categoría estuvo relacionada con la comunicación corporativa organizacional. En este ámbito se analizaron los flujos informativos internos, los canales empleados y las interacciones que se producen entre los colaboradores. También, se atendió a la manera en que circula la información dentro de la organización, a la relación entre los canales formales e informales y a las posibilidades de participación y retroalimentación existentes en las dinámicas internas.

La tercera categoría correspondió a la comunicación corporativa vinculada con el *marketing*. Esta dimensión comprendió las estrategias de posicionamiento, el uso del *storytelling* y la alineación de los mensajes comerciales con la identidad de la marca. El análisis de esta categoría permitió observar cómo la organización establece vínculos con sus consumidores y cómo articula sus acciones de *marketing* con la imagen y los valores que busca proyectar.

La cuarta categoría estuvo referida a la comunicación corporativa y la responsabilidad social empresarial. En este caso, se examinó la difusión de prácticas éticas, sostenibles y comunitarias, así como la forma en que estas acciones son comunicadas a los públicos de interés. La categoría permitió considerar la relación entre las actuaciones de responsabilidad social y la construcción de una imagen corporativa coherente, transparente y vinculada con su entorno.

Sujetos e instrumentos de recolección

La selección de los participantes se realizó mediante un muestreo intencional, considerando su relación directa con el fenómeno estudiado y su capacidad para aportar información relevante sobre la gestión comunicacional de la empresa. Este tipo de muestreo resulta pertinente en investigaciones cualitativas porque

busca seleccionar informantes que, por sus funciones, experiencias o responsabilidades, puedan ofrecer una comprensión profunda y contextualizada del caso.

Con el propósito de incorporar diferentes perspectivas, la muestra se estructuró atendiendo a los niveles jerárquicos y a las áreas operativas de la sede de Trujillo. Esta decisión permitió reunir voces relacionadas tanto con la toma de decisiones como con la ejecución de actividades y la experiencia cotidiana de los procesos internos. Los participantes fueron identificados mediante códigos para proteger su identidad y facilitar la organización de la información: PART-001 correspondió a la Jefatura de *Marketing* y Operaciones; PART-002, a la Jefatura de Recursos Humanos; PART-003, a un colaborador del área Comercial o de Ventas; y PART-004, a un colaborador del área de *Marketing* y Comunicaciones.

La participación de representantes de distintas áreas permitió contrastar las percepciones sobre la comunicación corporativa desde posiciones y responsabilidades diferentes. Así, mientras las jefaturas aportaron información relacionada con la planificación, la gestión y la toma de decisiones, los colaboradores permitieron aproximarse a la manera en que los procesos comunicativos se experimentan en las actividades cotidianas de la organización.

Para la recolección de la información se utilizaron tres instrumentos principales. En primer lugar, se elaboraron guiones de entrevista semiestructurada, organizados a partir de las categorías apriorísticas de análisis. Este instrumento permitió abordar temas previamente definidos, pero también otorgó flexibilidad para profundizar en las respuestas de los participantes y explorar aspectos que surgieran durante la conversación.

En segundo lugar, se emplearon matrices de análisis documental para registrar y organizar la información contenida en los documentos y materiales institucionales disponibles. Estas matrices facilitaron la identificación de referencias relacionadas con la identidad corporativa, la comunicación interna, las estrategias de *marketing* y las acciones de responsabilidad social.

Finalmente, se utilizaron fichas de observación no participante para registrar aspectos del entorno físico y digital de la empresa. La observación se orientó a reconocer las formas visibles de comunicación, los espacios y recursos empleados, así como determinadas dinámicas presentes en los canales institucionales. Al tratarse de una observación no participante, el investigador se concentró en documentar las situaciones observadas sin intervenir directamente en ellas.

Análisis crítico y discusión de resultados

El análisis de la evidencia empírica recopilada en Cassinelli S. A. C. permitió identificar un escenario en el que conviven fortalezas institucionales y áreas que requieren atención estratégica. Por una parte, la empresa posee una identidad reconocible, vinculada con la tradición, la familia y el sentido de pertenencia regional. Por otra, se observan ciertas limitaciones en la articulación de sus redes humanas internas y en la comunicación externa de sus acciones de responsabilidad social.

A partir de este escenario, los resultados se interpretan desde el modelo DirCom y la perspectiva de las redes humanas. Desde ambos enfoques, la comunicación no se concibe como un conjunto de acciones aisladas, sino como un sistema articulado en el que interactúan la identidad, la cultura, los flujos internos, el posicionamiento comercial y la responsabilidad social. Por ello, las fortalezas y las dificultades identificadas en cada dimensión no se analizan de manera independiente, ya que pueden influir en la forma en que se desarrollan y se relacionan las demás.

