



FACULTAD DE LAS CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA PARA EL DISEÑO DE UN PLAN DE  
COMUNICACIÓN INTERNO PARA LA EMPRESA R. MERCANTILES S.C.C.  
IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA.**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos  
para optar el título de Licenciada en Comunicación Corporativa.

**Profesor Guía**

Mgtr. María José Enríquez

**Autor**

María Belén Fernández Mora

**Año**

2014

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema y tomando en cuenta la guía de Trabajos de Titulación correspondiente.”

---

**Mgtr. María José Enríquez**

**CI: 1711452837**

### **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

---

**María Belén Fernández Mora**

**CI: 1713211447**

## Resumen

El trabajo de titulación que se expone a continuación, presenta varios datos sobre el crecimiento y la importancia que tienen las PYMES actualmente en el Ecuador.

El desarrollo de la tesis se sustentó adicionalmente con varias teorías relacionadas con la Comunicación Interna en las organizaciones. Complementariamente se realizó una investigación de campo, cuyos resultados permitieron diagnosticar la situación real de la compañía.

A partir de esta premisa, se detalla la situación actual de R. Mercantiles, empresa de objeto de estudio.

Los resultados obtenidos presentan una propuesta de comunicación, dirigida a fortalecer la Comunicación Interna de la organización, con el fin de crear mayor sentido de pertenencia en sus empleados y efectivizar los procesos internos.

Finalmente se exponen conclusiones y recomendaciones del trabajo presentado.

## **Abstract**

Work presented below shows various data on growth and the importance of for SMEs currently in Ecuador.

The development of the thesis was based in several theories related with internal communication in organizations. Complementarily was performed an investigation of field whose results led diagnose the actual situation of R. Mercantiles.

From this premise, summarizes the current situation of R. Mercantiles, Company under study.

From this results obtained, a proposal of communication is presented, aimed at strengthening the internal communication of the organization, in order to create a greater sense of belonging in their employees and make effective the internal processes.

Finally conclusions and recommendations of the work are presented.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
1. Las PYMES en el Ecuador.....	3
1.1 Definición de PYMES.....	3
1.2 Características MIPYMES .....	4
1.2.1 Fortalezas y Debilidades de las PYMES.....	6
1.2.2 Necesidades de las PYMES .....	7
1.3 Componentes de una organización.....	7
1.3.1 Perfil de las PYMES basado en los subsistemas .....	8
1.4 Importancia de las PYMES en el país .....	10
1.4.1 Las PYMES del Ecuador .....	10
1.4.2 Importancia de las PYMES en sectores económicos .....	13
1.5 El Gobierno y las PYMES .....	14
1.5.1 Código Orgánico de la producción, comercio e inversiones .....	14
1.5.2 Proyectos de apoyo .....	15
1.6 Comunicación y Cultura en las PYMES .....	16
1.7 R. Mercantiles, una empresa con futuro .....	17
1.8 Empresas del sector .....	18
1.9 Reseña histórica .....	18
1.10 Giro del negocio .....	19
1.11 Núcleo ideológico .....	20
1.11.1 Estructura organizacional .....	20
1.11.2 Organigrama de la empresa .....	22
1.12 Herramientas de comunicación que maneja R. Mercantiles .....	23
1.13 Competencia .....	23
1.13.1 Clientes.....	24
1.13.2 Elementos de comunicación .....	24

2. La Comunicación en las Organizaciones .....	25
2.1 Definición de comunicación .....	25
2.2 Escuelas de comunicación .....	29
2.2.1 Escuela de Chicago .....	29
2.2.2 Escuela de Palo Alto .....	29
2.2.3 Escuela de Frankfurt .....	30
2.3 Flujos de comunicación.....	30
2.4 Comunicación Corporativa.....	32
2.4.1 Definición de comunicación interna.....	32
2.5 Objetivos de la comunicación interna.....	32
2.6 Importancia de la comunicación interna en las empresas .....	33
2.7 Los públicos en la comunicación .....	34
2.7.1 Definiciones de los públicos.....	34
2.7.2 Tipos de públicos .....	35
2.8 Herramientas de comunicación.....	37
2.9 Investigación de comunicación .....	39
2.10 Auditoría de comunicación .....	41
2.11 Cultura Corporativa .....	42
2.12 Clima laboral.....	43
2.13 Identidad e imagen .....	44
2.14 Diagnóstico situacional .....	46
2.15 Estructura del Plan de Comunicación .....	47
3. Metodología de Investigación .....	49
3.1 Metodología de la investigación.....	49
3.2 Objetivo General.....	49
3.3 Propósitos de investigación .....	49
3.4 Métodos de investigación .....	49
3.5 Tipos de investigación .....	50

3.6 Fuentes de investigación .....	51
3.7 Técnicas de investigación.....	52
3.8 Población y muestra .....	53
3.9 Modelo de encuesta.....	53
3.10 Tabulación de resultados.....	58
3.11 Conclusiones de la encuesta .....	77
3.12 Entrevista Ricardo Martino Ayuso.....	78
3.13 Entrevista Paolo Muñoz Vásquez .....	81
3.14 Entrevista Carlos Díaz .....	83
3.15 Entrevista Gabriela Ortiz.....	86
3.16 Conclusiones y recomendaciones de las entrevistas .....	90
4.Propuesta del Plan de Comunicación .....	91
4.1 Diagnóstico .....	91
4.2 FODA .....	91
4.3 Matriz causa efecto comunicacional .....	92
4.4 Objetivo general .....	93
4.5 Objetivos específicos .....	93
4.6 Plan de comunicación interno.....	94
4.7 Cronograma.....	95
4.8 Presupuesto .....	96
4.9 Matriz de evaluación .....	97
4.10 Conclusiones .....	98
4.11Recomendaciones .....	101
REFERENCIAS .....	102
ANEXOS .....	104



## Introducción

El presente trabajo tiene como objetivo determinar la importancia de la comunicación en las PYMES e implantar un Plan de Comunicación Interna para la empresa R. Mercantiles, el cual permitirá mejorar el sentido de pertenencia, establecer las herramientas de comunicación y mejorar el clima laboral de la organización.

El proyecto inició con una investigación sobre las PYMES del Ecuador. Se recabaron varios datos e información importante sobre diferentes aspectos de las pequeñas y medianas empresas, entre los cuales están: importancia de las PYMES en el país, sus fortalezas y debilidades, relación y apoyo del Gobierno, relevancia en los sectores económicos, ranking de las mejores PYMES de Ecuador, entre otros.

Complementariamente, se realizó un marco teórico con temas que sustenten teóricamente el estudio, el cual incluyó entre otros temas: definiciones de comunicación y sus áreas, escuelas de comunicación, importancia de la misma en las organizaciones, cultura corporativa, herramientas comunicacionales, identidad corporativa, clima laboral y estructura de un plan de comunicación, entre otros.

En el tercer capítulo se presentan datos de la empresa, la cual permitió conocer la trayectoria y antecedentes, además se analizaron sus procesos internos en áreas de comunicación, el uso de herramientas de comunicación, núcleo ideológico y se realizó un estudio de las funciones que cumple cada área en la organización.

Adicionalmente, se ejecutó una investigación de campo para obtener datos reales sobre la comunicación interna de R. Mercantiles. La investigación cualitativa y cuantitativa fue dirigida al público interno de la empresa y las entrevistas se realizaron al Presidente de la organización y a expertos en la gestión de comunicación corporativa y PYMES.

En el quinto capítulo se plantearon temas importantes para el proyecto y la empresa como un diagnóstico por medio de un FODA, matriz causa y efecto, lo que permitió realizar un Plan de Comunicación Interno, el mismo que se ajusta a las necesidades de la empresa.

Este trabajo permitió encontrar las deficiencias comunicacionales que tenía la empresa y propone mejoras que permitan tener un mejor flujo de información, eliminar procesos innecesarios, mejorar el sentido de pertenencia de los empleados y mantener un buen clima laboral.

## **CAPÍTULO I: Las PYMES en el Ecuador.**

Se toman en cuenta a las PYMES porque la organización R. Mercantiles está considerada como una pequeña y mediana empresa, por ello es importante contextualizar esta relación. Las PYMES hoy en día representan una parte fundamental en el aparato productivo del Ecuador y de la mayoría de las economías mundiales del mercado. A continuación se analizarán varios puntos importantes sobre el desarrollo y crecimiento de las mismas.

### **1.1 Definición de PYMES.**

Como indica la página web del Servicio de rentas internas (SRI), las PYMES son el conjunto de pequeñas y medianas empresas, las cuales se segmentan por su capital social, volumen de ventas, cantidad de trabajadores y su nivel de producción. Por lo general en el Ecuador, las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas, a continuación se nombran las más destacadas:

- Comercio al por mayor y al por menor.
- Agricultura, silvicultura y pesca.
- Construcción.
- Industrias manufactureras.
- Servicios prestados a las empresas y bienes inmuebles.
- Servicios sociales, comunales y personales.
- Transporte, almacenamiento y comunicaciones.

Para efectos de esta tesis, se tomará en cuenta la actividad de comercio al por mayor y menor, ya que es en este sector en el que se desenvuelve la empresa R. Mercantiles.

Las PYMES en el país se encuentran principalmente en la producción de bienes y servicios, demanda y compra de productos añadiendo un valor

agregado a los mismos, es por esto que se consideran un actor fundamental en la generación de empleo y riqueza.

R. Mercantiles, se caracteriza por ser una de las empresas PYMES líderes que ha impulsado y aportado al sector papelerero en el Ecuador, sin embargo, su falta de gestión en comunicación corporativa, entre otros factores, no la ha dejado desarrollarse más allá de lo presente, es por esto que se considera importante la implementación y aplicación de un plan de comunicación que le permita crear una cultura corporativa, implementar herramientas de comunicación que faciliten los procesos, mejoren su producción y clima laboral.

## 1.2 Características MIPYMES.

Las MIPYMES se las ubica mediante dos factores importantes que son: el número de empleados y el factor de ventas anuales. Según el Código de la Producción del 2010, todavía vigente, estas son las siguientes categorías:

Tabla 1: Categorización de las MIPYMES.

Tipo	Número de empleados	Factor de ventas
Micro	1 – 9	\$ 1.00 - \$100, 000.00
Pequeña	10 – 49	\$ 500,000.00
Mediana	50 – 150	\$ 5,000,000.00

Tomado de: Código de la producción 2010.

Según Fernando Villarán en su trabajo presentado en el Seminario “Micro empresas y medioambiente”, caracterizó a la micro empresa de acuerdo a los siguientes aspectos:

- Reducido tamaño de empleados, entendiéndose de 1 – 5.
- Escasa densidad de capital.

- Utiliza poco equipo de capital y es intensiva en su mano de obra.
- Presenta bajos niveles de capacitación y productividad.

Con respecto a la pequeña empresa, la describe de acuerdo a los siguientes aspectos:

- Tiene un tamaño de 5 a 50 empleados.
- Densidad de capital de aproximadamente 3000 dólares por puesto de trabajo.
- Base tecnológica moderna y la productividad es mayor que en la microempresa.
- Es capaz de generar excedentes, acumular y crecer.
- Mejor estabilidad económica.

Finalmente describe a la mediana empresa de la siguiente manera:

- Tamaño de empleados de 50 en adelante.
- Densidad de capital de aproximadamente 5000 dólares por puesto de trabajo.
- Tiene una tecnología igual o mejor que la pequeña empresa, con una mejor productividad.
- Tiene mayor facilidad de crecimiento en el mercado.

Es importante recalcar que para las PYMES no existen teorías exactas que las definan, ya que pueden variar por el país y situación económica y política en la que se encuentren.

### 1.2.1 Fortalezas y Debilidades de las PYMES.

En las PYMES se pueden encontrar tanto fortalezas como debilidades, esto las hace diferenciarse de las grandes empresas y ser un nuevo campo para la comunicación.

**Tabla 2: Fortalezas y debilidades de las PYMES.**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Representan el 95% de las unidades productivas.	Poca tecnología y maquinaria para la fabricación de productos.
Generan un 60% del empleo en el país.	Falta de capacitación del talento humano.
Tienen una participación del 50% en la producción.	Insuficiencia de financiamiento.
Facilidad de adaptación al cambio.	Inadecuación de la maquinaria y procesos propios a las normativas de calidad de otros países.
Requieren menores costos de inversión.	Mano de obra sin calificación.
Posibilidades para obtener nichos de exportación para bienes no tradicionales generados en el sector.	Falta de capacitación a los miembros de la empresa.
Flexibilidad para realizar asociaciones	Retraso en procesos comunicacionales internos.

**Tomado de: Las Pymes en el Ecuador ups.**

### 1.2.2 Necesidades de las PYMES.

Las pequeñas y medianas empresas tienen varias necesidades, entre las cuales están:

**Tabla 3: Propuesta de agrupación de las necesidades de la pyme.**

Acceso limitado a información oportuna y veraz para alimentar el proceso de toma de decisiones.
Desconocimiento de oportunidades y amenazas del entorno para proyectar estratégicamente el negocio.
Conocimiento escaso y pocas relaciones con actores claves para el establecimiento de alianzas estratégicas.
La no implementación de herramientas necesarias para enfrentar su responsabilidad con el medio ambiente y la comunidad.
Escasa participación de otros miembros de la organización, en la toma de decisiones.
No tener una visión estratégica del negocio que permita identificar las mejoras que deben introducirse al mediano y largo plazo.
Escasa implementación de herramientas de gestión.
Poca innovación para adecuarse a las exigencias de la globalización de los mercados.

**Tomado de: Las necesidades de las pymes y el sistema de información contable y financiero como una estrategia para atenderlas.**

### 1.3 Componentes de una organización.

Las empresas por lo general se componen por varios subsistemas, entre los cuales están:

- Metas y valores: se componen por la filosofía de la organización y su función es servir como guía para todos los miembros que conformen la empresa.
- Técnico: se refiere al “know-how” de la organización y a la maquinaria que se utiliza para la innovación de recursos materiales en productos o servicios.

- Administrativo: en este subsistema se realiza toda la planeación y se lleva el control de la empresa en su totalidad.
- Estructura: es la manera en que la organización divide el trabajo y las responsabilidades, estableciendo jerarquías.
- Psicosocial: se manejan las interacciones entre los diferentes grupos de la organización, sus apreciaciones y motivaciones.

Todos estos subsistemas se encuentran en las grandes compañías, sin embargo cuando se los ubica en las PYMES sus funciones pueden variar o simplemente pueden no existir.

### 1.3.1 Perfil de las PYMES basado en los subsistemas.

**Tabla 4: Subsistemas de una PYME.**

SUBSISTEMAS	PYMES
METAS Y VALORES	Para muchos directores de las pequeñas y medianas empresas los objetivos deben ir desde lograr la sobrevivencia en el mercado hasta la maximización de utilidades. Es muy raro encontrar una PYME que tenga por escrito la misión, visión y los valores organizacionales. En pocas palabras la filosofía corporativa es muy escasa en este tipo de empresas.
TÉCNICO	La mayoría de las empresas utilizan procesos y maquinarias antiguas y tradicionales. Esto se debe a la falta de capital.
	Este subsistema es muy relativo al tipo de empresa, ya que varias



ADMINISTRATIVO	PYMES llevan su administración de una excelente manera y en otros casos se encuentran varias falencias y falta de organización. Este es un punto muy específico y es muy difícil de generalizarlo.
ESTRUCTURA	En este tipo de empresas los altos mandos están bien definidos y reconocidos, el problema se encuentra en la definición de las responsabilidades y actividades de cada uno de los miembros de la organización. El lema que se maneja por lo general es “todos tienen que hacer de todo”. Además los organigramas son prácticamente inexistentes en su mayoría.
PSICOSOCIAL	Debido a que son empresas conformadas por un número de empleados bajo, existe un ambiente laboral de confianza y cooperación, en su mayoría. Sin embargo, los procesos de comunicación son de mediana y baja calidad entre los directivos y los diferentes departamentos y rangos.

**Tomado de: Comunicación estratégica en las organizaciones.**

Como se puede observar, estos subsistemas son manejados de diferentes maneras en las PYMES que en las grandes empresas, sin embargo, con los nuevos proyectos de apoyo a las pequeñas y medianas empresas que está

ofreciendo el gobierno actual, que más adelante se los explicará, todos estos aspectos pueden mejorar.

#### **1.4 Importancia de las PYMES en el Ecuador.**

Para el Economista Carlos Díaz, las PYMES son una parte muy importante del motor de la economía, ya que generan efectos directos e indirectos a través de su ejercicio normal de negocio; la creación de empleo y la competencia que da como resultado un crecimiento de productividad, ingresos y beneficios sociales.

Actualmente, para realizar un análisis sobre el crecimiento de la economía nacional, es de mucha importancia tomar en cuenta a las nuevas, pequeñas y medianas industrias.

##### **1.4.1 Las PYMES del Ecuador.**

La revista Ekos, anualmente realiza un evento para premiar a las mejores pequeñas y medianas empresas en el país. Para lograr estos reconocimientos, Ekos, realiza un ranking de las PYMES más influyentes a nivel nacional. A continuación se nombrarán las más importantes de cada sector:

**Tabla 5: Ranking pequeñas empresas del Ecuador.**

SECTOR	RAZON SOCIAL	PROVINCIA	CIUDAD
COMERCIO AL POR MAYOR	Rilnid S.A.	Guayas	Guayaquil
	Tabular Services S.A.	Guayas	Guayaquil
COMERCIO AL POR MENOR	Tissues dali Compañía Limitada	Pichincha	Quito
	SYNC	Pichincha	Quito
MINAS Y PETROLEOS	Accesol CIA	Pichincha	Quito
	SFP Orilling S.A.	Pichincha	Quito
MANUFACTURA DIVERSA	Quimpec Químicas CIA	Pichincha	Quito
	Inspecciones y Mantenimiento Submarino	Guayas	Guayaquil
BIENES RAÍCES	SCB S.A.	Pichincha	Rumiñahui
	Mornin S.A.	Guayas	Quito
ENSEÑANZA	Conrespob S.A.	Cotopaxi	Latacunga
	Avirose S.A.	El Oro	Machala
INFORMACION Y COMUNICACIÓN	Markprose S.A.	Pichincha	Quito
	Sunny FM radio CIA. LTDA	Azuay	Cuenca
SERVICIOS DIVERSOS	AFCL Abogados CIA. LTDA	Pichincha	Quito
	Eduardo Guillen Valdivieso Consultores	Pichincha	Quito
SERVICIOS MEDICINALES	Masermed S.A.	Guayas	Guayaquil
	Operosalud S.A.	Guayas	Guayaquil
TELECOMUNICACIONES	Iroute Solutions CIA. LTDA	Guayas	Guayaquil
	Consorcio Syster Telconet Jr.	Pichincha	Quito
TRANSPORTE	Navesmar S.A.	Guayas	Guayaquil
	Trandina S.A.	Pichincha	Quito
CONSTRUCCIÓN	Vazgo Contruccionen CIA. LTDA	Napo	Tena
	Citycare Ingeniería y Servicios CIA.LTDA	Pichincha	Quito
AGRÍCOLA	Aceites Tropicales S.A.	Sto. Domingo	Sto. Domingo
	Agromalat S.A.	El Oro	El Guabo
CRÍA DE ANIMALES	Agroendara CIA.LTDA	Imbabura	Ibarra
	Compañía Agroindustrial Obragro S.A.	Pichincha	Quito
PESCA Y ACUACULTURA	Divini S.A.	El Oro	Machala
	Ymelmar S.A.	Guayas	Guayaquil
BANANO	Davaxtel S.A.	Guayas	Guayaquil
	Powering S.A.	Guayas	Guayaquil
FLORICULTOR	Natuplant S.A.	Pichincha	Machachi
	Sierraplantas CIA.LTDA	Pichincha	Guayllabamba
ALIMENTOS Y BEBIDOS	Proteina Avanzada P.T. S.A.	Pichincha	Quito
	IDAMESA S.A.	Guayas	Guayaquil
HOTELERÍA	Grucares CIA. LTDA	Sucumbios	Shushufindi
	Apart Hotel La Colina Sienapar S.A.	Pichincha	Quito
RESTAURANTES	Nowinsa S.A.	Guayas	Guayaquil
	Arvasa S.A.	Pichincha	Quito

Sector que se encuentra R. Mercantiles



Tomado de: Revista Ekos y SRI.

