



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA
SUPER PACO PARA CREAR UNA CULTURA DE SERVICIO AL CLIENTE

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

Profesor Guía
Paolo Muñoz, MSc.

Autora
Stephanie Saavedra Martínez

Año
2015

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

Paolo Muñoz

Máster en Dirección de Comunicación

C.C.: 100157400-1

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”.

Stephanie Saavedra

C.C.: 172231655-9

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer primero a Dios por siempre bendecirme y estar conmigo en todo momento, por ser mi guía día tras día y por haberme ayudado a culminar con este proyecto.

Gracias a mis padres, Nubia Martínez y Eduardo Saavedra, que siempre han sido mi soporte y me han brindado su apoyo incondicional para lograr mis metas, motivándome cada día a no rendirme, enseñándome que con paciencia y dedicación todo es posible.

De manera especial gracias a mi compañero Francisco Rivera por haberme ayudado de manera desinteresada y por haber estado pendiente de cada detalle para la culminación de mí proyecto.

Por último agradezco a mi profesor Paolo Muñoz por haberme orientado durante todo el proceso del proyecto, por haber confiado en mí y haber compartido conmigo sus conocimientos de las cuales he aprendido.

DEDICATORIA

Este proyecto de tesis va dedicado para mis padres que siempre han estado conmigo en los buenos y malos momentos, siempre creyendo en mí, preocupados por mi porvenir y por brindarme una excelente educación.

RESUMEN

Súper Paco tiene varios años de trayectoria en el mercado comercial, es muy reconocida actualmente, se dedica a la venta de artículos de papelería, oficina y tecnología, a lo largo de los años y con el fin de satisfacer a sus clientes se ha ido expandiendo por varias ciudades como: Guayaquil, Ambato, Manta, Esmeraldas, Ibarra Cuenca, entre otras.

Esta tesis está enfocada en la cultura de servicio al cliente, en donde se evaluó el clima laboral interno a través de varias técnicas de investigación como: entrevistas, encuestas, método observación y análisis de datos, con el fin de determinar las falencias internas existentes.

Durante la investigación se detectaron algunas debilidades comunicacionales: desconocimiento de las labores del comunicador corporativo, existe una regular relación entre compañeros de trabajo y directivos, falta de motivación por parte de empleados, generando así un clima laboral pesado.

Finalmente para complementar este proyecto se crearon varias herramientas de comunicación que servirán como parte de mejora al ambiente interno laboral como lo son: la cartelera informativa, letreros, el wallpaper y una guía enfocada al servicio al cliente.

ABSTRACT

Super Paco has several years of trajectory on the commercial market, today it is very recognized, it devotes at sale of articles about stationery, office and technology, throughout the years and in order to satisfy its clients it has been expanding to several cities as: Guayaquil, Ambato, Manta, Esmeraldas, Ibarra Cuenca, between others.

This thesis is focused in the service culture on the client, where the internal labor climate was evaluated across several investigation skills like: interviews, surveys, method observation and data analysis, in order to determine the existing internal shortcomings.

During the investigation, some communication weaknesses were detected: ignorance of the works of the corporate communicator, a regular relation exists between coworkers and managers, lacking in motivation on the part of personnel, generating this way a heavy labor climate.

Finally, to complement this project created several tools of communication that will serve like part of progress to the internal labor environment as they are: the informative publicity board, signs, the wallpaper and a guide focused on the service on the client.