Dimensión institucional: la tradición como eje de identidad

Los hallazgos muestran que la identidad de Cassinelli S. A. C. se encuentra profundamente vinculada con las nociones de tradición y familia. Los participantes —PART-001, PART-002, PART-003 y PART-004— coinciden en reconocer a la empresa como un referente asociado con la peruanidad y con el orgullo de pertenecer a Trujillo. Esta percepción no se limita a un recurso discursivo, sino que forma parte de la manera en que los participantes interpretan la historia, la trayectoria y el lugar que ocupa la organización dentro de su entorno.

La tradición, en este caso, funciona como un elemento articulador de la identidad corporativa. Permite conectar el pasado de la empresa con su presencia actual y ofrece un marco de referencia para comprender sus valores y su relación con la comunidad. Asimismo, la asociación con la familia contribuye a construir una imagen de cercanía y continuidad, especialmente entre quienes han desarrollado una relación prolongada con la organización.

Esta evidencia coincide con el planteamiento de Capriotti (2013), quien concibe la identidad corporativa como el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas mediante las cuales una organización se reconoce y se diferencia de otras. Desde esta perspectiva, la tradición de Cassinelli S. A. C. constituye un componente relevante de su identidad, ya que aporta estabilidad, reconocimiento y sentido de pertenencia.

No obstante, el análisis también permite advertir una tensión entre los colaboradores antiguos y quienes se han incorporado recientemente. Los primeros parecen encarnar de manera más directa la memoria corporativa, debido a que han vivido parte de la historia y de las transformaciones de la empresa. En cambio, los nuevos colaboradores no necesariamente cuentan con los mismos referentes para comprender el significado de esa tradición y vincularla con sus funciones cotidianas.

Por consiguiente, la principal fortaleza institucional identificada —la tradición— requiere una gestión comunicacional que asegure su continuidad y, al mismo tiempo, evite que se convierta en un elemento estático o reservado a los colaboradores con mayor antigüedad. La identidad corporativa puede mantenerse viva cuando se comparte, se interpreta y se relaciona con las experiencias actuales de quienes forman parte de la organización.

Dimensión organizacional: fragmentación de las redes humanas internas

En la dimensión organizacional, la observación y los testimonios recopilados revelan que la comunicación interna presenta un carácter predominantemente descendente y reactivo. La información parece circular principalmente desde los niveles directivos hacia los colaboradores, mientras que las oportunidades para responder, proponer o participar en la construcción de los mensajes institucionales son más limitadas.

Este tipo de dinámica puede resultar funcional para transmitir instrucciones concretas; sin embargo, es insuficiente cuando se pretende fortalecer la cultura organizacional y consolidar redes humanas participativas.

Asimismo, se identificó una desconexión entre algunos canales formales e informales. Los periódicos murales físicos se encuentran desactualizados, lo que reduce su utilidad como medio de información institucional. Ante esta situación, las conversaciones de pasillo y los grupos no oficiales de mensajería adquieren un papel relevante, pues terminan supliendo las carencias de los canales establecidos por la organización.

La existencia de redes informales no constituye, por sí misma, un problema. Estas redes forman parte de la vida cotidiana de cualquier organización y pueden favorecer la cercanía entre los colaboradores. No obstante, cuando se convierten en la principal vía para conocer información de interés institucional, aumenta el riesgo de que los mensajes se transmitan de manera incompleta, se interpreten de forma distinta o circulen como rumores.

La situación identificada también entra en tensión con el principio de bidireccionalidad. Desde esta perspectiva, los colaboradores no deben ser considerados receptores pasivos de directivas, sino interlocutores activos capaces de aportar conocimientos, expresar inquietudes y participar en la construcción de soluciones. Los canales participativos permiten reconocer esa experiencia y convertir la comunicación interna en un proceso de diálogo, no solo de transmisión.

Cuando no existen mecanismos estructurados de retroalimentación, la empresa desaprovecha el potencial de sus trabajadores como portadores y embajadores de la marca. Los colaboradores mantienen contacto directo con procesos, productos y públicos, por lo que su comprensión de la identidad corporativa puede influir en la experiencia que ofrecen a consumidores y demás grupos de interés.

Dimensión de *marketing*: coherencia emocional y posicionamiento

En la dimensión de marketing, la campaña emblemática “El sabor que nos une” evidencia una relación consistente entre la comunicación comercial y la identidad institucional de Cassinelli S. A. C. La propuesta recurre a elementos como la nostalgia, los valores familiares y la identidad regional de La Libertad, estableciendo un vínculo emocional con los consumidores.