**Tabla 6: Ranking medianas empresas del Ecuador.**

SECTOR	RAZON SOCIAL	PROVINCIA	CIUDAD
COMERCIO AL POR MAYOR	ASELTESOS CIA LTDA	Azuay	Cuenca
	Polylon S.A.	Guayas	Guayaquil
COMERCIO AL POR MENOR	Ciemtelcom S.A.	Pichincha	Quito
	Sonisam Sport CIA. LTDA	Guayas	Guayaquil
MINAS Y PETROLEOS	Tesco Corporation	Pichincha	Quito
	EMUIDEC CIA. LTDA	Pichincha	Quito
MANUFACTURA DIVERSA	Seres Laboratorios	Guayas	Guayaquil
	Proquimarsa S.A.	Manabí	Manta
BIENES RAÍCES	Centro Comercial Los Chillos	Pichincha	Rumiñahui
	Proadser S.A.	Pichincha	Quito
ENSEÑANZA	Corpoedu S.A.	Pichincha	Quito
	Seduc CIA. LTDA	El Oro	Machala
INFORMACION Y COMUNICACIÓN	Grancomercio CIA.LTDA	Pichincha	Quito
	Merpubli	Pichincha	Quito
SERVICIOS DIVERSOS	Actuaría Consultores CIA.LTDA	Pichincha	Quito
	Ecuapalma CIA. LTDA	Pichincha	Quito
SERVICIOS MEDICINALES	Zurita & Zurita Laboratorios CIA. LTDA	Pichincha	Quito
	Clinefnorte CIA. LTDA	Pichincha	Quito
TELECOMUNICACIONES	Corporación ZedEcuador S.A.	Pichincha	Quito
	Telecheck CIA. LTDA	Pichincha	Quito
TRANSPORTE	Transavira S.A.	Guayas	Guayaquil
	Gemar S.A.	Guayas	Guayaquil
CONSTRUCCIÓN	Jimex S.A.	Pichincha	Rumiñahui
	Edifalva S.A.	Pichincha	Quito
AGRÍCOLA	Agrícola Kayalu CIA. LTDA	Pichincha	Puerto Quito
	CorpSantana S.A.	Los Ríos	Montalvo
CRÍA DE ANIMALES	Selecte Ecuador CIA.LTDA	Pichincha	Machachi
	Consumer Products S.A.	Pichincha	Puerto Quito
PESCA Y ACUACULTURA	Gilcam 86 S.A.	Guayas	Guayaquil
	Shrimptech S.A.	El Oro	Machala
BANANO	Agrícola Sarasota S.A.	El Oro	Machala
	San Francisco S.A.	Sto. Domingo	Sto. Domingo
FLORICULTOR	Davinciroses Exportaciones S.A.	Pichincha	Tabacundo
	Inversiones Pontetresca S.A.	Pichincha	Quito
ALIMENTOS Y BEBIDOS	Hispanamur S.A.	Pichincha	Quito
	Al Port S.A.	Guayas	Milagro
HOTELERÍA	Plushotel S.A.	Pichincha	Quito
	Balnearios Durán S.A.	Azuay	Cuenca
RESTAURANTES	Goddars Catering Group Quito S.A.	Pichincha	Quito
	Cafedetere S.A.	Guayas	Guayaquil

**Tomado de: Revista Ekos y SRI.**

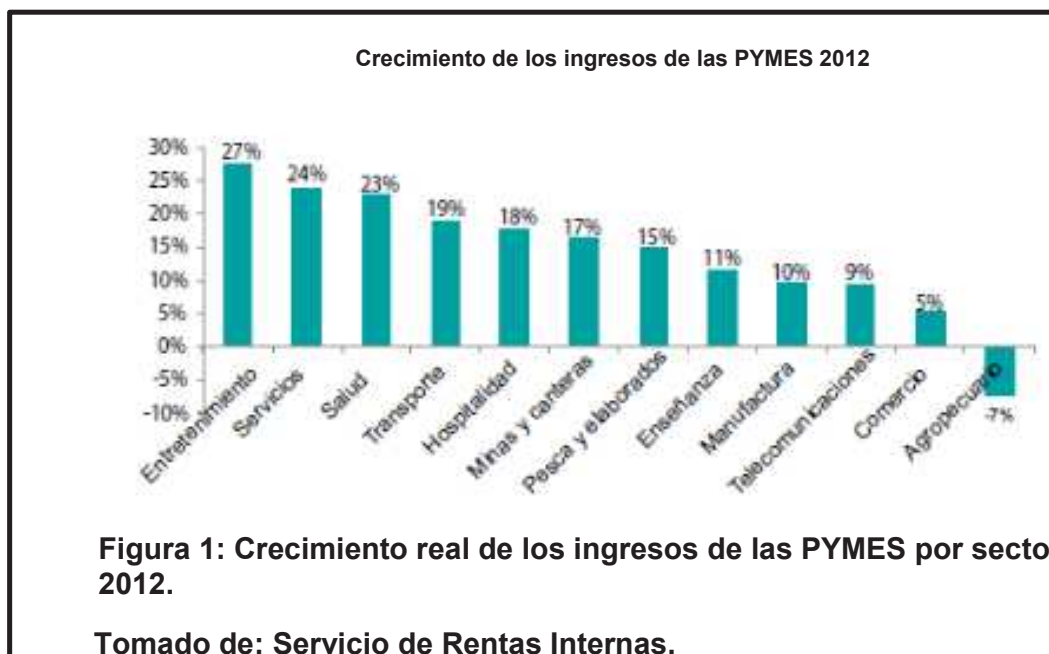
### 1.4.2 Importancia de las PYMES en sectores económicos.

La presencia de las PYMES son de suma importancia en la economía nacional, hasta el 2013 se registraron 16 000 empresas. El estudio más reciente sobre la influencia en la economía ecuatoriana de las pequeñas y medianas empresas lo realizó la revista Ekos junto al SRI (Servicio de Rentas Internas), basándose en los datos del año 2011 y 2012.

Como resultados se obtuvo que los siguientes sectores son los más importantes:

- En primer lugar se encuentra el comercio con 36.3% de empresas y 41.3% en relación al total del ingreso de las PYMES.
- En segundo lugar se encuentra el sector de servicios con 15.7% de empresas y 13.1% de ingresos.
- El tercer lugar lo ocupa el manufacturero con un 10.8% de empresas y 11.7% de ingresos.

En el 2012 las PYMES aumentaron su crecimiento favorablemente en los distintos mercados:



Es claro como el desempeño de la economía en el Ecuador, depende de manera directa de las PYMES. Es importante seguir apoyando a este tipo de empresas, ya que son importantes para el desarrollo y crecimiento nuestro país.

Cabe señalar que la CAPEIPI (Cámara de la pequeña y mediana industria), es un gremio representante de las PYMES en el Ecuador. Esta organización sin fines de lucro es reconocida como referente de los sectores productivos de las MIPYMES a nivel nacional e internacional.

El objetivo de la CAPEIPI es mejorar la representación que ejerce frente a los actores del sector público y privado. Además fortalece cada uno de los roles de los principales delegados de la Presidencia CAPEIPI ante los diversos organismos de cooperación nacional e internacional.

## **1.5 El Gobierno y las PYMES.**

El actual Gobierno del Ecuador con la ayuda y de los diferentes Ministerios, entre los cuales están el Ministerio de las Industria y Productividad y el Ministerio de la Producción, Empleo y Competitividad, están impulsando a las pequeñas y medianas empresas con nuevos proyectos y leyes que faciliten su entrada al mercado y su crecimiento en el mismo.

La importancia que hoy en día se les está dando a las pequeñas y medianas empresas, surge por la relevancia que estas están tomando en el sector económico y el gran aporte que esto significa para el país, según la entrevista al Economista Carlos Díaz.

### **1.5.1 Código Orgánico de la producción, comercio e inversiones.**

Los siguientes Artículos del Código de la producción, con lo que respecta a las PYMES, serán regulados por El Consejo Sectorial de la Producción y los Ministerios correspondientes al sector.

Los capítulos importantes para las leyes y derechos de las pequeñas y medianas empresas son:

- Capítulo II Órganos de regulación de las MIPYMES.
- Capítulo III Mecanismos de desarrollo productivo.
- Capítulo IV Registro Único de MIPYMES y Simplificación de Trámites.

En los anexos se podrán encontrar los Capítulos completos.

### 1.5.2 Proyectos de apoyo.

El actual Gobierno del Ecuador junto al Ministerio de Industrias y Productividad, han realizado nuevos proyectos para facilitar e impulsar a las MIPYMES en el país.

**Tabla 7: Proyectos del MIPRO para las PYMES.**

PRODUCEPYME	Es un Programa de cofinanciamiento creado por el Ministerio de Industrias y Productividad para apoyar y promover la competitividad de las diferentes cadenas y sectores productivos del país; a través de la asistencia técnica especializada y el acompañamiento en todos los procesos productivos de las unidades empresariales, asociativas y artesanales.
EXPORTAFACIL	Proyecto del Gobierno Nacional para facilitar las exportaciones de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, actores de la economía popular y solidaria y Artesanos del país, mediante un sistema

	simplificado, ágil y económico de exportaciones por envíos postales a través del Operador Público “Correos del Ecuador” y con los beneficios de los diferentes programas y servicios de las entidades participantes.
FERIAS INVERSAS	El objetivo es fomentar la sustitución estratégica de importaciones mediante el fortalecimiento del sector industrial con la oferta de las MIPYMES productoras de bienes y servicios respondiendo a la demanda del sector público y privado.

Estos proyectos son un gran apoyo para todos los empresarios que forman parte de las PYMES y para aquellos que recién están estableciéndose en el mercado. Si continúan realizándose programas de este tipo, las pequeñas empresas y medianas empresas podrán mejorar su productividad y tendrán una mayor importancia en la economía del país.

### **1.6 Comunicación y Cultura en las PYMES.**

Las políticas de comunicación en las PYMES son inexistentes, por otro lado si bien es cierto que existe una cultura corporativa, no hay unos patrones de comunicación que permitan promover y afianzar esto.

Muchas empresas piensan que la implementación de comunicación corporativa es un lujo que sólo las grandes organizaciones se lo pueden dar. Rafael Muñiz, en su artículo: “Comunicación Interna, la gran desconocida para la Pyme”, se plantea varias preguntas importantes sobre el tema, ¿Qué sucede con las pymes?, ¿Establecen canales internos de comunicación para resolver sus



problemas?, ¿Se preocupan de crear un intercambio continuo y dinámico de información entre los miembros que conforman la organización?

Muchas organizaciones ignoran que para ser competitivas en el mercado y enfrentar de manera correcta todos los cambios que se dan, se deben utilizar ciertos puntos estratégicos que sólo con la comunicación corporativa se podrán manejar con éxito.

Los puntos importantes que se maneja con la comunicación interna, sea una gran empresa o una PYME, son:

- Motivar a los miembros de la organización.
- Mantener un clima laboral estable.
- Inculcarles a los empleados una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la empresa.
- Crear planes de comunicación para evitar crisis.

Todos estos aspectos son muy importantes para que una organización, sin importar su tamaño, se mantenga con éxito en el mercado e inclusive mejore aún más. Como cita Joan Costa, todas las organizaciones, sin importar el tamaño, requieren de comunicación.

### **1.7 R. Mercantiles, una empresa con futuro.**

R. Mercantiles, es una organización que se dedica a la comercialización de útiles escolares y de oficina. En este sentido es importante señalar que se basa en dos áreas importantes: la escolar y la de arte, entiendo la primera como la distribución de todos los útiles y materiales que se utilizan en los colegios para el aprendizaje de los estudiantes. En cuanto al arte, la empresa distribuye productos innovadores y de alta calidad, que son utilizados en varios centros de arte del país.

Como se presentó en el primer capítulo, las pequeñas y medianas empresas se categorizan tanto por su número de empleados, como por su factor de ventas;

es por esto que se ubica a R. Mercantiles como una PYME, ya que está constituida por 40 trabajadores, en diferentes áreas y rangos, y por su factor de venta anual que es de 2 millones de dólares.

### **1.8 Empresas del sector.**

La importación y distribución de útiles escolares y materiales de arte, es considerado como un sector pequeño en el país, debido al número de compañías que lo conforman. Esto causa una gran competencia en el mercado, ya que las empresas no solo deben competir en sus precios y calidad, sino en tecnología, innovación y uno de los aspectos más importantes de hoy en día: productos amigables con el medio ambiente. A continuación se nombrarán las empresas más importantes en el país:

- Sbandra.
- Juan Marcet.
- Paco.
- Importadora regalado.
- R. Mercantiles.
- Papelería Chávez.

### **1.9 Reseña Histórica.**

R. Mercantiles, es una empresa importadora y distribuidora al por mayor de productos de oficina, escolar, arte y manualidades. Su creador y fundador fue Ricardo Martino Ayuso, quien en 1983 decidió montar su negocio propio. Con el pasar de los años la empresa fue creciendo y actualmente representa las siguientes marcas de manera exclusiva: Pinceles Tigre, Colop, Lefranc & Bourgeois, Luxor, Cretacolor, Pizzini, Colección Leonardo, Acme, Barrilito y Trident.

La Empresa cuenta con un grupo humano dinámico y capacitado para cubrir los requerimientos de los clientes, respaldados por un equipo de ventas que llega a todo el Ecuador con mercadería novedosa y de calidad, satisfaciendo la demanda durante todo el año.

Los productos que se ofrecen son a precios accesibles, así el cliente obtiene artículos de marca que brinda a sus usuarios de locales como papelerías, bazares y librerías.

R. Mercantiles en sus 30 años de existencia en el mercado, se considera una organización que se ha desarrollado con éxito, según su Presidente y Fundador Ricardo Martino. En estos días está posicionada como una de las mejores empresas del sector y una fuerte competencia para las demás librerías.

#### **1.10 Giro del negocio.**

R. Mercantiles contribuye al desarrollo del aprendizaje y a la educación, como así también a las actividades creativas y las expresiones artísticas con material seguro, atóxico y de calidad. Además ha contribuido a la productividad en el ambiente de trabajo con productos de oficina de alta durabilidad, desempeño y de fácil manejo.

En cuanto al PIB, tanto R. Mercantiles como las otras empresas del sector, no tienen una fuerte influencia sobre este, ya que el sector no es tan grande como para ser tomado en cuenta.

La empresa se enfoca en la importación y distribución de útiles escolares, materiales de oficina y arte. Entre las competencias más importantes están:

**Tabla 8: Empresas del sector.**

<b>EMPRESA</b>	<b>GIRO DEL NEGOCIO</b>
Paco.	Papelería e Importadora.
Juan Marcet.	Papelería e Importadora.
Sbandra.	Papelería e Importadora.
Importadora Regalado.	Importadora.
Papelería Chávez.	Papelería.

### **1.11 Núcleo ideológico.**

La empresa no cuenta con visión, misión ni valores definidos formalmente, ya que los directivos creen que las empresas llenan estos conceptos como requisitos casi obligatorios y no hacen el correcto uso de los mismos. Además afirman que se han convertido en un concepto repetitivo y distorsionado.

Básicamente expresan que la meta es universal: producir utilidades para los accionistas, bienestar y estabilidad para los empleados, rentabilidad para sus clientes y contribuir al crecimiento de sus proveedores, de manera justa, honesta para estos cuatro, cumpliendo con todas las regulaciones para con el Estado, sociedad y medio ambiente, sin evadir ningún tipo de responsabilidad.

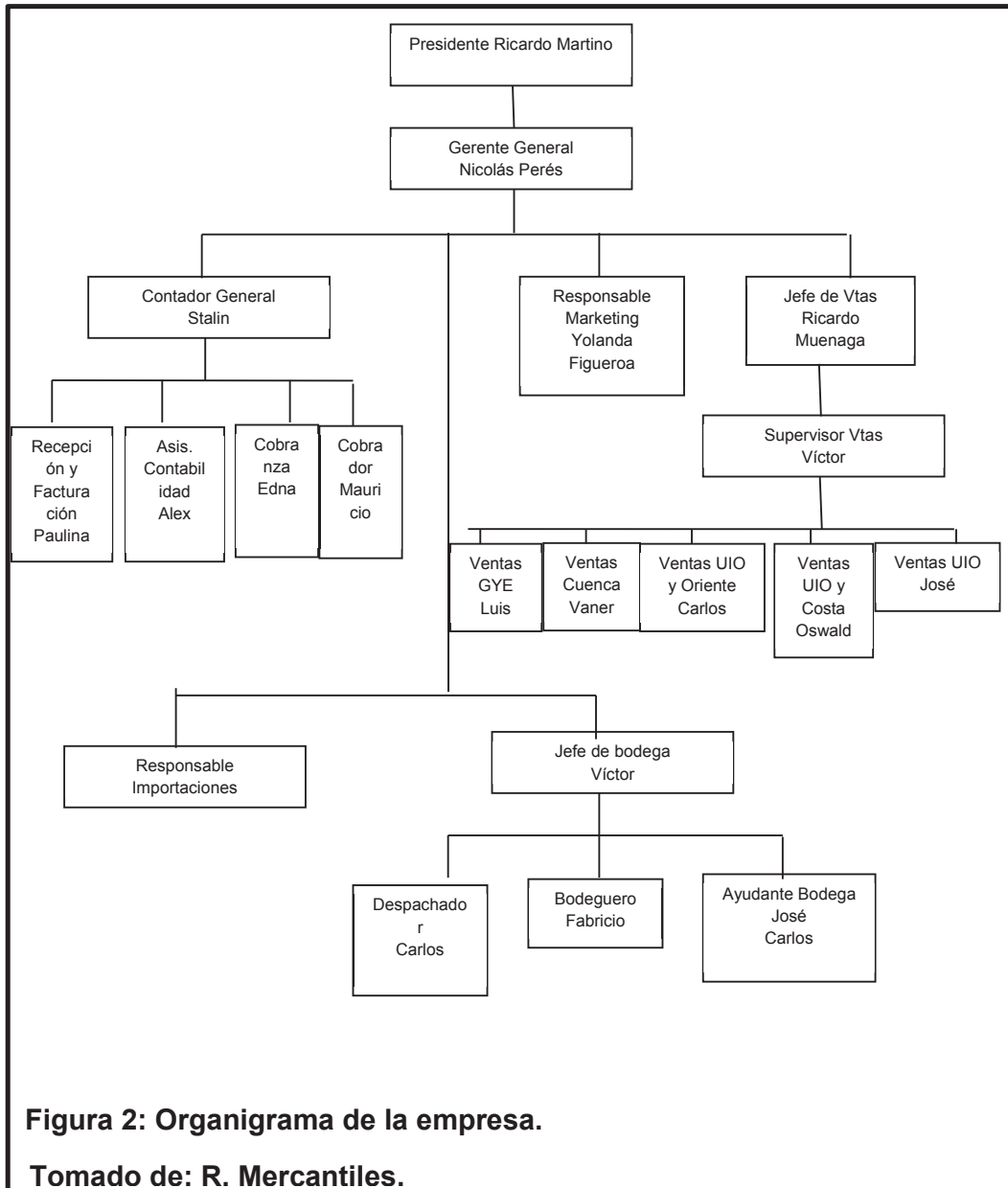
#### **1.11.1 Estructura organizacional.**

La empresa está conformada por los siguientes departamentos y áreas:

- **Gerencia General:** Se encarga del manejo y supervisión de todas las áreas de la empresa y funciones que desempeña cada uno de los miembros en los diferentes departamentos.
- **Departamento de Finanzas:** Maneja toda la contabilidad, facturación y cobranza de todos los pedidos y ventas.

- **Departamento de Marketing:** Maneja cuentas especiales de la empresa.
- **Área de ventas:** Manejan todas las cuentas en el Ecuador y buscan nuevos clientes para la empresa.
- **Área de importaciones:** Se encarga de todas las cuentas con los proveedores del exterior y verifica todos los pedidos.
- **Área de bodega:** Manejan todas las importaciones que llegan al país y ordenan los pedidos para su distribución.
- **Área de despacho:** Son los encargados de llevar todos los pedidos a nivel nacional.

### 1.11.2 Organigrama de la empresa.



### 1.12 Herramientas de comunicación que maneja R. Mercantiles.

La empresa cuenta con muy pocas herramientas de comunicación, entre esas están: los memos, reuniones de trabajo y el teléfono.

**Tabla 9: Herramientas internas de la empresa.**

Herramienta	Público	Objetivo
Teléfono.	Interno.	Facilitar comunicación entre los empleados.
Correos electrónicos.	Interno.	Envío de información importante.
Juntas Directivas.	Interno.	Toma de decisiones importantes, planificación de nuevos proyectos.