ÍNDICE

1.	SÚPER PACO	1
1.1	ANTECEDENTES DE SÚPER PACO	2
1.2	NÚCLEO IDEOLÓGICO	3
1.2.1	Misión	3
1.2.2	Visión	4
1.2.3	Valores.....	4
1.3	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN.....	4
1.4	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	5
1.4.1	Descripción de funciones de la estructura organizacional.....	5
1.5	SUCURSALES	7
1.6	IDENTIDAD CORPORATIVA SÚPER PACO.....	8
1.6.1	Slogan.....	8
1.7	SECCIONES DE TRABAJO	8
1.7.1	Marketing	8
1.7.2	Financiera	9
1.7.3	Logística	9
1.7.4	Desarrollo Organizacional.....	10
1.8	GIRO DEL NEGOCIO	10
1.9	INDUSTRIA EN LA QUE COMPITE SÚPER PACO	10
1.10	CLIENTES.....	10
1.10.1	Líneas de productos	11
1.10.1.1	Distribución del producto	12
1.10.2	Actividades de comunicación.....	12
1.11	IMPORTANCIA DE SÚPER PACO EN EL ÁMBITO COMERCIAL	13
2.	COMUNICACIÓN E IMAGEN CORPORATIVA	14
2.1	LA COMUNICACIÓN: CARACTERÍSTICAS Y TIPOS	14
2.1.1	Las esferas de la comunicación.....	15
2.2	PLAN DE COMUNICACIÓN.....	16
2.2.1	Aspectos a tomar en el plan de comunicación.....	17
2.3	COMPONENTES DEL PLAN DE COMUNICACIÓN.....	17
2.3.1	Objetivos.....	17
2.3.2	Públicos	17
2.3.3	Estrategias	18
2.3.4	Acciones	18
2.3.5	Responsables	18
2.3.6	Cronograma	19
2.3.7	Presupuesto.....	19
2.4	LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	19
2.4.1	Clasificación y dirección de la comunicación interna	19

2.4.2	Función y objetivos de la Comunicación Interna.....	20
2.4.3	Evaluación del clima interno	21
2.4.4	Comunicación interna en la cultura de servicio.....	22
2.5	IDENTIDAD CORPORATIVA	23
2.5.1	Ejes de la identidad corporativa.....	23
2.5.2	Componentes de la identidad	24
2.6	VALOR DE LA MARCA	25
2.6.1	Elementos de marca	27
2.6.2	Gestión de la marca.....	28
2.7	IMAGEN CORPORATIVA	28
2.7.1	Condiciones y funciones de la imagen.....	29
2.7.2	Estructura de la imagen corporativa	32
2.7.3	Beneficios de una imagen fortalecida	32
2.7.4	Proceso de la información en la formación de la imagen	33
2.7.5	Niveles de imagen	34
3.	LA CULTURA CORPORATIVA Y EL SERVICIO AL CLIENTE.....	36
3.1	TEORÍA FUNCIONALISTA	36
3.1.1	Etapas históricas del funcionalismo de los medios	36
3.1.2	Paradigma del siglo XXI.....	38
3.2	CULTURA CORPORATIVA	42
3.2.1	Definición cultura corporativa.....	42
3.2.2	Tipos de culturas.....	43
3.2.3	Orientaciones de la cultura corporativa.....	44
3.2.4	Factores a tomar en cuenta para el desarrollo de la cultura	44
3.2.5	Instrumentos de investigación para la cultura corporativa	46
3.3	SERVICIO AL CLIENTE	47
3.3.1	Ventajas de brindar un buen servicio	49
3.3.2	Satisfacción del cliente	49
3.3.3	Características de un buen cliente	50
3.3.4	Modalidades de atención al cliente	52
3.3.4.1	Comunicación Directa	52
3.3.4.2	Comunicación Indirecta	54
3.3.5	Resolución positiva de las quejas	55
3.4	CULTURA DE SERVICIO AL CLIENTE	56
3.4.1	El valor agregado en el servicio	58
3.4.2	Tipos de Servicios.....	59
4.	INVESTIGACIÓN.....	61
4.1	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	61
4.2	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	61
4.2.1	Población	61