El uso de estos recursos permite que la marca se presente como algo más que un producto. El mensaje busca relacionarla con experiencias compartidas, recuerdos y formas de pertenencia. De esta manera, la comunicación comercial se conecta con los significados que la empresa ha construido alrededor de la tradición y la familia, lo que contribuye a reforzar su reconocimiento en el entorno regional.

Esta articulación representa una fortaleza desde la perspectiva del modelo DirCom, debido a que existe correspondencia entre el perfil de identidad que la organización proyecta y las narrativas empleadas en sus acciones comerciales. La campaña no parece desarrollar un discurso separado de la identidad institucional, sino que aprovecha elementos que ya forman parte de la percepción de la empresa.

En ese sentido, la comunicación de *marketing* puede contribuir a consolidar el posicionamiento cuando expresa de manera clara aquello que diferencia a la organización. La conexión emocional resulta especialmente relevante porque permite que la relación con la marca trascienda las características funcionales del producto y se vincule con valores reconocibles para sus públicos.

Sin embargo, los cambios en las expectativas de consumo plantean nuevos desafíos. El posicionamiento basado en la tradición y la cercanía puede fortalecerse si incorpora, de manera coherente, preocupaciones relacionadas con el consumo responsable. Entre ellas se encuentran la comunicación de alternativas bajas en

azúcar, la atención a aspectos vinculados con la salud y la consideración de empaques más respetuosos con el ambiente.

La incorporación de estos argumentos no debería realizarse como una respuesta aislada a las tendencias del mercado, sino como parte de una actualización progresiva del discurso de la marca. El reto consiste en mantener la conexión emocional con los públicos tradicionales y, al mismo tiempo, dialogar con consumidores que valoran información sobre composición, sostenibilidad y responsabilidad empresarial.

Dimensión de responsabilidad social: la sostenibilidad invisible

En el ámbito de la responsabilidad social, la investigación permitió identificar que Cassinelli S. A. C. desarrolla iniciativas vinculadas con el reciclaje, la segregación de residuos y el apoyo puntual a la comunidad. Estas acciones muestran la existencia de prácticas relacionadas con la sostenibilidad y el compromiso con el entorno.

Sin embargo, los resultados también evidencian que tales iniciativas no se encuentran suficientemente sistematizadas ni integradas en el discurso corporativo externo. La empresa realiza determinadas acciones, pero estas no parecen formar parte de una narrativa pública articulada que permita explicar sus objetivos, continuidad, alcance y resultados.

Esta situación da lugar a lo que puede denominarse una “sostenibilidad invisible”. El concepto no alude a la inexistencia de prácticas responsables, sino a la dificultad de hacerlas visibles, comprensibles y verificables para los públicos. Cuando las acciones permanecen aisladas o no se comunican de manera estructurada, sus efectos simbólicos y reputacionales tienden a reducirse.

La comunicación de la responsabilidad social, no obstante, debe desarrollarse con prudencia. No basta con divulgar iniciativas ambientales o comunitarias; también es necesario evitar que estas se presenten de manera exagerada o desvinculada de la realidad organizacional.

En consecuencia, el desafío no consiste en comunicar más, sino en comunicar mejor. Para ello, las acciones de reciclaje, segregación de residuos y apoyo comunitario deben organizarse dentro de una política o narrativa coherente, con información clara sobre su propósito y alcance. Solo así podrán relacionarse con los valores institucionales y contribuir de manera legítima al fortalecimiento de la reputación.

Desde la perspectiva de la gestión estratégica, la sostenibilidad puede convertirse en un elemento de diferenciación frente a las corporaciones globales, siempre que se comunique con evidencia, continuidad y responsabilidad. La trayectoria regional de Cassinelli S. A. C. podría ofrecer un marco de cercanía para presentar estas iniciativas; sin embargo, dicha posibilidad exige superar la dispersión actual y establecer una articulación más clara entre las prácticas internas y el discurso externo.

Conclusiones

La gestión comunicacional de Cassinelli S. A. C. se encuentra en un proceso de transición entre un modelo tradicional y reactivo y la necesidad de consolidar una Dirección de Comunicación (DirCom) integrada. Si bien la empresa cuenta con un sólido capital simbólico, especialmente en sus dimensiones institucional y mercadológica, todavía presenta algunas dificultades en la articulación de sus redes humanas internas y en la visibilización de sus prácticas de sostenibilidad. Esta situación evidencia la importancia de gestionar de manera integrada sus activos intangibles, como la identidad, la cultura, la comunicación, la imagen y la reputación.

En este contexto, resulta necesario dinamizar la comunicación interna mediante la incorporación de herramientas y prácticas más actuales. Para ello, sería conveniente avanzar desde los flujos unidireccionales hacia un ecosistema comunicacional digital, participativo e interactivo, que incluya recursos como una intranet, plataformas colaborativas y talleres de participación. Estas acciones contribuirían a fortalecer el sentido de pertenencia y a mejorar la articulación entre las distintas áreas de la organización.