### 1.13 Competencia

R. Mercantiles define a su competencia en las siguientes categorías:

- Arte:

- ✓ Sbandra.
- ✓ Juan Marcet.
- ✓ Paco.

- Escolar:

- ✓ Importadora Regalado.
- ✓ Papelería Chávez.

**Tabla 10: Clasificación de la competencia.**

Competencia	Precio	Clientes
Sbandra.	X	
Juan Marcet.	X	
Paco.		X
Importadora Regalado.	X	
Papelería Chávez.		X

**1.13.1 Clientes.**

- ✓ Paco.
- ✓ Juan Marcet.
- ✓ Papelesa.
- ✓ Monsalve Moreno.
- ✓ Multidis.

**1.13.2 Elementos de comunicación.**

Existen canales, comunicación empírica y carece de un plan de comunicación que le permita crecer tanto en su comunicación interna, creando un mejor ambiente laboral, como en el rendimiento de los empleados, con el fin de tener una mejor productividad y estabilidad interna. Cabe señalar que esta organización está enmarcada en una PYME, cuyas características se mencionan antes. A esto es necesario añadir que la comunicación es un proceso que cobra importancia en cualquier tipo de organización.



## Capítulo II: La comunicación en las organizaciones.

En la actualidad la comunicación y su protagonismo en las organizaciones son un eje central en el manejo del management y proceso de relación con los públicos. En este apartado se analizará su importancia por medio de fundamentos teóricos sobre este tema.

### 2.1 Definiciones de comunicación.

El término comunicación ha sido planteado y modificado por diferentes autores, que según la época en la que vivieron, experimentaron y definieron la comunicación de diferente manera, para fines de este estudio, a continuación se nombrarán las más relevantes:

**Tabla 11: Conceptos de la comunicación.**

AUTOR	DEFINICIÓN
David K. Berlo	“Es un proceso mediante el cual un emisor transmite un mensaje a través de un canal hacia un receptor.” (Berlo, 1960, P.9)
William Bortot	“Es un fenómeno que establece una relación entre dos o más individuos, basada en el intercambio de mensajes y/o ideas, medio a través del cual se desarrollan todas las relaciones humanas.” (William Bortot)
A.Brandolini- M. González Frígoli	“Es el proceso a través del cual se le otorga sentido a la realidad. Comprende desde la etapa en el que los mensajes fueron emitidos y recibidos, hasta que alcanzaron a ser comprendidos y reinterpretados desde el punto de vista de la recepción.” (Brandolini-González, 2009, P9)

A partir de estos enunciados se puede concluir que todos los autores coinciden en que la comunicación es un proceso, el cual transmite ideas, experiencias, pensamientos, conceptos, conocimientos, por medio de mensajes, los cuales tratan de establecer y mantener una relación entre los individuos y en ciertos casos cambiar sus actitudes, es decir ser persuasivos. Si esto se aplica a las organizaciones se observa el porqué de la importancia de esta disciplina en generar experiencias positivas con fines persuasivos.

Para tener una visión más clara sobre la comunicación y sus etapas es importante recalcar que este proceso no consta con solo la emisión de un mensaje, va más allá de aquello, ya que necesita ser entendido por el receptor y tener una retroalimentación. La interpretación del mensaje es el punto más crítico de este proceso, porque a partir de esta se creará una opinión e imagen del emisor.

Para ello es menester señalar los factores que actúan en el proceso de la comunicación intervienen varios actores:

- **Emisor:**

Da origen al proceso de comunicación, es quién reúne las ideas para transmitir el mensaje al receptor; además elige el canal por el cual este va a ser transmitido.

- **Receptor:**

Como su propio nombre lo dice es quién recepta el mensaje. Su misión es descifrar e interpretar lo que el emisor quiere conocer. Se lo divide en dos tipos:

- Pasivo:

Solo recepta el mensaje.

- Activo:

El receptor realiza una retroalimentación con la información obtenida.

- **Mensaje:**

Es el conjunto de varias ideas transmitidas por el emisor. Para que este sea entendido debe ser simple, eficaz, novedoso y debe despertar interés en el receptor.

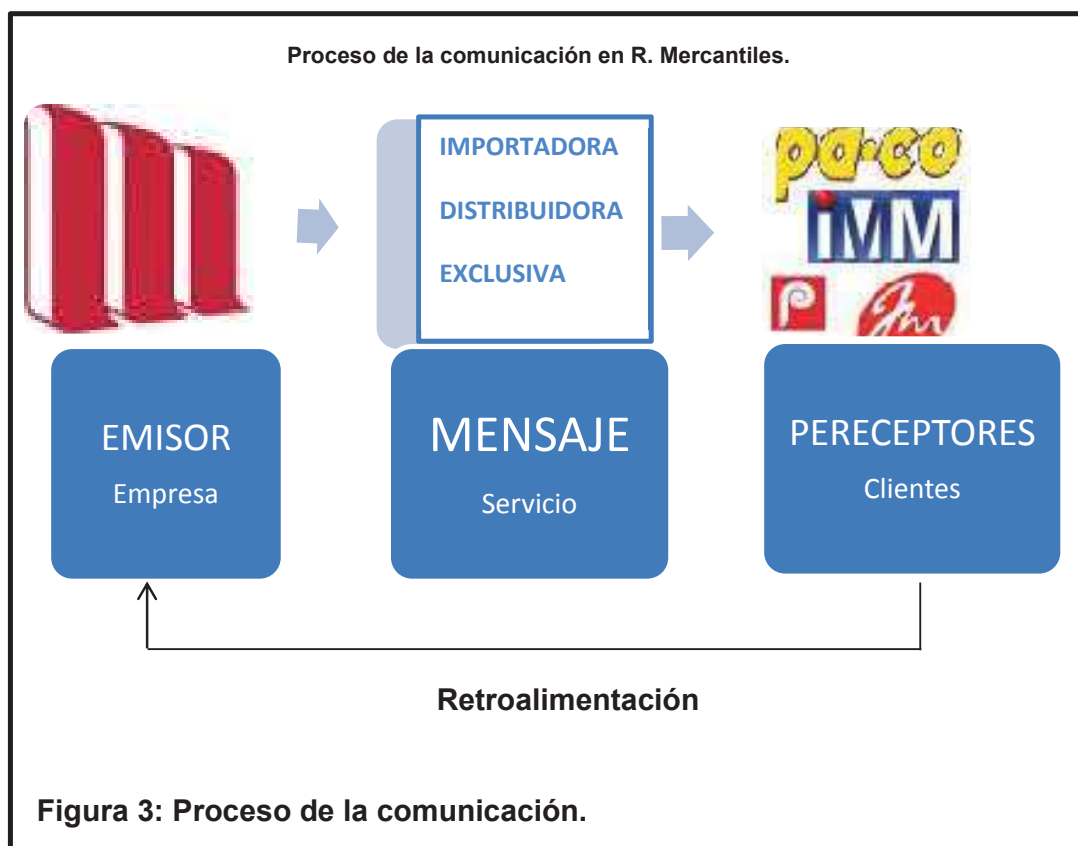
- **Canal:**

Vía de transmisión del mensaje.

- **Ruido:**

Barreras y estímulos que dificultan la transmisión del mensaje.

En pocas palabras, la comunicación implica un proceso de comprensión por parte del receptor, seguido por una respuesta que puede implicar un cambio de actitud o un modo de pensar. Además de estos factores influyentes en este proceso, la comunicación se divide en las siguientes formas:

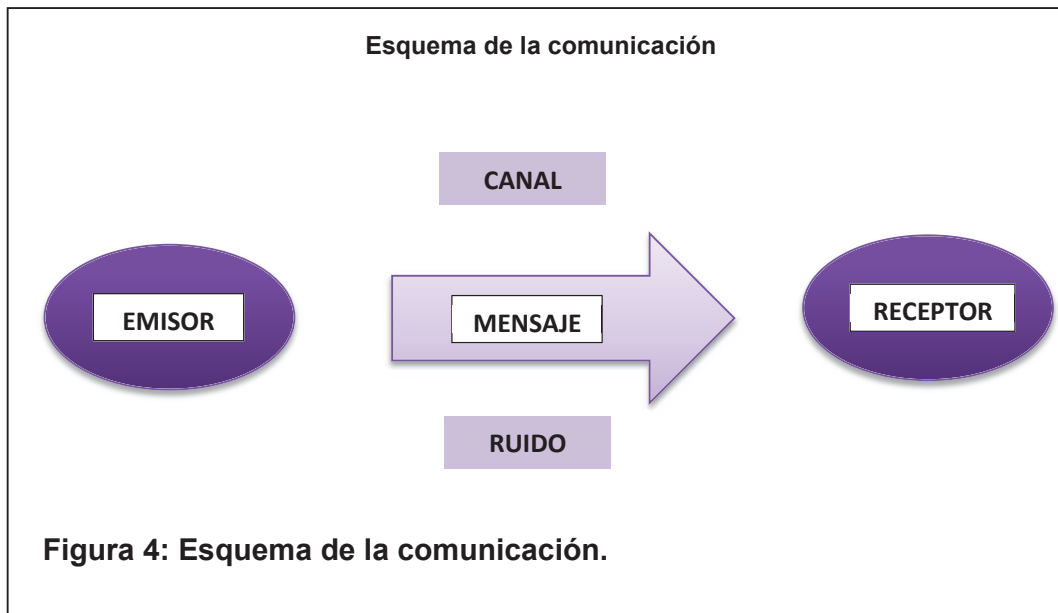


- **Comunicación Verbal:**

En este proceso se utilizan palabras y el lenguaje como código, considerando que se entiende como códigos el conjunto de rasgos que tiene el mensaje para poder ser interpretado correctamente por el emisor y el receptor, de forma oral y/o escrita. Es importante recalcar, que en este tipo de comunicación, el mensaje emitido al receptor puede ser mal interpretado, por el desconocimiento de ciertas palabras y significados; esto puede dar paso a malos entendidos y el objetivo del mensaje puede fracasar.

- **Comunicación No Verbal:**

Se utiliza únicamente lo corporal y gestual como código. Se caracteriza por estar íntimamente ligada a lo cultural, es importante recalcar que es una comunicación no intencional e inconsciente, sin embargo no deja de ser sumamente decisiva.



## **2.2 Escuelas de la comunicación.**

Cabe señalar que para una mayor comprensión de los fundamentos teóricos de la comunicación, resulta importante repasar algunas de las escuelas que imprimieron una referencia importante en estos estudios.

### **2.2.1 Escuela de Chicago.**

Surge en Estados Unidos en los años XX y se caracterizó por ser la primera escuela que tomó en cuenta la importancia que tienen los medios en la sociedad enfocados hacia fines económicos y políticos. Además mostró un gran interés por la opinión pública y la importancia de las tecnologías de la información. Robert Park fue un personaje importante en esta escuela, ya que fundó una nueva filosofía llamada la “Sociología Urbana”, la cual afirma que el hombre depende del entorno en el que se desarrolla. Lo mismo sucede en el sector empresarial.

Park comienza su filosofía desde el punto de vista que al crear la ciudad los seres humanos crean su entorno de vida, en el cual deben adaptar su comportamiento, interacción y desarrollo. Además por ser reconocido como el hábitat natural del hombre, este puede crear sus filosofías, conocimientos, y ciencia, por ende le caracteriza como un animal racional.

La metodología que utiliza la Escuela de Chicago es etnográfica, la cual se refiere a la experiencia de cada ser como individuo frente a una sociedad determinada por una homogeneidad.

### **2.2.2 Escuela de Palo Alto.**

Surge en los inicios de los años 80 y se caracteriza por ser una manifestación clara del intento por considerar a la comunicación como base fundamental de las relaciones interpersonales.

Se plantea que el desempeño del receptor es tan importante como el del emisor, debido a que todo comportamiento humano posee un valor comunicativo, así como lo establece uno de sus principios, el cual afirma que es imposible no comunicarse. La comunicación no verbal es otro de los enfoques importantes de esta escuela, ya que incluso si un individuo no desea comunicarse inconscientemente lo está haciendo, y es aquí donde aparece la comunicación a través de las expresiones faciales, corporales o rasgos físicos que se presenten.

### **2.2.3 Escuela de Frankfurt.**

A largo del siglo XX nace la Escuela de Frankfurt y su mayor aporte: la Teoría Crítica. Su base de estudio se enfoca en lo humanístico, haciendo de lado los enfoques financieros e intelectuales.

El mayor aporte que realizó esta escuela fue la Teoría Crítica, la cual crea una discusión crítica ideológica de las condiciones sociales e históricas en las que ocurre la construcción de teoría y la crítica de las condiciones sociales.

A partir de los planteamientos realizados, la Escuela que mejor se aplicaría en la empresa R. Mercantiles es Palo Alto, ya que se centra más en la comunicación en todos sentidos, da importancia a la relación del emisor-mensaje-receptor y adhiere a su teoría que es imposible no comunicarse, es decir, que todo comunica y que a cada momento las personas se están comunicando.

### **2.3 Flujos de comunicación.**

Cada organización es un mundo diferente y por ende cada una maneja un tipo de comunicación con el cual se siente más identificada, entre los cuales están:

- Ascendente:

Se transfieren mensajes desde los niveles inferiores hasta los superiores de la organización. Su enfoque se encuentra en proporcionar información sobre las fallas y requerimientos que demandan los empleados hacia los directivos.

Este tipo de comunicación ayuda a los altos mandos en la toma de decisiones, ya que existe un feed-back sobre los acontecimientos que se generan dentro de la empresa, también hace sentir importantes a los empleados de cargos inferiores en la organización, puesto que ellos están aportando con información e ideas valiosas para la empresa.

- Descendente:

Los mensajes son enviados desde los cargos superiores de la empresa hacia los inferiores. Tiene como finalidad mantener a los empleados informados sobre sus funciones, procedimientos a seguir, responsabilidades, entre otros aspectos.

La comunicación descendente se centra más en la toma de decisiones de los directivos, aquí no existe un feed-back y el empleado debe seguir las actividades enviadas en los mensajes.

- Horizontal:

Es el flujo del mensaje entre personas o departamentos que se encuentran al mismo nivel en la empresa. Se basa en generar el concepto de equipo multidisciplinar de trabajo entre los miembros de distintas áreas.

Se considera que este tipo de comunicación es el más recomendable de manejar en una organización, ya que favorece a la comunicación entre departamentos, facilita y agiliza los procesos de gestión y mejora la participación involucrando a todos los miembros.

A manera de conclusión se puede afirmar que en R. Mercantiles se utiliza una comunicación descendente, esto genera rumores, malos entendidos y

problemas o falta de comunicación entre las diferentes áreas. Lo más recomendable sería implementar un flujo de comunicación tipo horizontal para eliminar los factores anteriormente nombrados y fortalecer la identidad hacia la organización.

## **2.4 Comunicación Corporativa.**

Las empresas comunican en todo momento, desde la emisión de sus mensajes hasta cuando callan. Aquí es donde entra la comunicación corporativa y sus maneras de manejar los diferentes aspectos de la organización, tanto internos como externos, con el fin de emitir el mensaje correcto a los diferentes públicos y lograr los objetivos deseados.

### **2.4.1 Definición de comunicación interna.**

La comunicación interna es una disciplina que cobra importancia en las organizaciones, sin importar si éstas son públicas, privadas o del tercer sector. Está directamente dirigida hacia el público interno de la empresa desde los directivos más altos hasta los operativos y empleados de rangos menores.

Además, está considerada como un instrumento de gestión eficaz que toda empresa debería implementarla en sus actividades diarias, para integrar y fortalecer una cultura fuerte en todo nivel.

La comunicación interna es un medio necesario para crear una cultura empresarial, que unifica a los intereses particulares de los empleados con los objetivos de la organización.

## **2.5 Objetivos de la comunicación interna.**

La comunicación interna es un medio para alcanzar un fin, en el cual la prioridad es encontrar la eficiencia en la recepción y la comprensión de los



mensajes. Para ser más específica, ésta se dirige directamente al público interno e intenta generar un entorno productivo, armonioso y participativo en la empresa.

La comunicación interna plantea cuatro objetivos específicos para su desarrollo:

- Armonizar:  
Evita oposición y discrepancia entre los empleados de la empresa.  
Genera diálogo y comunicación entre ellos.  
Elimina rumores y falsa información.
- Implicar:  
Promueve el compromiso del público interno para alcanzar los objetivos asumidos por la organización, impulsando el trabajo en equipo.
- Mejorar:  
Al manejar una comunicación clara los empleados son más eficientes y la productividad de la empresa mejorará.
- Crecer:  
Al mantener una actitud positiva en los empleados, estos trabajarán motivados y aportarán con nuevas ideas y metas a la empresa.

Si se maneja la comunicación interna con estos objetivos claramente establecidos, la empresa podrá crecer y los rumores, chismes, mal clima laboral y posibles crisis se podrían eliminar, dando paso a la eficiencia, eficacia y productividad en sus empleados.

## **2.6 Importancia de la comunicación interna en las empresas.**

Las empresas mantienen una comunicación constante, desde cuando transmiten mensajes hasta cuando callan. Es por esto que un buen manejo de comunicación organizacional es esencial para la productividad y existencia de la empresa.

Sin comunicación sería imposible el trabajo en equipo y aún más el entendimiento y colaboración entre los distintos departamentos. Es fundamental mantener una buena comunicación y manejar las herramientas necesarias que faciliten y agilicen el trabajo, mejoren la imagen externa de la empresa, obteniendo como resultado un mejor clima laboral, mejor posicionamiento en el mercado y un aumento en la productividad.

Algunas empresas, entre las más conocida del sector papelerero: Paco Comercial e Industrial S.A., ha implementado la comunicación corporativa, la cual ha mejorado su productividad e imagen en el mercado de manera exitosa, según su Gerente de Mercadeo Paúl Cárdenas. Este caso es solo una prueba más sobre lo esencial que es el buen manejo de la comunicación, ya que no solo mejora la productividad, sino que evita crisis, mejora la identidad de los empleados hacia la organización, elimina procesos innecesarios y crea un ambiente de confianza y estabilidad hacia los clientes y otros públicos externos.

## **2.7 Los públicos en la comunicación.**

Para poder aplicar la comunicación corporativa de manera correcta en la empresa es vital segmentar a los públicos que la conforman y a las que ésta se dirige. Con cada uno de ellos se maneja una comunicación diferente y se espera que lleguen a cumplir los diferentes objetivos que se plantea la empresa.

### **2.7.1 Definiciones de públicos.**

Es la segmentación de todos los individuos que tienen diferentes niveles de relación con la organización. Esta clasificación de públicos se dividen en: internos, externos y mixtos.

## 2.7.2 Tipos de públicos.

Normalmente, los autores suelen realizar una clasificación de los públicos de la organización de la siguiente manera:

- Públicos Internos:

Son aquellos que están dentro de la organización, es decir, tienen una relación de dependencia laboral.

- Públicos Externos:

Son aquellos que interactúan con la empresa, pero no pertenecen a ella.

- Público mixto:

No están dentro de la organización, pero tampoco fuera de ella, es decir, tienen un leve vínculo con esta.



Esta clasificación de los públicos es la más utilizada por algunos autores. Sin embargo, Paul Capriotti en su libro “Planificación estratégica de la Imagen Corporativa”, plantea una teoría que dice que cada organización genera sus públicos. Esta premisa quiere decir que, cada empresa tiene sus características particulares (tipo de actividad, estructura organizativa, ubicación geográfica,

mercado en el que compete, entre otros), es por esto que la intervención particular de la organización con los diferentes individuos generará un status y roles específicos para los públicos concretos. Para complementar esta teoría Capriotti realizó una estructura global de los públicos:



Para complementar esta teoría Capriotti también plantea que cada situación concreta genera unos públicos prioritarios y otros secundarios. Es decir, que en cada situación particular que tenga la empresa, la importancia relativa de cada público podría variar.

En conclusión se puede decir, que la importancia de cada público es relativa a la situación en la que se encuentre la empresa. Cada teoría expuesta tiene su importancia y relevancia, es por esto que para definir los públicos de la mejor manera, se deben juntar o relacionar a estas dos teorías.