4.2.2	Muestra.....	61
4.3	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	62
4.3.1	La observación.....	62
4.3.1.1	Ficha de observación	62
4.3.2	La entrevista	63
4.3.3	Encuestas	63
4.3.4	Focus Group	64
4.4	DISEÑO DE LA ENCUESTA.....	64
4.4.1	Tabulación e interpretación de resultados	69
4.4.2	Conclusiones cuantitativas	82
4.5	DISEÑO DE LA ENTREVISTA.....	83
4.5.1	Resultados entrevistas.....	84
4.5.2	Conclusiones de las entrevistas.....	114
4.5.3	Focus Group 1	115
4.5.3.1	Conclusiones del Focus Group 1.....	117
4.5.4	Focus Group 2	119
4.5.4.1	Conclusiones del Focus Group 2.....	121
5.	PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN.....	123
5.1	BREVE INTRODUCCIÓN	123
5.2	DIAGNÓSTICO	123
5.3	ANÁLISIS FODA	123
5.4	CUADRO CAUSA- EFECTO	124
5.5	MAPA DE PÚBLICOS	124
5.6	EJE DE COMUNICACIÓN	125
5.7	OBJETIVOS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN.....	126
5.8	MATRIZ ESTRATÉGICA.....	128
5.9	MATRIZ EVALUACIÓN Y CONTROL	129
5.10	PRESUPUESTO	130
5.11	CRONOGRAMA DE ACCIONES	131
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	132
6.1	CONCLUSIONES.....	132
6.2	RECOMENDACIONES	133
	REFERENCIAS	135
	ANEXOS	138

1. SÚPER PACO

“En 1953, Pablo Pfeifer, un visionario empresario de procedencia checa, fundó PACO cuyas siglas significan Paper Company. En sus inicios distribuía fundas de papel y papel de despacho en las que se envolvían víveres y otros productos. El primer local de PACO se ubicó en las calles Mejía y Benalcázar. En ese entonces habían dos líneas de negocio: se comercializaban materiales para la industria gráfica y se distribuían fundas de papel para surtir a los pequeños minoristas.

Para cubrir más ciudades y ampliar la oferta, el 1 de abril de 1968 se unió a la compañía Narciso Attia, quien tiene una amplia experiencia en el mercado americano. Su vinculación fue como Gerente de Ventas. A inicios de los años 70 se empiezan a buscar nuevos proveedores en Latinoamérica, Estados Unidos y Europa. En 1971 Narciso Attia se convierte en accionista de la empresa, de la que hoy es socio mayoritario. Con una visión de negocios más expansionista, en 1974 se abre la primera sucursal en Ambato y otro local en la calle Robles, en Quito, en el que se mantiene la venta tras mostrador y la distribución de papel al por mayor.

1978 es un año importante para PACO pues se apertura el local de la avenida Colón, que fue la primera gran papelería de Quito, que se destaca por su amplia oferta, entre ella de material escolar. Las ventas todavía eran tras mostrador. Con la dolarización en plena vigencia, se abren más locales, se apuesta por las ventas en autoservicio, se fortalece el negocio de la venta al por mayor y la oferta de materiales de oficina, todo con el fin de satisfacer las necesidades del consumidor.

En 1998 se da otro hito dentro de la compañía: la apertura del primer local de autoservicio “Súper Paco” dentro del El servicio al cliente, a través del tiempo, ha sido uno de los pilares fundamentales de gestión de la empresa. A partir de esta fecha, la empresa toma un rumbo diferente y enfoca su negocio al consumidor final, a través de la venta en autoservicio. Se incorpora a la oferta artículos de tecnología y se definen

los tres canales comerciales con los que cuenta actualmente: Retail, Ventas al por Mayor y Outsourcing.

Actualmente la compañía es dirigida por la segunda generación de la familia Attia, a través de una moderna visión de negocios ha convertido a PACO en líder de mercado en la comercialización de artículos de papelería, oficina y tecnología en el Ecuador". (PACO, s.f.)

1.1 ANTECEDENTES DE SÚPER PACO

La empresa Súper Paco tiene más de 50 años de trayectoria de acuerdo con su página web y es muy reconocida por su clientela además ha logrado tener buen posicionamiento en el mercado. En 1954, Pablo Pfeifer fundó la empresa Paco, lo cual significa papel y compañía. En 1968 la empresa comenzó a obtener un gran crecimiento debido a que oficializó sus ventas de materiales para oficina e industria gráfica, para extenderse alrededor de varias ciudades como: Ambato, Manta, Guayaquil, Ibarra, entre otros.