Del mismo modo, la empresa debe transformar sus prácticas socioambientales aisladas en una estrategia integral de responsabilidad social empresarial. La publicación periódica de memorias de sostenibilidad y la comunicación sistemática de sus acciones ambientales permitirían otorgar mayor visibilidad y coherencia a estos esfuerzos. De esta manera, Cassinelli S. A. C. podría consolidar una reputación de marca responsable, en consonancia con las expectativas de los consumidores contemporáneos.

Finalmente, el estudio reafirma la pertinencia del modelo DirCom de Joan Costa y de los enfoques sobre los activos intangibles desarrollados por Capriotti y Villafañe para analizar la realidad de una empresa regional peruana. En este sentido, la profesionalización de la comunicación corporativa constituye un factor relevante para fortalecer la capacidad de adaptación, la competitividad y la permanencia de las marcas locales en contextos globalizados.

Referencias

- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la comunicación corporativa*. Editorial UOC. <https://tecno2bdcv.com.ar/wp-content/uploads/2026/03/Imagen-Corporativa-Capriotti.pdf>
- Conde Casado, M. (2021). La comunicación corporativa como estrategia de reputación en las organizaciones empresariales [Tesis doctoral, Universidad de Zaragoza]. Repositorio de la Universidad de Zaragoza – Zaguan. <https://zaguan.unizar.es/record/106311/files/TESIS-2021-227.pdf>
- Cornelissen, J. (2020). *Corporate communication: A guide to theory and practice* (6ta ed.). SAGE Publications.
- Costa, J. (2015). *El paradigma DirCom: El nuevo mapa de la comunicación estratégica*. Costa Design.
- Egas, E., & Yance, K. (2018). Estrategias de comunicación interna para fortalecer la identidad corporativa de una empresa de seguridad ubicada en la ciudad de Guayaquil - Ecuador. *Revista Espacios*, 39(24). <https://www.revistaespacios.com/a18v39n24/18392420.html>
- García, G. (2020). *Influencia de las Relaciones Públicas 2.0 en la gestión de la Comunicación Corporativa del Distrito Fiscal del Santa 2019* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional de la Universidad César Vallejo. https://repositorio.ucv.pe/bitstream/handle/20.500.12692/45775/Garc%C3%ADa_VGV-SD.pdf?sequence=1
- Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2022). *Marketing management*. Pearson. https://sinhvien.dinhvienminh.net/wp-content/uploads/2019/01/Marketing-Management-Global-Edition-Philip-Kotler-Kevin-Lane-Keller-16th-2021_compressed-1.pdf
- Márquez Bravo, Y. J., Alcívar Martínez, B., Negrín Sosa, E., & González García, M. B. (2023). La importancia de la responsabilidad social empresarial y la cultura organizacional en una empresa constructora. *Uniandes EPISTEME. Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 10(4), 452-465. <https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/3230/3837>
- Martínez Bonafé, J. (1990). El estudio de casos en la investigación cualitativa. En J. B. Martínez Rodríguez (Ed.), *Hacia un enfoque interpretativo de la enseñanza* (pp. 57–68). Servicio de Publicaciones de la Universidad de Granada.
- Pérez Serrano, G. (1994). *Investigación cualitativa: Retos e interrogantes*. La Muralla.
- Ravina-Ripoll, R., Galván-Vela, E., Sorzano-Rodríguez, D. M., & Ruíz-Corrales, M. (2023). Mapping intrapreneurship through the dimensions of happiness at work and internal communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 28(2), 230–248. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2022-0037>
- Tessi, M. (2012). *Comunicación interna en la práctica: Siete premisas para la comunicación en el trabajo*. Ediciones Granica S.A. https://padlet-uploads.storage.googleapis.com/837137151/655fc57475e566933e8e1fcf0a6ed21e/LIBRO_COMUNICACION_INTERNA_EN_LA_PRCTICA_7_PREMISAS.pdf
- Van Riel, C. B. M. (1997). *Comunicación corporativa*. Prentice Hall.
- Van Riel, C. B. M., & Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management*. Routledge.
- Vásquez-Giler, M., Zambrano-Vera, T., & Muñoz-Menéndez, M. B. (2020). Responsabilidad social corporativa: Estrategia empresarial para el desarrollo sostenible. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN*, 4(6), 1-7. <https://www.redalyc.org/pdf/6858/685872907001.pdf>
- Villafañe, J. (2001). La reputación corporativa como factor de liderazgo. *Área Abierta. Revista de Comunicación Audiovisual y Publicitaria*, 1, 4. <https://revistas.ucm.es/index.php/ARAB/article/view/ARAB010110004A>