## 2.8 Herramientas de comunicación.

En la comunicación interna, existen varios tipos de herramientas que ayudan y mejoran el flujo de la comunicación entre los diferentes públicos, las más utilizadas son:

**Tabla 12: Herramientas de comunicación.**

Herramienta	Propósito	Público
Revista interna	Publicación periódica sin fines de lucro, editada por una empresa directamente o a través de una empresa especializada, mantiene informados a los públicos de la empresa. Es más utilizada en empresas que tienen varios empleados.	Interno/ Externo
Notas informativas	Difunden información concreta sobre temas relacionados con la organización. Su mayor ventaja es su rapidez y precisión.	Interno
Carta al personal	Es un documento que es entregado directamente en el puesto de trabajo del personal, lleva una firma del presidente o director y puede contener información sobre: resultados, planes, despidos, nuevos proyectos, situación de crisis, etc.	Interno
Reuniones	Tienen como objetivo toma de decisiones, negociaciones, generación de ideas, entre otras. Además ayudan a detectar el nivel de trabajo en equipo, la moral y dedicación. Es una de las herramientas de comunicación más usada dentro de las empresas y una de	Interno

	las más eficaces al momento de realizar cambios.	
Reuniones Sociales	Tienen como objetivo unir más a los miembros de la empresa, mejorar el clima laboral y crear un ambiente de familia. Se las puede realizar en fechas especiales como: día del trabajo, navidad y año nuevo, semana santa, entre otras. Lo importante es crear un mayor vínculo entre el empleado y la empresa.	Interno
Buzón de sugerencias	Es muy útil para fomentar la comunicación ascendente, ya que los empleados pueden aportar con sugerencias, nuevos proyectos, entre otros. Esto ayuda para la motivación de los empleados, ya que sienten que pueden aportar más allá de sus responsabilidades del trabajo.	Interno/Externo
Encuestas de opinión	Busca obtener la opinión de los empleados sobre aspectos importantes que pueden estar afectando empresa.	Interno
Cartelera	Esta herramienta mejora la comunicación ascendente y descendente, ya que está dirigida a todos los niveles jerárquicos de la empresa.	Interno
Intranet	Es una red de uso interno, que mejora la comunicación entre los públicos internos de la empresa. Además sustituye a otros	Interno

	medios internos, ya que la información es rápida, eficaz e interactiva.	
TICS	Las TICS (Tecnologías de la información y comunicación), son herramientas que ayudan los procesos administrativos, comunicacionales y de producción. Algunas de las TICS más utilizadas en las empresas están nombradas en esta tabla, sin embargo existen otras muy importantes como: videoconferencias, audio conferencias, telefonía IP, entre otros.	Interno

Estas herramientas son muy útiles en las empresas, ya que ayudan al flujo de comunicación, mejoran la productividad y eliminan los rumores.

## **2.9 Investigación de comunicación.**

Es una recopilación controlada, objetiva y sistemática de información, este proceso consta de los siguientes pasos:

- Planteamiento del problema.
- Objetivos de la investigación.
- Metodología de la investigación, métodos y técnicas.
- Tabulación y resultados.

Existen cuatro maneras de realizar la investigación de carácter interno:

Tabla 10: Métodos de investigación.

TIPO DE INVESTIGACIÓN	DESCRIPCIÓN
Investigación de clima interno	Se realizan encuestas al público interno de la empresa, que consta de preguntas la mayoría cerradas y otras abiertas, que revelan la opinión de los empleados respecto a la comunicación.
Auditoría de Comunicación Interna	Herramienta de medición cuali-cuantitativa, permite evaluar el nivel de efectividad en la comunicación interna de la empresa.
Awareness (conciencia)	Evalúa el conocimiento, el grado de concientización y las actitudes de los empleados sobre temas claves de la organización. Se maneja a través de encuestas y benchmarking.
Readership	Evalúa el nivel de lectura de las comunicaciones destinadas al público interno. Las herramientas que se utilizan son: encuestas, entrevistas individuales/grupales.

**Tomado de: Comunicación interna A. Brandolini.**

Para finalizar, estos métodos de investigación darán como resultado un diagnóstico de la situación comunicacional que la empresa este enfrentando y esto dará pie para comenzar un plan de comunicación.



## **2.10 Auditoría de comunicación.**

La auditoría de comunicación interna es una herramienta que obtiene resultados tanto cuantitativos como cualitativos, que evalúan el nivel de efectividad con que transitan los mensajes y estrategias de comunicación.

Esta herramienta es muy efectiva, ya que revela los puntos estratégicos que el plan de comunicación deberá trabajar a largo plazo. Además permite reconocer las fortalezas y debilidades comunicacionales que tenga la empresa. Según el libro Comunicación Interna de Brandolini y González Fríglo, comentan que entre los aspectos más importantes que evalúa la auditoría están:

- Calidad de contenidos de los canales de comunicación y que tan eficientes son.
- La adaptación de las herramientas internas a la estrategia de negocio de la empresa.
- Las necesidades de información en los diferentes niveles de la organización, específicamente en su calidad y volumen.
- Calidad de clima laboral y satisfacción en los empleados.
- La percepción que tiene el público interno sobre la empresa.
- Diferentes públicos que actúan como actores en el flujo de la comunicación interna.

Con estos aspectos previamente evaluados, generalmente se detectan los siguientes errores:

- Falta de comunicación en los sectores.
- Falta de información de la actividad del sector.
- Falta de conocimiento de nuevas normas.

En conclusión la auditoría de comunicación interna permite conocer los problemas comunicacionales y las causas que los están generando. Es importante recalcar que la auditoría tiene un carácter dinámico, ya que forma parte tanto del diagnóstico como de la evaluación.

Los resultados obtenidos de este proceso, brindan la información necesaria para crear los lineamientos de un plan de comunicación interna.

### **2.11 Cultura Corporativa.**

“Es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiestan en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituyen un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización.” (Brandolini- González, 2009, p.15)

Según los autores antes mencionados la cultura corporativa está conformada por los siguientes factores:

- **Tecnología:**  
Implementos y herramientas de trabajo necesarios para el desarrollo del mismo.
- **Cargos y funciones:**  
Definir los cargos específicos de cada miembro de la empresa y por ende sus funciones, esto agiliza los procesos internos y crea responsabilidades exactas para cada uno.
- **Ceremonias y rutinas:**  
Programas o celebraciones especiales, ayudan a fortalecer la identidad corporativa de los empleados y los hace sentir especiales.
- **Redes de comunicación:**  
Herramientas de comunicación para mejorar los procesos internos, por ejemplo: intranet, cartelera, buzón de sugerencias, entre otros.
- **Sistema de valores:**  
Valores implantados en la organización, para que los miembros de esta lo apliquen en su trabajo diario.
- **Mitos y creencias:**  
Historias que crea la empresa para que los empleados definan héroes y sigan los valores de los mismos.

Todos estos aspectos hacen que la cultura corporativa construya, transforme y genere condiciones organizacionales, las cuales ayuden a mejorar y fortalecer la identidad de los empleados hacia la empresa.

### **2.12 Clima laboral.**

El clima laboral dentro de la empresa va directamente ligado al buen manejo de comunicación que se realice. El público interno está considerado como el motor de la empresa y todo lo que pase dentro de éste, será reflejado y percibido por su público externo.

Para que exista un clima laboral estable en la organización se debe plantear y manejar una comunicación de dos vías, ésta tiene como principal característica la retroalimentación de los mensajes.

A continuación se puede observar un cuadro comparativo sobre el buen y mal manejo de la comunicación y como ésta afecta al clima laboral:

**Tabla 13: Consecuencias Clima Laboral.**

<b>DOS VÍAS</b>	<b>UNA VÍA</b>
Clima colaborativo.	Clima de tensión.
Seguridad.	Mayor nivel de inseguridad.
Mayor compromiso.	Genera dependencia.
Genera independencia.	Posible ineficacia.
Mayor eficacia en la tarea.	Fomenta rumor.

Como se puede observar el manejo de una comunicación que se basa en la retroalimentación, afecta de manera positiva al clima laboral de la empresa, eliminando los rumores, malos entendidos, tensión, ineficiencia, demora en los procesos, entre otros aspectos negativos para la productividad y crecimiento de la empresa.

Un buen clima laboral es indispensable para la imagen que logre percibir el público externo sobre la empresa.

### 2.13 Identidad e imagen.

La Identidad Corporativa es “la suma de las características particulares que reúne una empresa y que la diferencian de otras, y se manifiesta a través de la cultura organizacional, que incluye su misión, visión, sus valores y sus patrones de comportamiento.” (López, 2007). Es además el resultado de la permanencia de la organización dentro de su ambiente interno y externo. En cuanto a su ambiente interno se presentan los siguientes factores:

**Tabla 14: Identidad Corporativa.**

<b>Misión</b>	Es la función o tarea de la empresa.
<b>Visión</b>	Es hacia dónde quiere llegar la empresa, es decir, su propósito en un futuro próximo.
<b>Valores de la empresa</b>	Son la razón de ser de la organización y constituyen los rasgos de la identidad de la empresa.

Todos estos factores internos forman una red de significados que cuánto más entendidos y arraigados estén en las tareas cotidianas de todos los integrantes, más fuerte y sólida será su identidad hacia la organización.

Por otro lado existe el ambiente externo, más conocido como Imagen Corporativa, la cual se define según Joan Costa como: “el conjunto coordinado de signos visuales por medio de los cuales la opinión pública reconoce instantáneamente y memoriza a una entidad o un grupo como institución.”

La imagen corporativa está conformada por varios signos que poseen características comunicacionales diferentes y se los clasifica por su naturaleza:

**Tabla 15: Signos comunicacionales.**

Lingüística	El nombre de la empresa es un elemento de designación verbal que el diseñador convierte en una grafía diferente, un modo de escritura exclusiva llamada logotipo.
Icónica	Se refiere a la marca gráfica o distintivo figurativo de la empresa. La marca cristaliza un símbolo (un signo convencional portador de significado), que cada vez responde más a las exigencias técnicas de los medios.
Cromática	Consiste en el color o colores que la empresa adopta como distintivo emblemático.

**Fuente: Imagen Corporativa, Joan Costa.**

Esta condición sistemática con los diferentes signos, es aquella que logra el efecto de constancia en la memoria de los públicos externos.

A continuación se definirán los diferentes signos que conforman la Identidad Corporativa:

**Tabla 16: Imagen Corporativa.**

<b>Logotipo</b>	Razón social de la organización escrito de manera especial, con una determinada tipografía.
<b>Isotipo</b>	Figura icónica que representa a la empresa, la identifica y diferencia de las demás.

<b>Colores</b>	Gama cromática o conjunto de colores que identifican a la empresa.
<b>Tipografía</b>	Alfabeto diseñado para la organización como signo de identidad tipográfica de la misma.

La combinación de estos cuatro signos en la identidad visual de la empresa, favorece a una simbiosis que es la parte importante de la unificación de dichos elementos por medio del público en una percepción global.

Para finalizar es importante recalcar, que la identidad se forja dentro de la organización; la imagen, en la mente de los diferentes públicos.

#### **2.14 Diagnóstico situacional.**

El diagnóstico es una parte fundamental para realizar el plan de comunicación, ya que este ofrece una mirada general de la situación comunicacional que se encuentra la empresa. A través del diagnóstico se puede medir y evaluar datos cualitativos como cuantitativos.

Existen cuatro tipos de diagnósticos:

**Tabla 17: Tipos de diagnóstico.**

<b>AMPLIOS</b>	<b>ESPECÍFICOS</b>
Investigación de clima laboral: Evalúa los sentimientos y percepciones de los empleados	Awareness: Brinda un diagnóstico de menor alcance (relevamiento sobre un canal).
Auditoría de comunicación interna: Evalúa la efectividad de los mensajes internos.	Readership: Revela el interés del público sobre algunos temas dentro de los canales de comunicación interna implementados.

**Fuente: Comunicación interna A. Brandolini.**

En pocas palabras, el diagnóstico detecta el funcionamiento de los procedimientos implementados actuales y su estructura. Además analiza las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización.

### 2.15 Estructura del Plan de Comunicación.

Una vez realizada la respectiva investigación y haber establecido el diagnóstico, se procede a la creación de un plan de comunicación, el cual está conformado por los siguientes pasos:

**Tabla 18: Plan de comunicación.**

<b>Objetivos</b>	Definen la meta o situación a la que se desea alcanzar. Es importante que estos sean específicos, medibles, realistas y alcanzables. Estos son generales y específicos.
<b>Estrategias</b>	Diseño de la manera en que se van a alcanzar los objetivos. Implica una intencionalidad y fines claramente definidos.
<b>Tácticas</b>	Acciones puntuales y determinadas para gestionar, es decir, el cómo se va a realizar la estrategia.
<b>Públicos</b>	Son aquellos a los cuales se desea llegar y van a ser afectados.
<b>Canal</b>	Se evalúa que canal será el más efectivo para la circulación y recepción de mensajes de acuerdo a los objetivos.
<b>Cronograma</b>	Se establecen periodos y fechas específicas, para cada acción previamente establecida.

<b>Presupuesto</b>	Es uno de los puntos más importantes, ya que cada acción tiene su costo. El presupuesto debe ser aceptado por la organización para que el plan pueda ser desarrollado.
--------------------	--

**Fuente: Comunicación interna A. Brandolini.**

Como se puede observar todos estos aspectos expuestos forman parte fundamental para realizar un plan de comunicación coherente y efectivo.



## **Capítulo III: Metodología de la Investigación.**

### **3.1 Metodología de Investigación.**

En la investigación aplicada a la empresa R. Mercantiles se realizaron encuestas y entrevistas, las cuales tenían como objetivo recopilar información real sobre el manejo y desarrollo de la comunicación interna dentro de la empresa, con todos los datos obtenidos se dio paso a realizar la propuesta del plan de comunicación interna.

### **3.2 Objetivo general.**

Diagnosticar la situación actual del manejo de la comunicación en la empresa R. Mercantiles en sus públicos internos.

### **3.3 Propósitos de investigación.**

- Diagnosticar la situación comunicacional de la empresa.
- Identificar el nivel de conocimiento de los públicos internos sobre la cultura organizacional de la empresa.
- Identificar el sentido de pertenencia de los públicos internos hacia la organización.

### **3.4 Métodos de investigación.**

- Inductivo:

En este sentido se analizará la situación actual, es decir el organigrama, misión, visión y canales de comunicación interna de la empresa R. Mercantiles, de tal manera que se pueda plantear estrategias de comunicación para la organización.

La empresa actualmente no maneja ningún tipo patrón de comunicación para su cultura organizacional, es decir, no cuenta con misión, visión ni valores; además sus herramientas de comunicación son escasas y esto causa la demora en procesos y la poca participación entre los distintos departamentos.

- Deductivo:

Analizar la importancia de la comunicación, de tal manera que se establezca la necesidad de estrategias de comunicación en las empresas pequeñas, dedicadas a la comercialización de materiales de oficina.

Estos dos procesos de inferencia consisten en exhibir la manera de cómo los hechos particulares están relacionados a un todo y mostrar cómo un principio general influye en un grupo de hechos, los cuales son los que se conforman como un todo.

Ambos métodos alcanzan los propósitos planteados, aunque cada una parta de un punto de vista diferente.

### **3.5 Tipos de investigación.**

- Descriptivo/ Observacional:

Se utilizarán para describir lo que sucede en la empresa, todo aquello que se capte en cuanto al clima laboral, falta de comunicación y desorganización de procesos en su estado natural, esto facilitará el proceso para llegar a un diagnóstico concreto. Cabe recalcar, que es importante saber cómo funciona normalmente la organización para poder detectar problemas de una manera fácil y efectiva.

- Explicativo:

Tendrá el fin de analizar y explicar las causas de los problemas y en qué condiciones se encuentra la empresa, además se justificará con datos concretos el porqué de los resultados y de las soluciones planteadas.

- Correlacional:

Ayudará en la relación de las variables encontradas y así se podrá llegar a soluciones de una manera más rápida.

Con estos tres métodos la investigación estará mejor enfocada y los resultados serán más asertivos.

### **3.6 Fuentes de investigación.**

- Primarias:

Es aquella que provee una evidencia directa sobre el tema de investigación, por ejemplo:

- Encuestas.
- Entrevistas.
- Apuntes de investigación.
- Documentos originales.

- Secundarias:

Ayudan a interpretar y analizar las fuentes primarias, por ejemplo:

- Bibliografía especializada.
- Artículos de revistas.
- Tesis Universitarias.
- Bibliografía complementaria.

### 3.7 Técnicas de investigación.

**Tabla 19: Instrumentos de investigación.**

Técnica	Propósito	Público
Encuesta.	Cuantificar resultados.	Interno de la empresa.
Entrevistas a expertos.	Obtener información más detallada de la alta gerencia de la organización, de los expertos en comunicación y de representantes de instituciones importantes con el fin de correlacionar los datos obtenidos en la encuesta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta gerencia.</li> <li>• Expertos en comunicación</li> <li>• Representante del Ministerio de Industrias y Productividad.</li> </ul>
Observación.	Analizar el desarrollo de la empresa en su estado natural, es decir, cómo se realizan los procesos, el clima laboral y qué herramientas de comunicación se utilizan.	Interno de la empresa.

Con el fin de recabar datos cuantitativos y cualitativos en torno a la organización y su entorno. Esto permitirá realizar un diagnóstico de la comunicación en la empresa R. Mercantiles.

### 3.8 Población y muestra.

- Población: 40 personas.
- Muestra: tipo censo.

### 3.9 Modelo de encuesta.

#### ENCUESTA EMPRESA R.MERCANTILES

El objetivo de esta encuesta es saber cómo se encuentra la empresa en cuanto a su comunicación interna. Lea cada pregunta detenidamente y responda según su criterio. Es importante recalcar que sus respuestas no tendrán un efecto ni positivo ni negativo en su situación laboral. Se guardará absoluta discreción.

1. SEXO:

2. TIEMPO QUE TRABAJA EN LA EMPRESA:

Marque con una X su respuesta.

De 1 a 4 años	
De 5 a 9 años	
De 10 a 14 años	
De 15 a 19 años	
De 20 a 25 años	

3. ¿A cuál de estos departamentos usted pertenece en la empresa?

Presidencia	
Gerencia	
Marketing	

Ventas	
Importaciones	
Bodega	
Financiero	

4. ¿Qué canal de comunicación utiliza más?

Mail	
Reuniones	
Cartelera	
Teléfono	

5. ¿Cómo se entera de las novedades de la empresa?

Por reuniones que organiza mi supervisor.	
Por comentarios de mis compañeros.	
Por comentarios de integrantes de otros sectores.	

6. ¿Qué canal o canales de comunicación le gustaría que se implementen en la empresa?

E- Mail Corporativo.	
Buzón de sugerencias	
Cartelera	

7. CALIFIQUE LOS SIGUIENTES ASPECTOS SIENDO:

1: Nunca

2: Casi nunca.

3: Algunas veces.

4: Siempre.

ENCIERRE SU RESPUESTA EN UN CÍRCULO.

Me siento importante en la empresa	1	2	3	4
Recibo el material necesario para desarrollar mi trabajo	1	2	3	4
Mantengo una buena comunicación relación laboral con mi superior	1	2	3	4
El espacio físico en el que desarrollo mi trabajo es el adecuado	1	2	3	4
Recibo capacitación con relación a mi puesto de trabajo	1	2	3	4
Tengo posibilidad de desarrollo en la empresa	1	2	3	4
Estoy satisfecho con las políticas de la empresa	1	2	3	4

8. ¿Cuál de estas opciones usted cree que sería la misión de la empresa?

Somos una empresa reconocida en la importación y distribución de arte, suministros escolares, oficina y papelería, capaz de brindar a nuestros clientes productos de excelente calidad y un buen servicio.	
Somos una empresa que brinda un servicio de alta calidad en la importación y distribución de suministros escolares, de oficina, arte y papelería. Nos caracterizamos por tener la experiencia y seriedad en nuestro trabajo, las cuales crean confianza hacia nuestros clientes.	

9. ¿Cuál de estas opciones usted cree que sería la visión de la empresa?

Ser líderes en el mercado por nuestro excelente servicio, calidad de productos, innovadores, con personal competente, que satisfagan cada una	
---	--

de las necesidades de nuestros clientes.	
Convertirnos en la empresa líder en la importación y distribución de: suministros de oficina, escolar, papelería y arte. Basándonos en el trabajo serio y la mejora continua con profesionalismo, honestidad y ética.	

10. ¿Cuáles de los siguientes valores usted relaciona a la empresa?