La Cultura Corporativa es primordial en toda organización debido a los valores, creencias y pautas que se manejan dentro estas serán las que se reflejen en los comportamientos de cada uno de ellos y aporta a la imagen de la empresa, con una cultura bien definida se puede llegar al logro de objetivos y en si influye sobre las metas que la empresa desea alcanzar, por tanto la cultura es la que define la identidad y la hace diferenciarse de las demás organizaciones. (Capriotti, 2009, p. 145)

De acuerdo a lo dicho por la directora de Recursos Humanos, Daniela Ortiz, la empresa está afectada por una cultura corporativa débil puesto a que sus empleados se encuentran con un alto porcentaje de desmotivación Y actitudes negativas, también manifiesta que en varias empresas del Ecuador se presentan estas mismas circunstancias de actitudes por parte de sus empleados, ya que siempre se ha manejado el neutralismo, es decir que jamás se ha visto predisposición por cuenta propia de destacarse ante los demás y tener una atención adecuada hacia los clientes, esto puede ser debido a

desmotivaciones de cada persona o por fracasos cometidos anteriormente que llevan a la persona a sentir dudas de volver a cometer los mismos errores, otro motivo también puede ser la personalidad de cada individuo que puede llevar a rechazar y no querer ser parte del cambio cultural, por lo que esto conlleva más esfuerzos para la empresa.

Súper Paco realiza dos veces por año capacitaciones a sus empleados, también se realizan reuniones sociales, las cuales sirven de oportunidad para que los empleados puedan conocerse más y sentirse identificados con la empresa; sin embargo esto no se refleja externamente, por lo que sería conveniente determinar si se está dando la debida importancia a sus clientes prioritarios o si solo se está gestionando en conveniencia de la empresa, por otro lado es de suma importancia contar con el apoyo de los altos mandos de forma que puedan asumir los cambios culturales y a su vez transmitirlos, los empleados de la organización deben reconocer las fallas negativas y adaptarse a nuevas, además también es recomendable que aporten con ideas para el cambio de la empresa de modo que se sientan parte de la organización y no excluidos.

Paco ha realizado con anterioridad un análisis sobre manejo de estrés en los empleados con el fin de mejorar su desempeño laboral, pues existe gran relevancia en ello puesto que la comunicación interna se dirige al personal de la organización que tiene como efecto que los empleados se identifiquen con los objetivos de la empresa y de esta manera crear un ambiente de trabajo armónico, lograr cambios y mejorar la productividad de la empresa.

1.2 NÚCLEO IDEOLÓGICO

1.2.1 Misión

“Trabajamos con pasión y eficiencia, brindando a nuestros clientes una experiencia de compra superior, ofreciendo productos y servicios de calidad”.

1.2.2 Visión

“Somos líderes reconocidos en el Ecuador por la atención al cliente, en la comercialización de productos y prestación de servicios de papelería y tecnología; creamos continuamente valor para nuestros accionistas y colaboradores, siendo un excelente lugar para trabajar”.