Honestidad	
Respeto	
Puntualidad	
Responsabilidad	
Disciplina	
Perseverancia	

11. ¿Está usted satisfecho con el apoyo para desarrollar su trabajo que le brindan las otras áreas de la empresa?

Completamente de acuerdo	
Poco de acuerdo	
A veces	

12. ¿Tiene dificultades para comunicarse con algún sector de la compañía en especial?

MARQUE MÁS DE UNA OPCIÓN SI ES NECESARIO

Finanzas/ Contabilidad	
Ventas	
Marketing	
Importaciones	
Presidencia	
Gerencia	
Bodega	



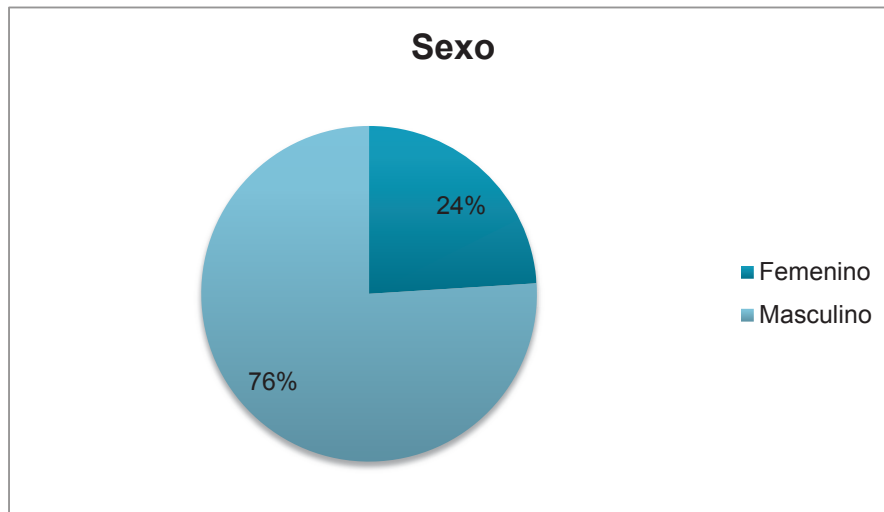
13. ¿Usted cree que existe una buena comunicación entre los jefes y los empleados? Justifique su respuesta. Calificar del 1 siendo la mejor y 3 siendo muy mala.

1	
2	
3	

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION Y TIEMPO!

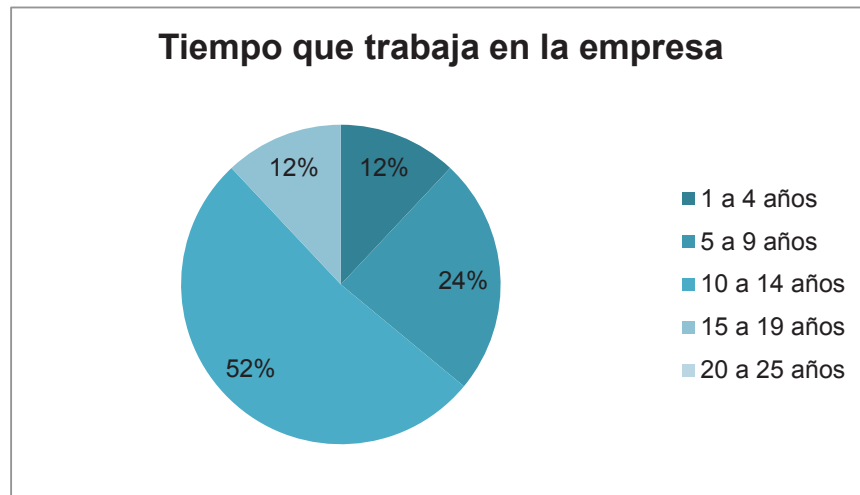
### 3.10 Tabulación de resultados.

1.



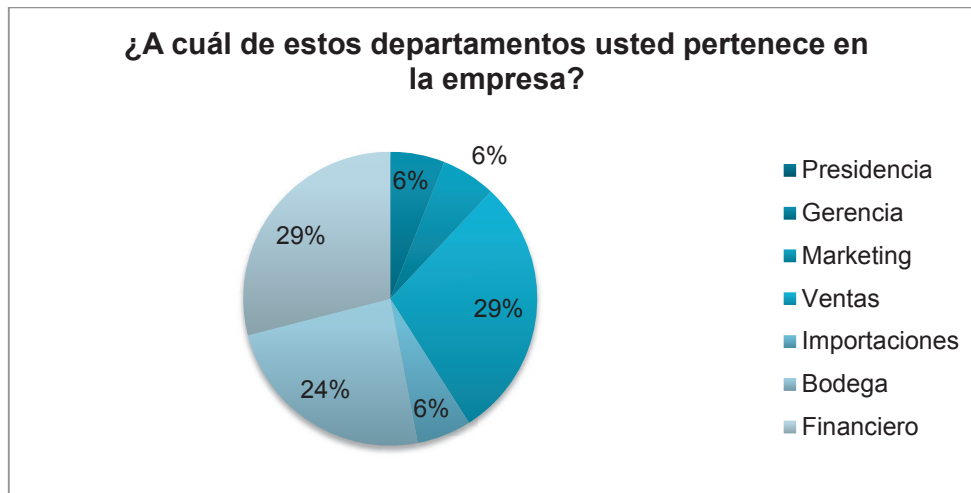
Opción	Número de respuestas	Porcentaje
Femenino	10	24%
Masculino	30	76%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

2.



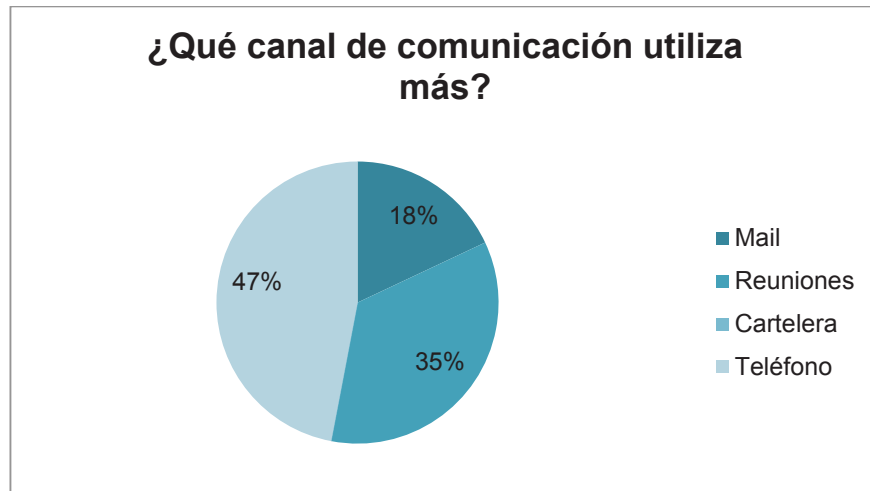
Opción	Número de respuestas	Porcentaje
1 – 4 años	5	12%
5 – 9 años	10	24%
10 – 14 años	20	52%
15 – 19 años	5	12%
20 – 25 años	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

3.



Opción	Número de respuestas	Porcentaje
Presidencia	0	0%
Gerencia	1	6%
Marketing	2	6%
Ventas	12	29%
Importaciones	2	6%
Bodega	10	24%
Financiero	11	29%
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

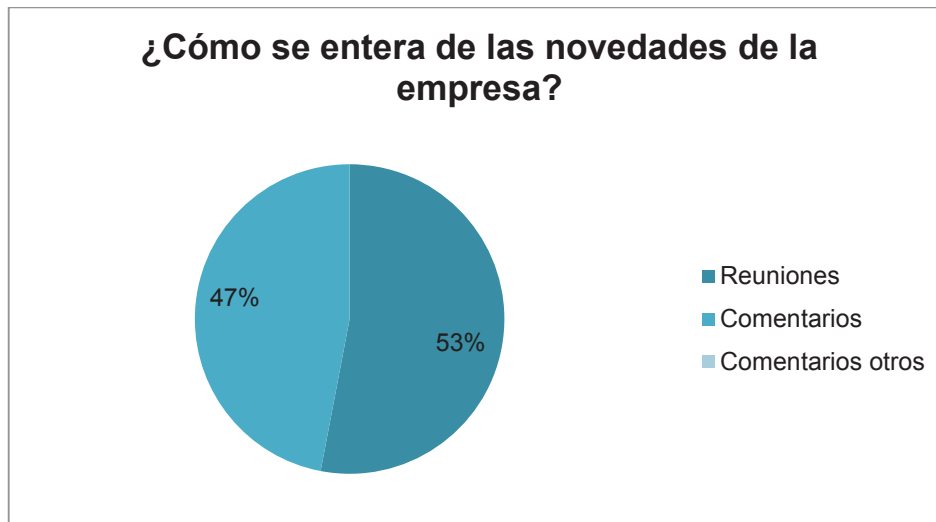
4.



Opción	Número de respuestas	Porcentaje
Mail	7	18%
Reuniones	14	35%
Cartelera	0	0%
Teléfono	19	47%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

La herramienta más utilizada en la empresa es el teléfono, seguido por las reuniones y el mail.

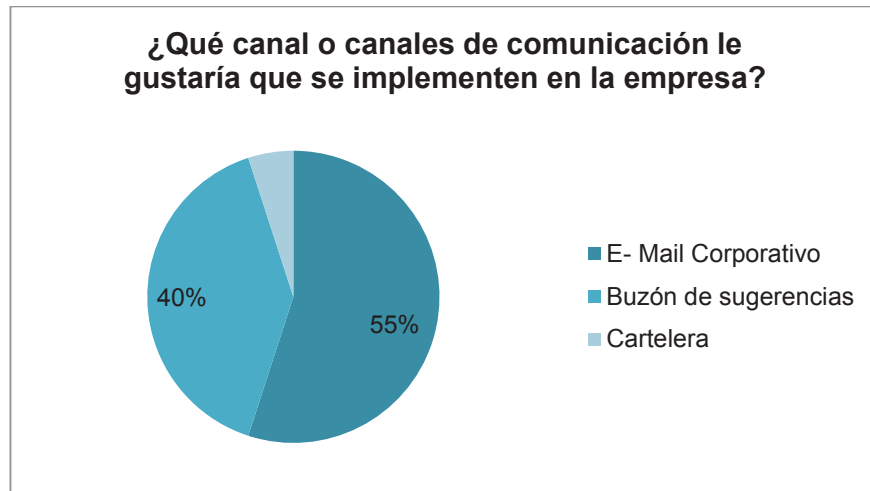
5.



Opción	Número de respuestas	Porcentaje
Por reuniones que organiza mi supervisor	21	53%
Por comentarios de mis compañeros	19	47%
Por comentarios de integrantes de otros sectores	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

La mayoría del personal se entera de las noticias en la empresa por reuniones con su supervisor y por comentarios de sus compañeros.

5.



Opción	Número de respuestas	Porcentaje
E-Mail Corporativo	22	55%
Buzón de sugerencias	2	5%
Cartelera	16	40%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

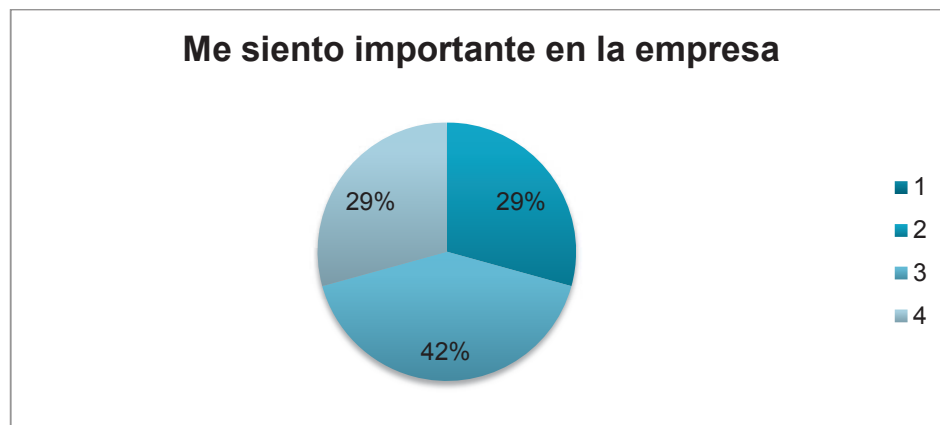
Los canales de comunicación que los empleados de la empresa quisieran manejar son el e-mail corporativo y la cartelera. Algunos respondieron que no quisieran manejar un buzón de sugerencias porque les da miedo que se utilicen para delatar errores o que se creen chismes.

## 7. Califique los siguientes aspectos siendo:

1: Nunca 2: Casi nunca

3: Algunas veces. 4: Siempre.

### 7.1



Opción	Número de respuestas	Porcentaje
1	0	0%
2	11	29%
3	18	42%
4	11	29%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Los miembros de R. Mercantiles sí se sienten importantes en la empresa, sin embargo existe un pequeño porcentaje que siente totalmente lo opuesto.



## 7.2



Opción	Número de respuestas	Porcentaje
1	2	6%
2	16	41%
3	10	24%
4	12	29%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Se detectó que la mayoría del personal no cuenta con el material necesario para desempeñar sus funciones.

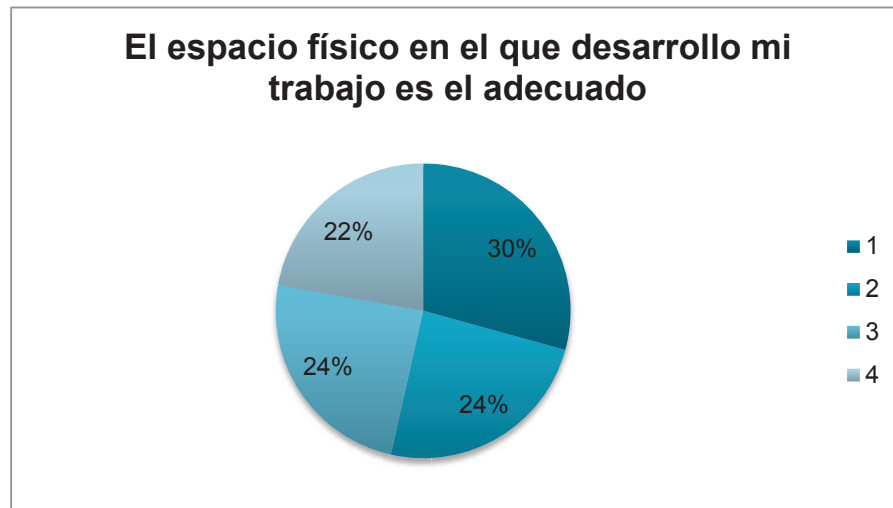
## 7.3



Opción	Número de respuestas	Porcentaje
1	2	6%
2	7	18%
3	19	47%
4	12	29%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%%</b>

La comunicación con los superiores es regular, no existen muchas barreras de comunicación.

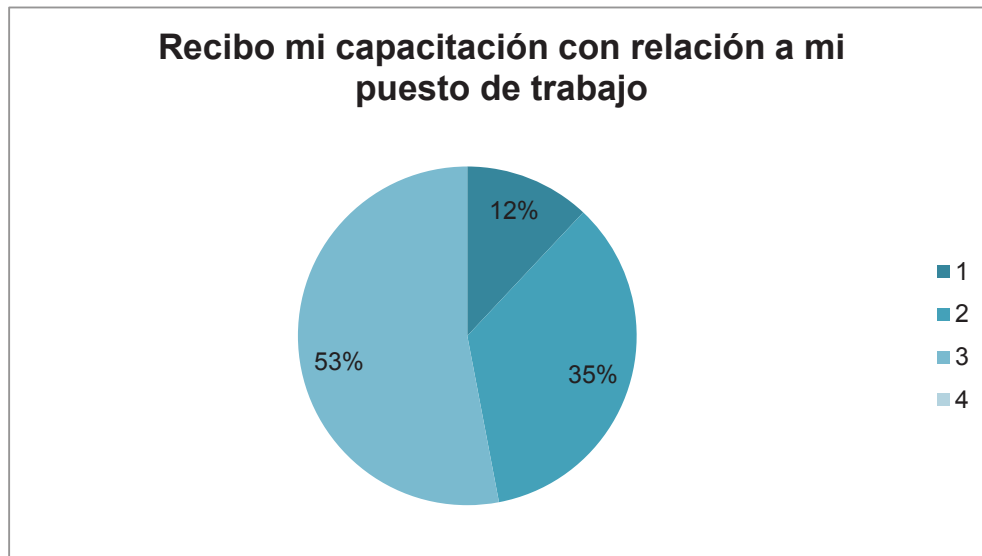
## 7.4



Opción	Número de respuestas	Porcentaje
1	12	30%
2	10	24%
3	10	24%
4	8	22%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Los empleados sienten que el espacio físico en el que desarrollan sus funciones no es el adecuado.

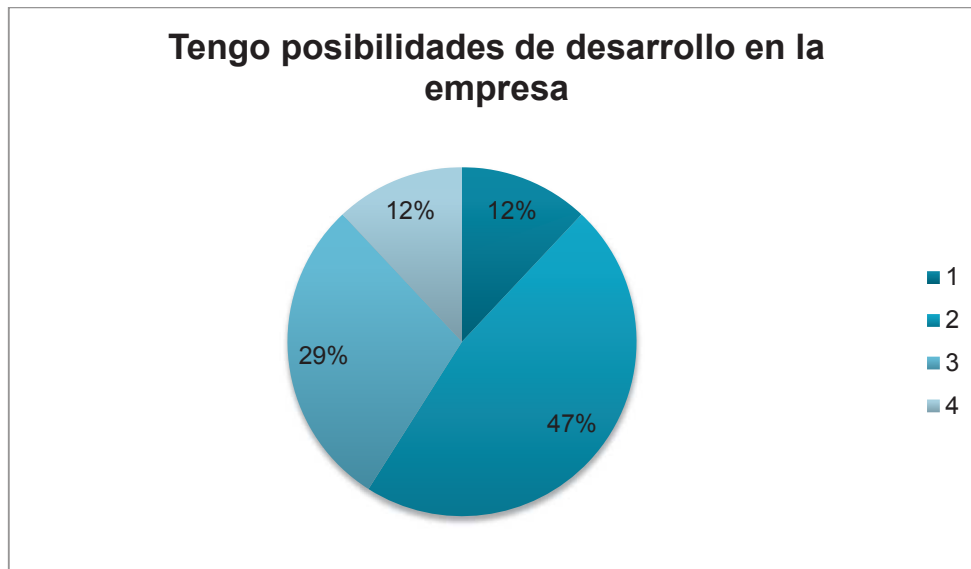
## 7.5



Opción	Número de respuestas	Porcentaje
1	5	12%
2	14	35%
3	21	53%
4	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Los empleados si reciben una cierta capacitación para desarrollar bien sus funciones laborales, sin embargo existen ciertos miembros que piensan que su capacitación es nula.

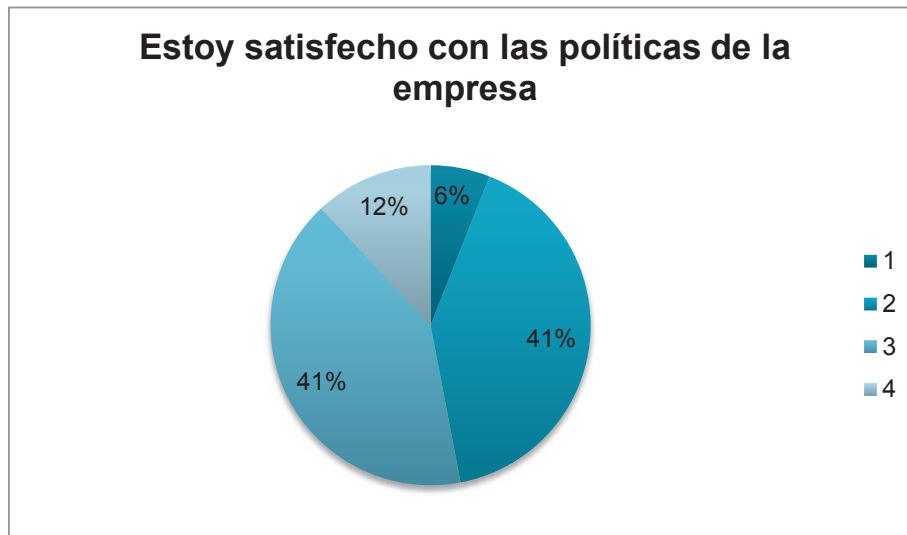
## 7.6



Opción	Número de respuestas	Porcentaje
1	5	12%
2	19	47%
3	11	29%
4	5	12%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

No existen muchas expectativas sobre una superación y crecimiento laboral dentro de la empresa.

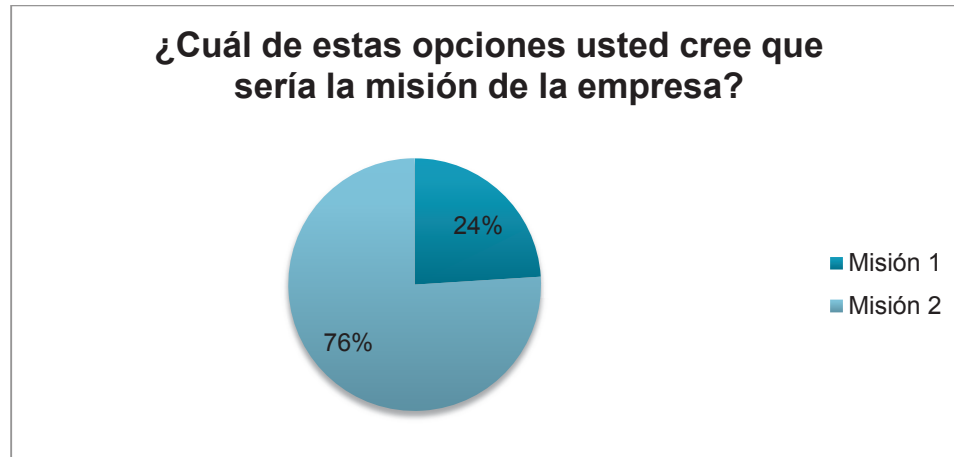
## 7.7



Opción	Número de respuestas	Porcentaje
1	3	6%
2	16	41%
3	16	41%
4	5	12%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Se manifiesta una cierta inconformidad con algunas políticas de la empresa.

8.



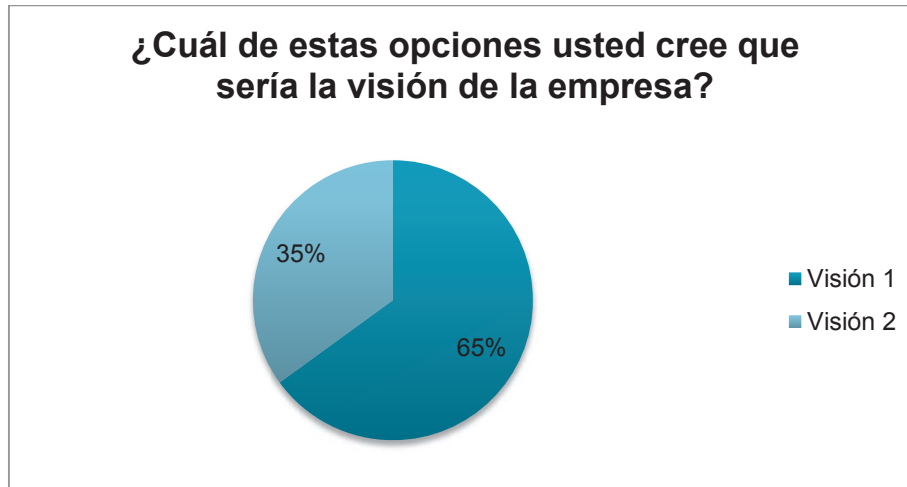
Opción	Número de respuestas	Porcentaje
Misión 1	10	24%
Misión 2	30	76%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Misión 1: Somos una empresa reconocida en la importación y distribución de arte, suministros escolares, oficina y papelería, capaz de brindar a nuestros clientes productos de excelente calidad y buen servicio.

Misión 2: Somos una empresa que brinda un servicio de alta calidad en la importación y distribución de suministros escolares, de oficina, arte y papelería. Nos caracterizamos por tener la experiencia y seriedad en nuestro trabajo, las cuales crean confianza hacia nuestros clientes

Los empleados de la organización se sienten identificados con la Misión 2.

9.



Opción	Número de respuestas	Porcentaje
Visión 1	26	65%
Visión 2	14	35%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

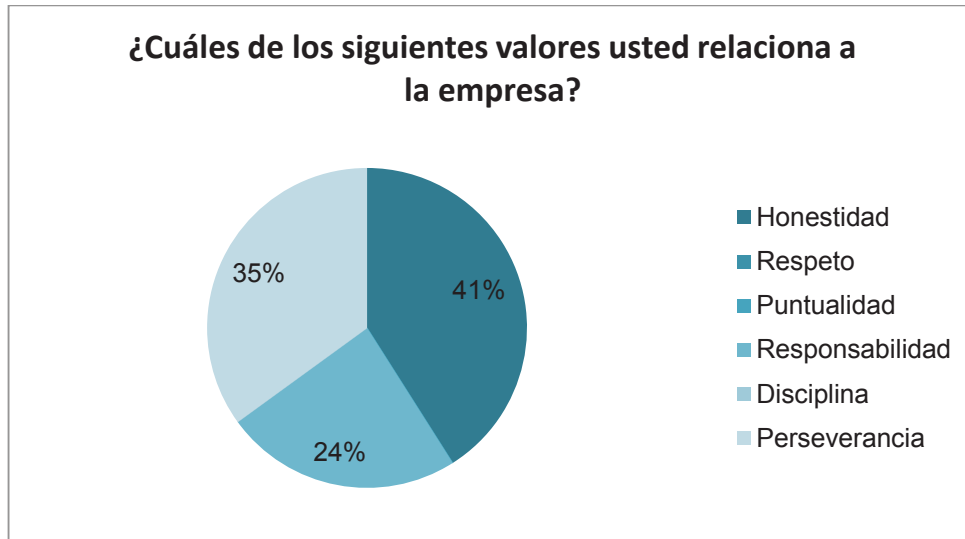
Visión 1: Ser líderes en el mercado por nuestro excelente servicio, calidad de productos, innovadores, con personal competente, que satisfagan cada una de las necesidades de nuestros clientes.

Visión 2: Convertimos en la empresa líder en la importación y distribución de: suministros de oficina, escolar, papelería y arte. Basándonos en el trabajo serio y la mejora continua con profesionalismo, honestidad y ética.

La mayoría de los empleados se sienten identificados con la Visión 1



10.



Opción	Número de respuestas	Porcentaje
Honestidad	16	41%
Respeto	0	0%
Puntualidad	0	0%
Responsabilidad	10	24%
Disciplina	0	0%
Perseverancia	14	35%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

La mayoría de los empleados relacionan a su trabajo y a la empresa con los siguientes valores: honestidad, perseverancia y responsabilidad.

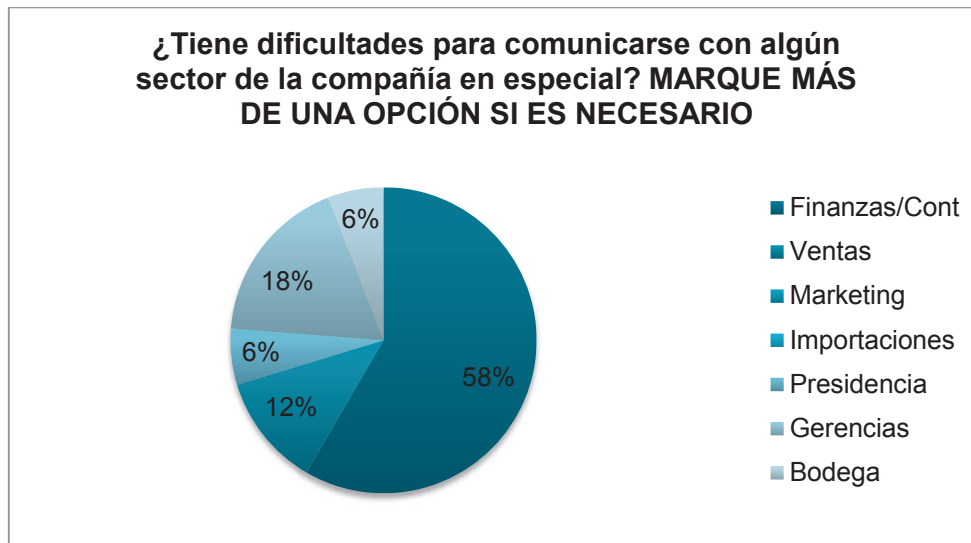
11.



Opción	Número de respuestas	Porcentaje
Completamente de acuerdo	10	24%
Poco de acuerdo	12	29%
A veces	18	47%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

La colaboración entre departamentos no es positiva, existe una barrera de comunicación entre ellos.

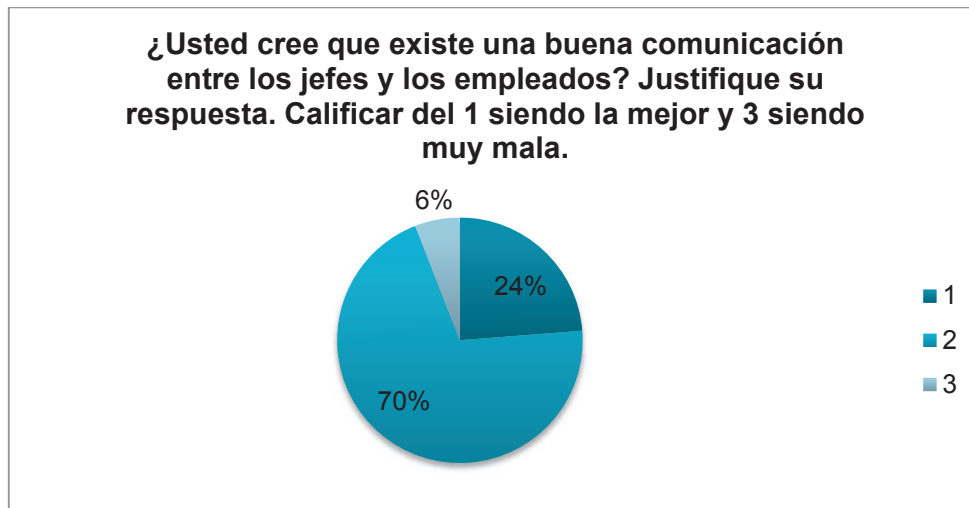
12.



Opción	Número de respuestas	Porcentaje
Finanzas/Contabilidad	24	58%
Ventas	5	12%
Marketing	0	0%
Importaciones	0	0%
Presidencia	2	6%
Gerencia	7	18%
Bodega	2	6%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

El departamento que más problemas tiene al momento de colaborar y comunicarse con los demás es el de Finanzas Contabilidad, a renglón seguido se encuentra Gerencia, Ventas y Bodega.

13.



Opción	Número de respuestas	Porcentaje
1	10	24%
2	28	70%
3	2	6%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

La mayoría de los empleados mantiene una comunicación regular con sus superiores, sin embargo existe un mínimo porcentaje que cree tener una mala relación con sus jefes.

### 3.11 Conclusiones de la encuesta.

- Los resultados de las encuestas reflejaron que la empresa R. Mercantiles maneja herramientas de comunicación muy básicas, con la implementación de carteleras, intranet, entre otras, se espera que la comunicación fluya de mejor manera y por ende los procesos internos sean más eficientes.
- En cuanto a la comunicación entre los diferentes departamentos, los resultados reflejan que el área de finanzas es la que más problemas tiene con la mayoría de empleados de la organización. Se puede ver que esto causa molestias, afecta al clima laboral de la empresa.
- Los empleados de la empresa piensan que la comunicación con los altos mandos es regular, algunos de ellos también opinan que ésta debería mejorar porque no es nada buena. Es importante recalcar que una buena comunicación entre los diferentes públicos internos ayuda a reducir los rumores, evita crisis internas, entre otros.
- La mayoría de los empleados de R. Mercantiles han trabajado varios años en la organización, por ende muchos de ellos han sido ascendidos, sin embargo no han recibido capacitaciones ni actualizaciones que les sirvan para mejorar su desempeño laboral. Se recomienda capacitar a todos los miembros de la empresa, con el fin de obtener un mejor desempeño dentro de la empresa y propiciar un cambio positivo hacia la organización.

### **3.12 Entrevistas a expertos.**

#### **Entrevista No. 1**

##### **Ricardo Martino Ayuso – Presidente R. Mercantiles.**

La entrevista se realizó el miércoles 4 de diciembre del 2013, en la sala de reuniones.

#### **1.- ¿Cómo ve la visión de la empresa, es decir, de aquí en 5 años?**

Veo a la empresa con un cuadro más profesional y con instalaciones más adecuadas que permitan el crecimiento, ya que las instalaciones y facilidades actuales son una suerte de cuello de botella que impide el crecimiento de la empresa, debido a que no hay donde almacenar más productos.

#### **2.- ¿Qué factores cree usted que han propiciado el éxito o fracaso de la situación actual de la empresa?**

La empresa tiene éxitos y fracasos como cualquier emprendimiento; creo que el éxito ha sido en la continuidad durante 30 años de una política de tener claro que se está ofreciendo negocio al comerciante, no que se están vendiendo productos, es decir, que el comerciante, papelero, detallista y minorista tiene oportunidad de obtener buena rentabilidad con los productos que importan la empresa. Nuestro éxito ha sido ser leales a ellos, sin llegar al consumidor final, pese a que hay negocios con el estado o con grandes grupos de consumidores y a través de esa lealtad nuestra de no competir con nuestros propios clientes hemos obtenido su fidelidad.

Por otro lado, el fracaso radica en que no hemos visto venir como la tecnología y las facilidades en los trámites de importación, han permitido que muchos de nuestros clientes se hayan dedicado a importar sus propios productos y por ende se han convertido en competencia. Esto ha multiplicado la oferta de

manera geométrica y ha sido una de las dificultades a las que se ha enfrentado la empresa.

Además la falta de capacitación del personal, el mismo que ha permanecido por muchos años en la empresa y ha ido ascendiendo en su puesto, con una falta de preparación para ejercer las nuevas funciones y responsabilidades del mismo. También existe una falta de actualización para la tecnología, nuevas tendencias en el mercado, pese a que la empresa siempre tuvo que estar adelantándose de alguna manera a estos cambios de tendencias.

### **3.- ¿Considera usted que es importante la comunicación dentro de su organización?**

Si, la comunicación es importante. En la empresa es evidente que hace falta liderazgo, acentuar los valores a través de ejemplos y hechos concretos que tengan consistencia con la política de la compañía y sus valores, de manera que si hay que tomar una decisión los miembros deberían preguntarse qué harían los líderes de la empresa en mi posición.

### **4.- ¿Usted que ha hecho para realmente comunicar cosas positivas con el resto de gente?**

Bueno, desde estímulos y halagos con el personal hasta ser realmente duro con ellos y teniendo una comunicación demasiado cruda y franca, que en otro estilo de jefatura probablemente significaría una amenaza, desde el punto de vista de los riesgos de demandas laborales o asuntos similares. En mi caso en particular ha sido una característica personal, que los miembros de la empresa esperen y aspiren hasta cierto punto ese grado de comunicación, antes que no tener señales y que todo estuviese bien.

**5.- ¿Qué cree usted que se está trabajando para comunicar externamente todo lo que es la organización?**

Muy poco, se pierden oportunidades como por ejemplo el 30 aniversario o se pierden oportunidades para hacer marketing, cursos, generar tendencias, etc.

La comunicación es personalizada con los canales directos, falta comunicación con el área de venta de otras empresas, para darles entrenamiento, conocimiento de marca, entre otros. La verdad se está desperdiciando oportunidades interesantes para comunicar.



### **3.13 Entrevista No. 2**

**Paolo Muñoz Vásquez – Profesor de Comunicación Corporativa UDLA.**

La entrevista se realizó el martes 10 de diciembre del 2013, en las aulas de la Universidad de las Américas.

**1.- ¿Cómo considera usted que se debe comunicar internamente a las pequeñas empresas, considerando que no tienen recursos para hacerlo, pero están conscientes de la misma?**

Bueno, primero en las PYMES debería haber una investigación del uso de las relaciones públicas y comunicación corporativa, la cual te puedo decir por conocimiento propio que no existe. El tema en el uso de la comunicación dentro de las PYMES, lo veo casi deficiente porque hay mucha gente que tiene su negocio y que durante el tiempo 20, 15, 10 años, han venido con un estándar de negocio en el cual les ha dado una cierta rentabilidad para el mismo y no creo que valoren el tema de la comunicación. Por eso yo creo que para partir de eso, hay que hacer un estudio de ver cuántas PYMES están utilizando la comunicación, para poder ver cuáles son los canales idóneos y adecuados dentro las PYMES en los temas de la comunicación.

**2.- ¿Cuáles considera usted que serían los factores o puntos más favorecidos en una PYME, si se implementa la comunicación interna?**

Por supuesto la imagen de marca, como dice Joan Costa: "no hay marcas en Latinoamérica." , y eso es totalmente una realidad porque si vemos en el ranking de las cien marcas, habrán unas dos o tres dentro de estas, pero no más y de Ecuador yo creo que no estaría ni una.

Así que, el objetivo sería potenciar la imagen de marca, la cultura corporativa y darle una fuerza totalmente diferente a la producción nacional a través de lo que es la comunicación.

**3.- ¿Por qué cree usted que la comunicación corporativa está denominada como un “lujo” en la empresa?**

No creo que sea un lujo en la empresa realmente, el problema es que nosotros no sabemos cómo llegar al empresario y ahí está nuestro punto débil. Además hacer entender al empresario que la comunicación es una inversión, no a corto, pero si a mediano y largo plazo es algo súper importante.

### **3.14 Entrevista No.3**

#### **Economista Carlos Díaz - Asesor del Ministro de Industrias y Productividad Ramiro González.**

La entrevista se realizó el jueves 15 de mayo del 2014, en la oficina del Sr. Díaz en el Ministerio de Industrias y Productividad.

#### **1. ¿En su trayectoria laboral, qué relación ha tenido con las PYMES?**

He tenido la oportunidad de ser Asesor de la Subsecretaría de PYMES, Director de PYMES y Emprendimiento. También tuve la oportunidad de ser Presidente alterno del CAMI PYME al nivel de la CAN.

Además he realizado algunas actividades incluyendo el desarrollo empresarial individual.

#### **2. ¿Usted cómo cree que ha sido el crecimiento de las PYMES en el país?**

Las PYMES en el Ecuador tienen una preponderancia vital. La estadística del Observatorio de la PYME hecho por la Universidad Andina, establece que aproximadamente el 99 por ciento de la red empresarial es PYME, en un campo de quinientas mil unidades. Ahora lo relevante no está en el tamaño como la gran red que significa, sino lo que implica en términos de contribución económica, la cual a pesar de su gran tamaño como red, no es mayor al 30 por ciento, es decir las restantes de ese 1 por ciento que son cerca de cinco mil empresas grandes, que contribuyen con más del 80 por ciento a la economía nacional.

El crecimiento de las PYMES en el Ecuador no está definido como una orientación estadística, lamentablemente. Pero con esa definición de peso estructural, nos podemos dar cuenta que la economía nacional se sustenta mucha en grandes empresas, las pequeñas deberían integrarse a cadenas, a grandes redes y es necesario cambiar la composición empresarial, para que un alto porcentaje no se dedique a comercio y servicios y se amplíe el peso de la manufactura en el Ecuador.

Sería muy importante pensar que en el mediano plazo, con esta línea base de cuarenta y siete mil empresas a cuenta del cambio de matriz productiva, tengamos por ejemplo un crecimiento al doble de pequeñas empresas que hacen manufactura, que crezcan las empresas de servicios sí, pero servicios orientados a cadena productiva y logística y el comercio, que sí efectivamente impulsa, tanto local como internacional. Con estos parámetros las cosas cambiarían.

### **3. ¿Usted como Economista, cómo ve la Comunicación Corporativa dentro de las empresas?**

La comunicación usualmente no ha sido un tema tratado por los economistas, pero sí por aquellos que han orientado el desarrollo empresarial.

A veces la tendencia académica es asumir que la economía se orienta hacia la eficiencia del uso de los recursos por el concepto de nivel de escasos. Es por esto que el manejo de la eficiencia o de la productividad no se ha considerado a veces parte específica del proceso comunicacional. Sin embargo, en función de lo que se denomina “enfoque de la cadena productiva”, la productividad no tiene piso si no tiene enfoque al mercado y el mercado no tiene piso si no tiene enfoque a la comunicación. En ese sentido están atados, ya que por sentido lógico la comunicación es necesaria para un buen desarrollo en el mercado, y un buen desarrollo en el mercado es necesario para un buen desarrollo de la productividad, organizacionalmente hablando.