1.2.3 Valores

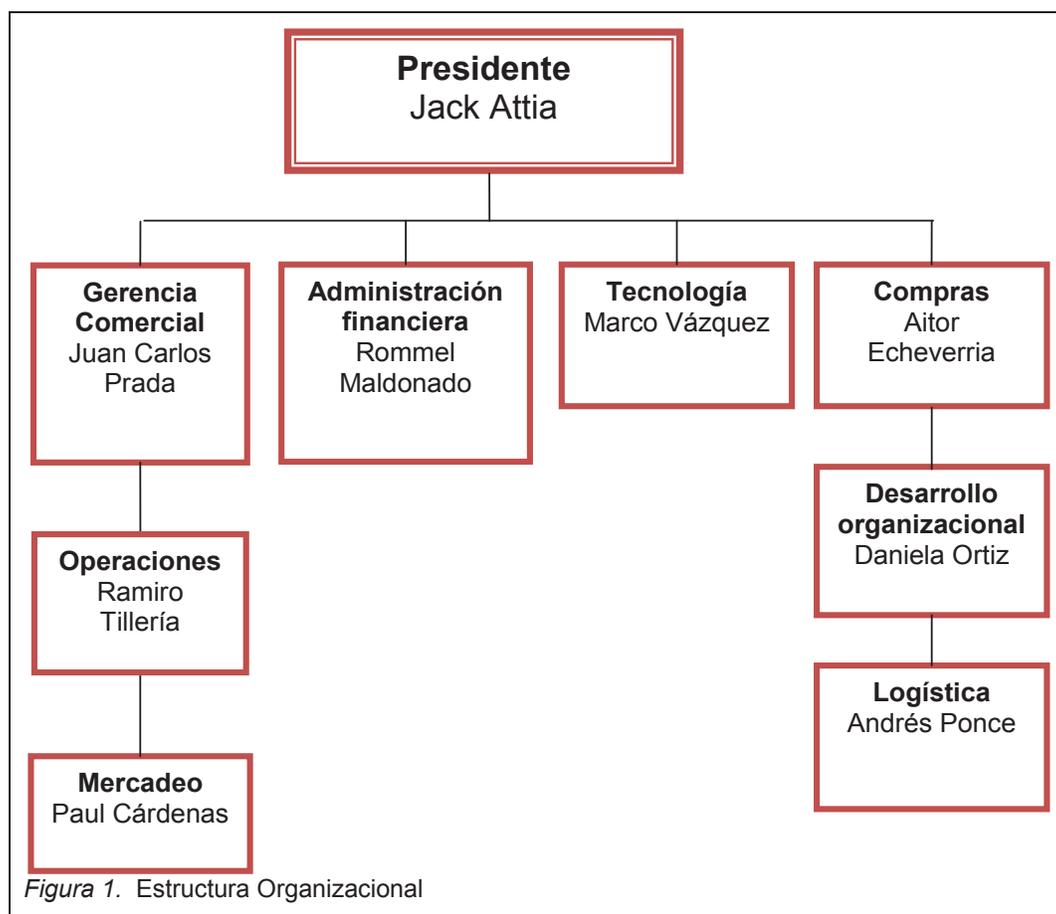
- Responsabilidad.
- Honestidad.
- Honradez.
- Comunicación.
- Respeto.
- Superación.
- Lealtad.

1.3 HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN

Tabla 1. Herramientas de comunicación

Herramienta	Público al que se dirige	Propósito
Teléfono	Interno y externo	Poder comunicarse con los clientes y demás sucursales.
Fax	Externo	Enviar comunicados escritos o imágenes necesarias para la organización.
Noti – Paco	Interno	Mantener al tanto a los empleados de las actividades que se realiza.
Correo electrónico	Externo	Transmitir y recibir información necesaria por parte de clientes y proveedores.
Intranet	Interno	Red interna exclusivamente para el personal de la empresa por la cual se envía comunicados e información necesaria entre sí.
Página web	Externo	Dar a conocer sobre los productos que ofrece, últimas noticias y todo sobre como PACO está conformado.
Reuniones de trabajo	Interno	Informar a los empleados acerca de nuevas normas o percances que puedan suscitarse en la empresa.

1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



1.4.1 Descripción de funciones de la estructura organizacional

- **Gerencia comercial:**
 - Supervisa a sus trabajadores.
 - Responsable de fijación de precios.
 - Capacita a su personal.
 - Selecciona al personal.
 - Lidera a todos sus empleados.

- **Operaciones:**
 - Asegura la gestión y control de producción.
 - Gestiona recursos para la eficacia de plan de ventas.

- Formula planes y programas de calidad.
- Asegura que los planes y programas de calidad se cumplan.

- **Mercadeo:**
 - Vende y entrega los productos.
 - Da a conocer los beneficios del producto.
 - Promueve y mantiene la actividad social.
 - Comunica y construye la imagen de marca.

- **Administración financiera:**
 - Establece objetivos.
 - Control de las funciones de sus empleados.
 - Establece estrategias para desarrollar planes.
 - Realiza seguimientos para verificación de resultados.

- **Tecnología:**
 - Encargada de la adquisición de equipos informáticos.
 - Establece políticas de equipamiento de la empresa.
 - Asesora áreas técnicas.
 - Supervisa la operatividad de la infra estructura de software e informática.

- **Compras:**
 - Adquisición de insumos, materiales y equipo.
 - Guarda y almacena los productos.
 - Cotizar precios de transporte.
 - Entrevista a proveedores.
 - Vende los artículos de sobra.