Entonces es una necesidad actual el uso de buenos canales de comunicación, que permitan la eficiencia en el manejo de los recursos dentro de la empresa. Por ejemplo, si yo soy eficiente en el manejo de los canales, tanto de distribución de mercado y manejo de medios, los costos de distribución van a ser eficientes porque ese es el problema real. Si tú explotas demasiado el proceso de comunicación y no tienes salida al mercado, lo que hiciste es sobre estimar un costo y en términos concretos eso termina siendo ineficiente.

Para concluir, el proceso comunicativo es vital, pero como dice un viejo refrán y muy ecuatoriano: “ni tan lejos que no le alumbré, ni tan cerca que queme al santo”, es decir la luz que es el proceso comunicativo no debería ser tan escasa que nadie se entere que pasa, pero tampoco debería ser tan intensa que resulte ser tu costo más grande.

### **4. Dentro de las PYMES, ¿considera usted que la Comunicación Corporativa es importante?**

Empecemos por un pequeño detalle, comunicacionalmente la PYME a veces no quiere decir que sea pequeña ni grande, lo que sí debe decir es que tiene condiciones y características especiales que deben ser relevadas, que no es lo mismo que relevantes. Por ejemplo, si mi producto tiene características ecológicas, de responsabilidad social corporativa, es decir, que tiene particularidades que son importantes en este momento y a las condiciones de la producción actual, esas tienen que ser relevantes y relevadas al mercado, pero esos son temas que hay veces que no se los toma en cuenta al nivel de la PYME y si no se lo hace, habrá que hacerlo. A partir de este planteamiento, surge la ventaja competitiva.

Una de las cosas que muchas veces se discute es que la ventaja comparativa existe y se la encuentra en la calidad de materia prima, servicios, calidad, pero ésta no define ventaja competitiva en sí misma, ya que la ventaja competitiva se desarrolla en el mercado. Lo singular es que yo puedo tener ventaja competitiva y no tener ventajas comparativas, que es lo que le pasa a muchos productos que están en el Ecuador, que resulta ser que son comparativamente más baratos que los locales, pero por esa simple condición resulta ser que tengo mercado. Entonces, ¿cómo hago yo que un producto que es más caro sea competitivamente más caro?, se debe relevar la condición, mejorar las características de comunicación y hacer que el producto entre al mercado de mejor manera.

Dentro de este proceso, existe un factor muy importante que es el cultural y este sólo cambia a través de la comunicación. Un factor más que dice que la comunicación debe ayudar al proceso de las PYMES.

Hay que comprenderlo integralmente, no es hacer comunicación por hacer comunicación, hay que hacerla con un objetivo concreto y ahí es cuando el plan de mercadeo debe funcionar y lo que muchas veces se olvidan las empresas, o sea no es lo mismo hacer un plan de marketing, que uno de medios o mercadeo. El plan de medios debe estar muy atado al plan de marketing y el de marketing debe estar atado al de mercadeo en una lógica estructurada de la empresa, por eso es que a veces fallan a nivel comunicacional las empresas.

### **3.15 Entrevista No.4**

#### **Magister Gabriela Ortiz –Supervisora Zonal de comunicación social del Ministerio de Educación.**

La entrevista se realizó el viernes 16 de mayo del 2014, en la oficina de la Srta. Ortiz en el Ministerio de Educación.

#### **1. ¿Cómo define usted a las PYMES en el Ecuador?**

Como sus siglas lo indican, las PYMES son el conjunto de pequeñas y medianas empresas que se las clasifican de acuerdo a su número de empleados y volumen de ventas anual.

#### **2. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que usted encuentra en las PYMES?**

Bueno entre las fortalezas se pueden encontrar las siguientes:

- Requieren de un número menos de trabajadores para desarrollarse.
- Son más flexibles al cambio.
- Requieren menores costos de inversión.

Entre las debilidades las más comunes se pueden encontrar:

- Falta de tecnología.
- Falta de recursos para comunicación y marketing.

Las PYMES son un campo nuevo para la comunicación y con un buen análisis de sus fortalezas y debilidades se pueden lograr crear grandes proyectos de comunicación.

#### **3. ¿Qué necesidades comunicacionales tienen las PYMES?**

Yo pienso que existen dos necesidades fundamentales:

- Conocer de la comunicación interna y los beneficios que conlleva aplicarla dentro de las empresas.

- Creer que las relaciones públicas son un lujo y que se necesita utilizar mucho recurso económico para implementarlas.

**4. ¿Usted cree la cultura e identidad corporativa existe en las PYMES o es inexistente?**

Es inexistente, como te comente unas preguntas atrás, las PYMES son un campo nuevo para la comunicación y si se realizan las respectivas investigaciones se pueden lograr proyectos factibles e innovadores.

**5. ¿Usted cree que la Comunicación Corporativa solo se debería implantar y manejar en empresas grandes?**

No para nada, el público interno es tan importante como el externo, y si queremos lograr imagen externa positiva se debe trabajar primero desde lo interno.

**6. Si se implantaría la Comunicación Corporativa interna en las PYMES, ¿qué mejoras cree usted que se darían? ¿Sería una propuesta viable?**

Pienso que es totalmente viable, con un buen manejo de la comunicación interna se lograrían varias mejoras entre ellas creo que las que más se destacarían sería:

- Evitar los clásicos problemas corporativos por la falta de flujo correcto de información.
- Cambio positivo en la cultura de la organización.
- Funcionarios contentos, imagen positiva de la empresa.

**7. ¿Usted cree que sería importante crear una Guía de Comunicación Corporativa para las PYMES en el país?**

Claro que sí, nos ayudaría mucho a los DIRCOM para actualizar estrategias.

**8. ¿Qué sugerencias podría darme para la creación de una guía de comunicación interna en las PYMES?**

Que sea una guía periódica, que innove cada cierto tiempo y contenga casos reales de análisis, podría llevarse de manera interna como blog para alimentar de ideas.



### 3. 16 Conclusiones y recomendaciones de las entrevistas.

- Según la visión de Ricardo Martino, dueño y fundador de R. Mercantiles, considera que es una empresa que ha tenido una trayectoria exitosa en el mercado, sin embargo la existencia de algunas de sus falencias es por falta de la comunicación corporativa, entre las cuales están: la falta de filosofía corporativa, lo cual ha causado una falta de pertenencia en sus empleados, otra importante es la poca actualización de las herramientas de comunicación, ya que todavía se mantienen procesos innecesarios que causan problemas de comunicación entre las diferentes áreas de la empresa.
- Un gran problema que existe en la empresa es que los altos mandos piensan que implementar la comunicación corporativa es un lujo que solo las grandes empresas se pueden dar y que en el caso de R. Mercantiles no causaría ningún efecto que justifique el dinero invertido.
- R. Mercantiles es una empresa que está clasificada como una PYME, es por esto que el objetivo de implementar la comunicación corporativa estaría enfocado en potenciar la imagen de marca y la cultura corporativa.
- Desde la visión del Lic. Paolo Muñoz, el éxito para que se logre crear la comunicación corporativa en una PYME está en hacerle entender al empresario que es una inversión a mediano y largo plazo.

- Expertos en la Comunicación Corporativa, piensan que la comunicación dentro de las organizaciones no es un lujo que solo las grandes empresas pueden implementarla, sino todo lo contrario, piensan que las PYMES son un buen campo para crear nuevos proyectos innovadores y llevar la comunicación hacia otro nivel.
- Desde la visión y experiencias laborales del Econ. Carlos Díaz, apoya a la implementación de proyectos que mejoren el nivel de la comunicación en las pequeñas y medianas empresas, ya que son una parte fundamental en la economía del país y que mejor si se realizan guías comunicacionales que mejoren sus procesos internos y los ayude a crecer en el mercado con su imagen externa.

## Capítulo IV: Propuesta Plan de Comunicación.

Después de la investigación de campo que se aplicó a la empresa R. Mercantiles, se presenta un diagnóstico el cual permitirá identificar la situación comunicacional de la organización.

A partir de eso, se tomará en cuenta diferentes objetivos con el fin de mejorar los problemas de comunicación que se identificaron en esta investigación de campo. Cabe señalar que son estrategias que se aplican perfectamente para el tamaño y naturaleza de la organización.

Dicha información dará paso al diseño de una propuesta encaminada a mejorar los procesos de comunicación.

### 4.1 Diagnóstico.

La empresa R. Mercantiles se ha mantenido en el mercado durante 35 años, en los mismos que ha ido creciendo con éxito y ganando más campo en el sector papelerero, sin embargo la misma no cuenta con comunicación corporativa en ningún nivel, tal y como se refleja más adelante en el diagnóstico.

### 4.2 FODA (institucional).

**Tabla 20: FODA de R. Mercantiles.**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relaciones positivas con los proveedores.</li> <li>- Buen posicionamiento en el mercado.</li> <li>- Empresa con trayectoria en la importación y distribución en el sector papelerero.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercado con facilidad de productos innovadores.</li> <li>- Sector papelerero aún en desarrollo y crecimiento.</li> <li>- Futuras alianzas estratégicas.</li> <li>- Excelente imagen y</li> </ul>

	reputación en el mercado.
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tamaño de las instalaciones.</li> <li>- Falta de capacitación para los empleados.</li> <li>- Falta de herramientas de comunicación.</li> <li>- Falta de uso de redes sociales.</li> <li>- Falta de cultura corporativa.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambio en las leyes para las importaciones.</li> <li>- Pérdida de clientes por facilidades en las importaciones.</li> <li>- Competencia.</li> </ul>

#### 4.3 Matriz causa efecto comunicacional.

Tabla 21: Matriz causa efecto.

Causa	Problema	Efecto	Solución
Existe una débil cultura corporativa.	Poca identidad en los empleados hacia la empresa.	Falta de compromiso con el trabajo.	Crear una cultura corporativa.
Poca optimización de	Limitado flujo de comunicación entre las áreas.	Comunicación entrecortada.	Establecer herramientas de

herramientas de comunicación.			comunicación interna.
Poco uso de las redes sociales.	Desconocimiento de los públicos.	Menos clientela.	Diseñar estrategias digitales.
Escasas capacitaciones para los empleados.	Poca eficiencia y eficacia en el desarrollo de las funciones.	Retraso en los procesos.	Realizar capacitaciones en determinados periodos de tiempo.

#### 4.4 Objetivo General.

- Diseñar un plan de comunicación para la empresa R. Mercantiles, con el fin de mejorar su comunicación interna.

#### 4.5 Objetivos Específicos.

- Crear sentido de pertenencia de los públicos internos hacia la organización en un trimestre.
- Mejorar el ambiente laboral en un período de tres meses, con la creación de herramientas de comunicación.
- Propiciar un cambio de actitud positivo hacia la organización en seis meses.

4.6 Plan de comunicación interna.

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	PÚBLICO	ESTRATEGIAS	TÁCTICA	ACCIONES	RESPONSABLES
Diseñar un plan de comunicación para la empresa R. Mercantiles, con el fin de mejorar su comunicación interna.	1. Crear sentido de pertenencia de los públicos internos hacia la organización en un trimestre.	Personal interno.	1.1 Difundir el núcleo ideológico de la organización.	1.1.1 Reuniones de trabajo.	<p><b>Reunión grupal:</b> Se realizará una reunión con todos los miembros de la empresa para poder trabajar en grupo y que todos aporten ideas, con el fin de formar la misión y visión a través de el punto de vista de todos. Esto también hará que los empleados se sientan importantes y tomados en cuenta en la empresa.</p> <p><b>Crear misión y visión.</b></p>	Comunicador Corporativo.
			1.2 Difundir la filosofía Corporativa.	1.2.1 Diseño de herramientas no convencionales.	<p><b>Fondos de pantalla:</b> Se colocará tanto la misión como la visión como fondo de pantalla en los monitores de cada empleado, esto ayudará a que se vayan familiarizando con el tiempo con la identidad corporativa.</p> <p><b>Letreros corporativos:</b> Se instalarán letreros en lugares estratégicos que contengan la misión y visión de la empresa.</p>	Comunicador Corporativo y Diseñador Gráfico.
			1.3 Mejorar el sentido de pertenencia hacia la organización.	1.3.1 Eventos corporativos.	<p><b>Eventos corporativos:</b> Con objetivo de unir más a los empleados y elevar el sentido de pertenencia hacia la empresa, se realizarán coffe breaks y cenas especiales. Estos eventos estarán sujetos a fechas importantes y significativas para todos.</p>	Comunicador Corporativo.
				1.3.2 Utilización de elementos de identificación corporativa.	<p><b>Crear elementos de identificación:</b> Se manejarán elementos como chalecos, credenciales y pulseras corporativas. Todos estos elementos impulsarán la imagen interna en los empleados y mejorará un sentido de pertenencia con la empresa.</p>	Comunicador Corporativo y Diseñador Gráfico.
				1.3.3 Diseño de la campaña.	<p><b>Campaña:</b> Se llamará " Yo soy trabajo en equipo", se va centrar en impulsar y profundizar los valores de la empresa. A cada departamento se le designará un valor específico, honestidad y respeto, durante una semana, en el transcurso de ésta ellos deberán ver formas y actividades que ayuden a difundir el valor en toda la empresa. A mediados de Junio se finalizará la campaña con un festejo fuera de las instalaciones, aquí se realizarán dinámicas grupales y se premiará al departamento que más se esforzó durante la campaña.</p>	Comunicador Corporativo.
	2. Mejorar el ambiente laboral en un período de tres meses, con la creación de herramientas de comunicación.	Personal interno.	2.1 Fortalecer la comunicación interna.	2.1.1 Implementar herramientas de comunicación interna.	<p><b>Cartelera:</b> Se colocarán en las diferentes áreas de la empresa. Se publicará información importante que será enviada por la gerencia, como: fotos de eventos, cambios de directiva, reglamentos, próximas reuniones y actividades. En total serán dos carteleras.</p> <p><b>E-mail corporativo:</b> Se creará un e-mail personalizado a cada miembro de la empresa (yfigueroa@rmercantiles.com), con el fin de obtener una comunicación más rápida, directa y segura.</p>	Comunicador Corporativo.
					<p><b>Intranet:</b> Es una de las herramientas más utilizadas actualmente en las empresas, por su eficacia y eficiencia en el manejo de la comunicación interna de toda la empresa. Se contactará con una empresa experta en el tema, que realice una cotización y posteriormente se efectúe la instalación de la misma.</p>	
	3. Propiciar un cambio de actitud positivo hacia la organización en seis meses.	Personal interno.	3.1 Mejorar las relaciones interpersonales.	3.1.1 Eventos sociales	<p><b>Celebración de cumpleaños:</b> Cada mes se publicará en la cartelera los nombres de los integrantes de la organización que cumplan años. A fin de mes se reunirá a todos los agasajados y se realizará una pequeña reunión y se entregarán los respectivos presentes.</p> <p><b>Diplomas de reconocimiento:</b> Con el fin de fortalecer la comunicación y mejorar las relaciones entre los empleados y los miembros de altos mandos en la empresa, se entregarán diplomas de reconocimientos, los cuales resaltarán el buen trabajo, superación de metas y aportes a la empresa por parte de los trabajadores.</p>	Comunicador Corporativo.
					3.2 Potenciar el talento de los públicos internos.	
			3.2.2 Jornadas de coaching	<p><b>Coaching:</b> Se manejará en cada empleado las jornadas de coaching, este método es muy efectivo, ya que ayuda a que los empleados superen sus propias barreras, se sientan seguros de sus aptitudes y logren llegar a las metas planteadas. Las jornadas de coaching se realizarán con la Universidad de las Américas.</p>		



## 4.8 Presupuesto.

PRESUPUESTO					
ACTIVIDAD	EMPRESA	DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Fondos de pantalla	Paolo Naranjo	Diseño arte	1	\$ 60.00	\$ 60.00
	Paolo Naranjo	Diseño arte	1	\$ 60.00	\$ 60.00
Letreros Corporativos	Vpublicidad	Impresión en Acrílico transparente y letras en vinil adherible	2	\$ 60.80	\$ 121.60
Coffe break	Sweet Emotion	Empanada argentina, Quiche de tocino y queso, Cupcake de chocolate y jugos.	40	\$ 5.00	\$ 200.00
Cena Corporativa	Lucky Jr.	Variedad de pizzas, porción tiramisú y bebidas soft ilimitadas.	40	\$ 10.00	\$ 400.00
Chalecos	Uniformes del valle	Chalecos grueso	40	\$ 16.50	\$ 660.00
Credenciales	Paolo Naranjo	Diseño arte	1	\$ 60.00	\$ 60.00
	Vpublicidad	Impresión en vinil	40	\$ 2.20	\$ 88.00
Pulseras "Yo soy Mercantiles".	Uniformes del valle	Pulseras de tela	50	\$ 1.00	\$50.00
Festejo de la campaña "Yo soy trabajo en equipo"	Quinta Victoria	Bebidas ilimitadas, comida, dinámicas, música y carpas.	40	\$ 35.00	\$ 1,400.00
Carteleras	Pizarras Hobby	Cartelera de madera, puerta de vidrio corrediza y seguridad 1.50 x 1.00 mts	2	\$ 150.00	\$ 300.00
E- mail Corporativo.	—	—	—	—	—
Intranet	Mario Carrera	Servidor intranet y capacitación	1	\$ 3,900.00	\$ 3,900.00
Celebración de cumpleaños.	Sweet Emotion	Cupcake y bebidas	40	\$ 1.20	\$ 48.00
Diplomas de reconocimiento.	—	—	—	—	—
Cursos de capacitación.	Universidad de las Américas	Gestionado	Gestionado	Gestionado	Gestionado
Jordnadas de Coaching	Universidad de las Américas	Gestionado	Gestionado	Gestionado	Gestionado
Sueldo Comunicador	Belén Fernández	Mensual	1	\$ 800.00	\$ 9,600.00
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 16,947.60</b>



## 4.9 Matriz de evaluación.

MATRIZ DE EVALUACIÓN				
OBJETIVOS	NIVEL DE EVALUACIÓN	ACCIONES	MECANISMO DE EVALUACIÓN	INDICADOR
1. Crear sentido de pertenencia de los públicos internos hacia la organización en un trimestre.	Avanzado	<b>Reunión grupal:</b> Se realizará una reunión con todos los miembros de la empresa para poder trabajar en grupo y que todos aporten ideas, con el fin de formar la misión y visión a través de el punto de vista de todos. Esto también hará que los empleados se sientan importantes y tomados en cuenta en la empresa.	Observación	Número de participantes.
		<b>Crear misión y visión.</b>	Encuesta	Aceptación de la misión.
		<b>Fondos de pantalla:</b> Se colocará tanto la misión como la visión como fondo de pantalla en los monitores de cada empleado, esto ayudará a que se vayan familiarizando con el tiempo con la identidad corporativa.	Sondeo de opinión	Aceptación del mensaje.
		<b>Letreros corporativos:</b> Se instalarán letreros en lugares estratégicos que contengan la misión y visión de la empresa.	Sondeo de opinión	Número de letreros
		<b>Eventos corporativos:</b> Con objetivo de unir más a los empleados y elevar el sentido de pertenencia hacia la empresa, se realizarán coffe breaks y cenas especiales. Estos eventos estarán sujetos a fechas importantes y significativas para todos.	Observación y Evidencia Fotográfica	Número de aceptación.
		<b>Crear elementos de identificación:</b> Se manejarán elementos como chalecos, credenciales y pulseras corporativas. Todos estos elementos impulsarán la imagen interna en los empleados y mejorará un sentido de pertenencia con la empresa.	Encuesta	Aceptación de elementos.
2. Mejorar el ambiente laboral en un período de tres meses, con la creación de herramientas de comunicación.	Básico	<b>Cartelera:</b> Se colocarán en las diferentes áreas de la empresa. Se publicará información importante que será enviada por la gerencia, como: fotos de eventos, cambios de directiva, reglamentos, próximas reuniones y actividades. En total serán dos carteleras.	Sondeo de opinión	Número de carteleras
		<b>E-mail corporativo:</b> Se creará un e-mail personalizado a cada miembro de la empresa (yfigueroa@rmercatiles.com), con el fin de obtener una comunicación más rápida, directa y segura.	Encuesta	Correos enviados.
		<b>Intranet:</b> Es una de las herramientas más utilizadas actualmente en las empresas, por su eficacia y eficiencia en el manejo de la comunicación interna de toda la empresa. Se contactará con una empresa experta en el tema, que realice una cotización y posteriormente se efectúe la instalación de la misma.	Encuesta	Visitas a la página.
3. Propiciar un cambio de actitud positivo hacia la organización en seis meses.	Avanzado	<b>Celebración de cumpleaños:</b> Cada mes se publicará en la cartelera los nombres de los integrantes de la organización que cumplan años. A fin de mes se reunirá a todos los agasajados y se realizará una pequeña reunión y se entregarán los respectivos presentes.	Sondeo de opinión	Aceptación de las actividades.
		<b>Diplomas de reconocimiento:</b> Con el fin de fortalecer la comunicación y mejorar las relaciones entre los empleados y los miembros de altos mandos en la empresa, se entregarán diplomas de reconocimientos, los cuales resaltarán el buen trabajo, superación de metas y aportes a la empresa por parte de los trabajadores.	Sondeo de opinión	Número de certificados entregados.
		<b>Cursos de capacitación:</b> Se realizarán cursos de capacitación y actualización especializados para las diferentes áreas de la organización. Estas capacitaciones se realizarán con la Universidad de las Américas.	Ficha de registro	Número de trabajadores que sistieron.
		<b>Coaching:</b> Se manejará en cada empleado las jornadas de coaching, este metodo es muy efectivo, ya que ayuda a que los empleados superén sus propias barreras, se sientan seguros de sus aptitudes y logren llegar a las metas planteadas. Las jornadas de coaching se realizarán con la Universidad de las Américas.	Ficha de registro	Número de trabajadores que sistieron.