- **Desarrollo organizacional:**
 - Realiza procesos de personal.
 - Promueve la comunicación entre empresa y empleados.

- Capacita al personal.
- Encargado de las remuneraciones.
- Motiva al personal.

- **Logística:**
 - Optimización de costes, productos y transporte.
 - Dirige los equipos de logística.
 - Encargado de tener en las mejores condiciones los productos.
 - Analiza los procedimientos de distribución de operaciones comerciales.

1.5 SUCURSALES

Súper Paco cuenta con diez sucursales en la ciudad de Quito:

- Súper Paco C.C El Recreo.
- Súper Paco C.C San Luis.
- Súper Paco Colón.
- Súper Paco C.C Quicentro Shopping.
- Súper Paco La Prensa.
- Súper Paco C.C Condado Shopping.
- Súper Paco C.C Quicentro Sur.
- Súper Paco C.C Scala Cumbayá.
- Súper Paco C.C Ventura Mall.
- Súper Paco C.C Panamericana Sur.

1.6 IDENTIDAD CORPORATIVA SÚPER PACO

El logotipo oficial de Súper Paco es el siguiente:



También Existe un logotipo específico que se lo utiliza solo para los almacenes:



1.6.1 Slogan

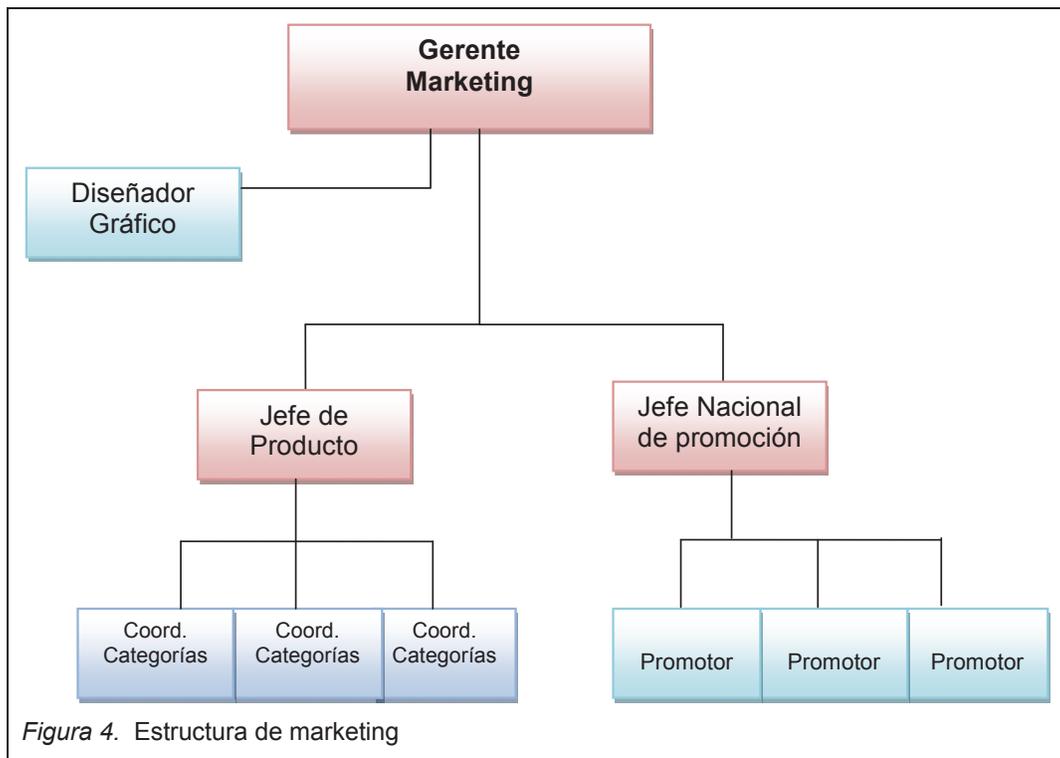
El slogan de Súper Paco es “Lo mejor en papelería y tecnología”, se quiso ser puntual y conciso para captar la atención del público en cuanto a lo que se quería transmitir de la compañía.

1.7 SECCIONES DE TRABAJO

1.7.1 Marketing

Esta área siempre está preocupada en conseguir las mejores técnicas para tener la confianza y lealtad por parte de sus usuarios, está encargada de las ventas de todos los productos y de ver las mejores maneras de llegar al cliente y sobre todo de hacer sus productos beneficiosos.

El área de marketing está manejada y conformada de la siguiente manera:



1.7.2 Financiera

Esta área hace referencia a toda la parte económica, por lo que se enfoca en tener un buen uso del presupuesto para el progreso mismo de la empresa, para ejemplo de esto está el siempre realizar controles y seguimientos de estos procesos para comprobar el buen manejo de aquello.

1.7.3 Logística

El centro de logística se encuentra en el sur de Quito, la intención es tener todos los cuidados del caso, de manera adecuada y organizada de cada producto con el fin de acortar los tiempos y que no se presenten dificultades en los procesos.

1.7.4 Desarrollo Organizacional

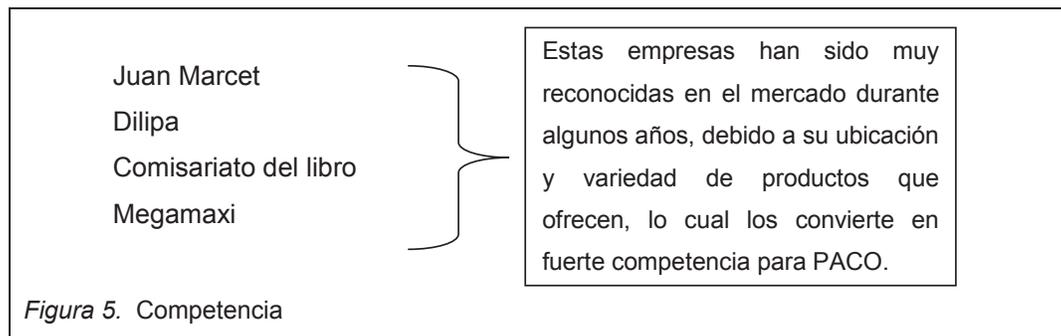
Unas de las áreas más relevantes para la organización, debido al contacto directo que se llega a tener con cada empleado de trabajo, se requiere de gran responsabilidad por parte de esta departamento para saber escoger su mejor personal posible con el fin de trabajar en conjunto para la mejora y progreso de la organización.

1.8 GIRO DEL NEGOCIO

Las funciones de PACO se enfocan principalmente en la venta y comercialización de productos de oficina, escolares y tecnología de productos locales e importados.

1.9 INDUSTRIA EN LA QUE COMPITE SÚPER PACO

Actualmente PACO tiene cuatro competidores con alta participación en el mercado que son:



1.10 CLIENTES

Se clasifica a sus consumidores por medio de sus tres canales comerciales que son:

- **Canal al por mayor:** el cual tiene como público objetivo a empresas pequeñas.

- **Canal Retail:** está enfocada a estudiantes de todos los niveles ya sea escolares, bachilleres, universitarios, etc.
- **Canal outsourcing:** Dirigidas específicamente a empresas corporativas.

1.10.1 Líneas de productos

- **01 PAPELERÍA**
 - 0101 Arte
 - 0102 Archivo
 - 0103 Didácticos
 - 0104 Escolares
 - 0105 Escritura
 - 0106 Libros textos y revistas
 - 0107 Novedades
 - 0108 Oficina
 - 0109 Papeles y cartulinas
- **02 TECNOLOGÍA**
 - 0201 Pc-memorias conectividad
 - 0202 Suministros e impresión
 - 0203 Accesorios complementos
 - 0204 Oficina y hogar
- **03 BAZAR**
 - 0301 Salud/limpieza/belleza
 - 0302 Alimentos
 - 0303 Novedades bazaar
 - 0304 Hogar

1.10.1.1 Distribución del producto

Una vez que los productos ingresan al centro de distribución, se la hace llegar a los consumidores de la siguiente manera:

- **Al por mayor:** Se designa un representante de venta para que se haga la entrega pedida.
- **Retail:** El departamento de marketing genera la distribución del producto para que el producto llegue al almacén dependiendo de los requerimientos.
- **Out sourcing:** Los pedidos se las realiza a través de un sistema en la cual cada empresa puede registrar sus requerimientos, este procedimiento se la realiza online y se hace llegar lo solicitado a cada sucursal.