## **Conclusiones y recomendaciones.**

### **4.10 Conclusiones.**

- Las PYMES están definidas como un conjunto de empresas pequeñas y medianas, esto se mide sobre la base de su número de empleados, nivel de producción y volumen de ventas. Estas empresas son muy importantes para la economía del país, ya que son innovadoras y abren paso a nuevos mercados.
- Las PYMES son una base fundamental para la economía del país, cada vez ocupan un mayor posicionamiento en la misma. Con el actual gobierno se están realizando nuevos proyectos que ayuden al posicionamiento de las pequeñas y medianas empresas en el mercado.
- La Comunicación Corporativa se ha considerado por muchos años como un lujo que solo las empresas grandes se lo pueden dar. Sin embargo, varios comunicadores corporativos piensan que este tabú se debe eliminar, ya que la implementación y el buen manejo de la comunicación corporativa no debe depender del tamaño de la organización.
- Según las entrevistas realizadas a expertos de la comunicación, se cree que sería una excelente idea crear una Guía Comunicacional, para implementar diferentes herramientas y canales de comunicación en las PYMES del Ecuador.
- Las definiciones de la comunicación en las empresas son variadas, pero abarcando un poco de todas se podría decir que la comunicación es un proceso, el cual transmite ideas, experiencias, conceptos, pensamientos, a través de mensajes que crean relaciones y cambian actitudes a través de la persuasión.

- Se puede decir que a cada momento las personas se están comunicando de forma verbal o no verbal. Esta afirmación es muy importante, ya que muchas empresas se olvidan de esto y la mayoría de veces descuidan su imagen y el mensaje que está siendo captado no es el deseado por la organización.
- Se investigaron algunas escuelas de comunicación, sin embargo la que más sentido y relación tiene con esta investigación es la de Palo Alto, puesto se centra en la relación emisor-mensaje-receptor y por su teoría que es imposible no comunicarse, es decir, que todo comunica y a cada momento las personas se están comunicando.
- Después de haber expuesto varios términos y teorías de la comunicación, se puede concluir que ésta es muy importante para la empresa, ya que mejora su productividad, aumenta el sentido de pertenencia de los empleados, evita crisis, elimina procesos innecesarios, incrementa el trabajo en equipo y mantiene un buen clima laboral; todos estos aspectos reflejan una buena imagen hacia los públicos externos.
- R. Mercantiles está definida como una PYME. Durante su trayectoria en el mercado es una empresa que ha ido creciendo con éxito y su posicionamiento en el sector papelerero es bueno, sin embargo su comunicación corporativa es escasa y esto ha detenido el proceso de poder crecer más y mejorar su imagen ante los públicos objetivos.
- En cuanto a los rasgos culturales, no existe una filosofía corporativa establecida, es decir, la empresa no cuenta con misión, visión ni valores. Esto se debe a que los altos mandos creen que estos aspectos no influyen en el trabajo de los empleados ni en la productividad de la empresa.

- Un factor importante, es la inexistencia de herramientas de comunicación para el público interno. Esta falta de medios de comunicación internos causa una insatisfacción en el personal, lo cual da paso a la presencia de rumores, los mismos que distorsionan el sentido del mensaje y esto afecta directamente al clima laboral.
- El análisis de los resultados de la investigación reflejan que es muy importante y necesario involucrar e informar a todos los empleados sobre las acciones, cambios y decisiones que ocurran en la empresa, con el fin de destacar el rol que desempeñan e incrementar su compromiso con la empresa.
- Otros resultados importantes fue la falta de comunicación entre los departamentos, esto se debe a la falta de herramientas de comunicación y a la desorganización en los procesos internos.
- La propuesta que se plantea para R. Mercantiles, se basa en mejorar los procesos internos, crear una filosofía corporativa, incrementar el nivel de pertenencia de los empleados y mejorar el clima laboral.

#### **4.11 Recomendaciones.**

Después de una investigación de campo realizada a la empresa R. Mercantiles, se reconoció a la organización como una PYME, por lo cual la propuesta será un plan piloto, en el que se recomienda crear un sentido de pertenencia de su público interno hacia la organización, esto mejorará las relaciones entre los empleados y se sentirán más comprometidos con la empresa y su trabajo. Una de las maneras de alcanzar este sentido de pertenencia es creando una filosofía corporativa (misión, visión y valores) y difundiendo la misma entre los miembros de la empresa, mediante uso de herramientas no convencionales como carnets, fondos de pantalla en los monitores, entre otros.

Otro aspecto importante que se recomienda poner en práctica es la implementación de herramientas de comunicación, es elemental tener un buen manejo de éstas, ya que descartan procesos innecesarios, mejoran las relaciones entre las diferentes áreas y departamentos, eliminan rumores y ayudan a mantener un buen clima laboral en la empresa.

Las herramientas que ayudarían y beneficiarán mucho en la organización serían: carteleras informativas en lugares estratégicos que ayuden a difundir información relevante para todos, e-mail corporativo e intranet, estos dos últimos harán que el trabajo sea más eficaz y eficiente, mejorando la productividad y dando resultados positivos.

Por último, pero no menos importante, se sugiere propiciar un cambio de actitud positivo en los empleados. Por medio de cursos de capacitación y coaching las personas se sentirán que la empresa se preocupa por ellos, ayudándoles a superar sus metas y dándoles herramienta y medios para lograrlos. Otra manera es dándoles diplomas de reconocimiento, de esta manera los empleados sentirán que los jefes y la gerencia están pendientes de ellos y su trabajo, motivándolos para alcanzar nuevas metas.

Todas estas ideas expuestas ayudarán a la empresa a mejorar su imagen interna, creando un mejor ambiente laboral y mejorando la productividad de la organización.

**Referencias.**

- Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. Buenos Aires, Argentina: Netbiblo S.L.
- Berlo, D. (1969). El proceso de la comunicación. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.
- Brandolini, A. y Gonzalez, M. (2009). Comunicación interna. Buenos Aires, Argentina: DIRCOM.
- Brunet, L. El clima de trabajo en las organizaciones, México DF, México: Editorial Trillas.
- Capriotti, P. (2008). Planificación estratégica de la imagen corporativa. Málaga, España: IIRP.
- Costa, J. (1990). La identidad corporativa. México DF, México: Editorial Trillas.
- Costa, J. (s.f). Imagen Corporativa. Recuperado el 12 de diciembre del 2013 de <http://www.rppnet.com.ar/imagencorporativas.htm>.
- Muñoz, M. (2012). Las pymes en el Ecuador. Recuperado el 29 de mayo del 2014 de <http://dspace.ups.edu.ec/bistream/123456789/1442/5/Capitulo%202.pdf>.
- Muñoz, R. (2013). Comunicación interna, la gran desconocida para la Pyme. Recuperado el 01 de junio del 2014 de <http://jcvalda.wordpress.com/2013/10/28/comunicacion-internasthash-zicxvqvk-dpuf/>.
- Rebeli, M. (2008). Comunicación estratégica en las organizaciones. México D.F, México: TRILLAS.

Revista Ekos. (2012). Unidad de análisis económico e investigación Ekos negocios. Recuperado el 15 de mayo del 2014 de [http://www.ekosnegocios.com/negocios/REV\\_paginaEdicion.aspx?edicion=223&idr=1#](http://www.ekosnegocios.com/negocios/REV_paginaEdicion.aspx?edicion=223&idr=1#).

Ritter, M. (2008). Cultura Organizacional: gestión y comunicación. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.

Servicio de rentas interna. (s.f). Definición de empresas pymes. Recuperado el 15 de diciembre del 2013 de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/32@public>.

## **ANEXOS**



## **Anexo 1**

### **Código Orgánico de la producción, comercio e inversiones.**

#### **5.1.1 Órganos de regulación de las PYMES**

##### Capítulo II

##### De los Órganos de Regulación de las MIPYMES

Art. 54.- Institucionalidad y Competencias.- El Consejo Sectorial de la Producción coordinará las políticas de fomento y desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa con los ministerios sectoriales en el ámbito de sus competencias. Para determinar las políticas transversales de MIPYMES, el Consejo Sectorial de la Producción tendrá las siguientes atribuciones y deberes:

- a. Aprobar las políticas, planes, programas y proyectos recomendados por el organismo ejecutor, así como monitorear y evaluar la gestión de los entes encargados de la ejecución, considerando las particularidades culturales, sociales y ambientales de cada zona y articulando las medidas necesarias para el apoyo técnico y financiero;
- b. Formular, priorizar y coordinar acciones para el desarrollo sostenible de las MIPYMES, así como establecer el presupuesto anual para la implementación de todos los programas y planes que se prioricen en su seno;
- c. Autorizar la creación y supervisar el desarrollo de infraestructura especializada en esta materia, tales como: centros de desarrollo MIPYMES, centros de investigación y desarrollo tecnológico, incubadoras de empresas, nodos de transferencia o laboratorios, que se requieran para fomentar, facilitar e impulsar el desarrollo productivo de estas empresas en concordancia con las leyes pertinentes de cada sector;
- d. Coordinar con los organismos especializados, públicos y privados, programas de capacitación, información, asistencia técnica y promoción comercial, orientados a promover la participación de las MIPYMES en el comercio internacional;
- e. Propiciar la participación de universidades y centros de enseñanza locales, nacionales e internacionales, en el desarrollo de programas de emprendimiento

- y producción, en forma articulada con los sectores productivos, a fin de fortalecer a las MIPYMES;
- f. Promover la aplicación de los principios, criterios necesarios para la certificación de la calidad en el ámbito de las MIPYMES, determinados por la autoridad competente en la materia;
  - g. Impulsar la implementación de programas de producción limpia y responsabilidad social por parte de las MIPYMES;
  - h. Impulsar la implementación de herramientas de información y de desarrollo organizacional, que apoyen la vinculación entre las instituciones públicas y privadas que participan en el desarrollo empresarial de las MIPYMES;
  - i. Coordinar con las instituciones del sector público y privado, vinculadas con el financiamiento empresarial, las acciones para facilitar el acceso al crédito de las MIPYMES;
  - j. Las demás que establezca la Ley.

### **5.1.2 Mecanismos de desarrollo productivo.**

#### Capítulo III

#### De los Mecanismos de Desarrollo Productivo

Art. 55.- Compras públicas.- Las instituciones públicas estarán obligadas a aplicar el principio de inclusión en sus adquisiciones. Para fomentar a las MIPYMES, el Instituto Nacional de Compras Públicas deberá incentivar y monitorear que todas las entidades contratantes cumplan lo siguiente:

- a. Establezcan criterios de inclusión para MIPYMES, en los procedimientos y proporciones establecidos por el Sistema Nacional de Contratación Pública;
- b. Otorguen todas las facilidades a las MIPYMES para que cuenten con una adecuada información sobre los procesos en los cuales pueden participar, de manera oportuna;
- c. Procurar la simplificación de los trámites para intervenir como proveedores del Estado;

d. Definan dentro del plan anual de contrataciones de las entidades del sector público, los bienes, servicios y obras que puedan ser suministrados y ejecutados por las MIPYMES. El Instituto Nacional de Compras Públicas mantendrá un registro actualizado de las compras realizadas a la economía popular y solidaria y a las MIPYMES y divulgará estos beneficios a la ciudadanía, así como los planes futuros de compras públicas a efectuarse por el Estado y sus instituciones. Las mismas obligaciones y parámetros técnicos para las compras inclusivas se deberán aplicar para beneficiar a los actores de la economía popular y solidaria.

### **5.1.3 Registro de MIPYMES.**

#### Capítulo IV

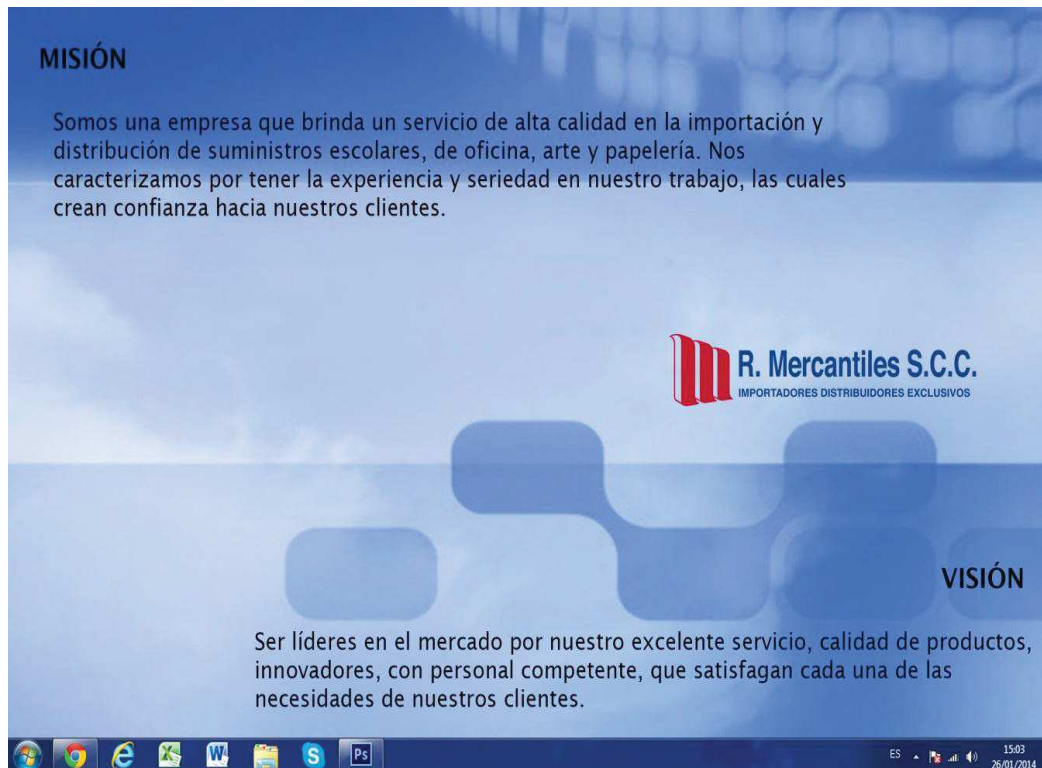
#### Del Registro Único de MIPYMES y Simplificación de Trámites

Art. 56.- Registro Único de las MIPYMES.- Se crea el Registro Único de las MIPYMES como una base de datos a cargo del Ministerio que presida el Consejo Sectorial de la Producción, quien se encargará de administrarlo; para lo cual, todos los Ministerios sectoriales estarán obligados a entregar oportunamente la información que se requiera para su creación y actualización permanente. Este registro permitirá identificar y categorizar a las empresas MIPYMES de producción de bienes, servicios o manufactura, de conformidad con los conceptos, parámetros y criterios definidos en este código. De igual manera, generará una base de datos que permitirá contar con un sistema de información del sector, de las MIPYMES que participen de programas públicos de promoción y apoyo a su desarrollo, o que se beneficien de los incentivos de este código, para que el órgano competente pueda ejercer la rectoría, la definición de políticas públicas, así como facilitar la asistencia y el asesoramiento adecuado a las MIPYMES. Únicamente, para efectos de monitoreo de las políticas públicas que se implementen en este sector, el Ministerio administrador del Registro, podrá solicitar a las MIPYMES que

consten en la base de datos, información relacionada con su categorización, en los términos que se determinará en el reglamento.

## Anexo 2

### Fondos de pantalla con misión y visión de R. Mercantiles



## Anexo 3

### Letreros corporativos



## Anexo 4

### Credenciales R. Mercantiles



**R. Mercantiles S.C.C.**  
IMPORTADORES DISTRIBUIDORES EXCLUSIVOS



**MARÍA YOLANDA  
FIGUEROA MARCHAN**

**Gerente de Marketing**  
yigueroa@rmercantiles.com

[www.rmercantiles.com](http://www.rmercantiles.com)



**R. Mercantiles S.C.C.**  
IMPORTADORES DISTRIBUIDORES EXCLUSIVOS

**MISIÓN**

Somos una empresa que brinda un servicio de alta calidad en la importación y distribución de ministros escolares, de oficina, arte y papelería. Nos caracterizamos por tener la experiencia y seriedad en nuestro trabajo, las cuales crean confianza hacia nuestros clientes.

**VISIÓN**

Ser líderes en el mercado por nuestro excelente servicio, calidad de productos, innovadores, con personal competente, que satisfagan cada una de las necesidades de nuestros clientes.

[www.rmercantiles.com](http://www.rmercantiles.com)

**Anexo 5**

**Chalecos corporativos**



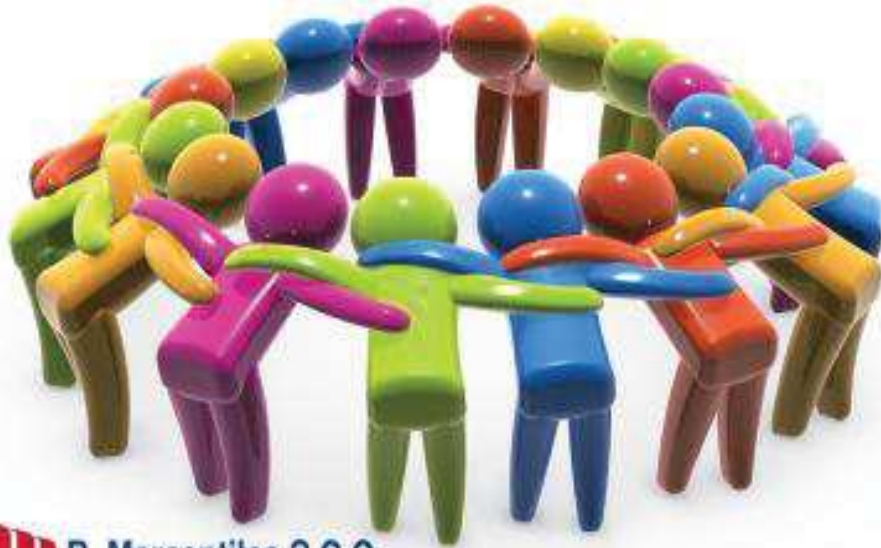


**Anexo 6****Pulsera "Yo soy Mercantiles"**

Anexo 7

Campaña “Yo soy trabajo en equipo”

# YO SOY TRABAJO EN EQUIPO



 **R. Mercantiles S.C.C.**  
IMPORTADORES DISTRIBUIDORES EXCLUSIVOS

**Anexo 8**

**Cartelera “Yo me informo”**



**Anexo 9**

**Cartelera "R. Mercantiles Social"**



## Anexo 10

## Calendario de cumpleaños en R. Mercantiles

Junio		 R. Mercantiles S.C.C. <small>IMPORTADORES DISTRIBUIDORES EXCLUSIVOS</small>		2014		
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30						

**Anexo 11**

**Diplomas de reconocimiento para los empleados**