1.10.2 Actividades de comunicación

En cuanto a la comunicación se la realiza a través de medios masivos, como lo son radio, prensa, televisión y por una cuenta de facebook.

Mayormente se hace bastante promoción a través de la televisión en las temporadas escolares tanto en la sierra como en la costa, las cuales son en las siguientes épocas:

- De Marzo – Mayo Sierra
- De Junio – Septiembre Costa

1.11 IMPORTANCIA DE SÚPER PACO EN EL ÁMBITO COMERCIAL

Según en la entrevista dada por Daniela Ortiz, directora de Recursos Humanos, PACO es considerada la primera empresa en implementar el autoservicio en papelerías, esta estratégicamente ubicada en varios puntos de la ciudad y principales ciudades del país como lo son: Esmeraldas, Manta, Portoviejo, Guayaquil, Machala, Babahoyo, Santo Domingo, Ibarra, Quito, Latacunga y finalmente en Ambato lo cual permite llegar al cliente de forma más eficiente brindándoles la oportunidad de acceder a productos de calidad en cuanto a suministros de oficina, papelería y tecnología.

Súper Paco cuenta aproximadamente con 180 empleados en la ciudad de Quito, 100 empleados laboran en las oficinas principales, las cuales se encuentran en la sede Colón y 8 empleados por los 10 almacenes que existen, dando un total de 80 empleados en lo que respecta almacenes.

Esta empresa también fue la primera en desarrollar varios productos compuestos por materias primas derivadas del reciclaje y la composición de elementos coadyuvantes a la preservación del medio ambiente, el objetivo es de desarrollar este concepto en la mayor cantidad de locales como aporte a la sociedad.

Paco tiene proyectos a futuro dirigidos a diferentes grupos objetivos, la cual consistirá en la creación de nuevas papelerías con el fin de enfocarse en las necesidades de los clientes de nivel económico medio y medio bajo. Los locales estarán ubicados en barrios populares. Estas papelerías brindaran una gran variedad de productos hacia los clientes como lo son: papelería tradicional, tecnología básica, artículos de limpieza, bazar, cosméticos, bisutería, etc.

2. COMUNICACIÓN E IMAGEN CORPORATIVA

2.1 LA COMUNICACIÓN: CARACTERÍSTICAS Y TIPOS

La comunicación es la base para todo proceso, una empresa que no sepa comunicarse no podrá lograr sus objetivos planteados, si se logra tener un buen manejo de la comunicación esta podrá aportar muchos beneficios para la empresa debido que a partir de esta se podrá percibir un mejor ambiente en el campo laboral, trabajo en equipo, reducimos los rumores, aumentamos el sentido de pertenencia, etc. Por esto según Richard West existen algunas clases de comunicación, mencionadas a continuación: (West, 2005, p. 26)

- **Comunicación intrapersonal:** ésta consiste en la comunicación que cada individuo tiene consigo mismo internamente, se ha realizado estudios en donde las causas de esta se debe por problemas menores producidas en el momento, el cual logra causarnos incomodidad y preocupación por lo que nos conlleva a hablar sobre eso en nuestro interior.
- **Comunicación interpersonal:** es la comunicación que se da entre dos o más personas en donde se logra transmitir información, ideas, pensamientos, etc. Se da mucho énfasis en este tipo de comunicación debido a la cantidad de canales que se logra utilizar.
- **Comunicación en el grupo pequeño:** esta trata sobre el conjunto de individuos que trabajan en busca de metas planteadas, posee gran beneficio para la empresa debido a que cuando se trabaja con algunas personas se pueden intercambiar varias perspectivas haciendo que se tenga un panorama más amplio sobre algún tema.
- **Comunicación organizacional:** ésta describe la comunicación que existe dentro de las empresas, consiste en todo lo que se refiere, intranet, reuniones, juntas directivas, trabajos en conjunto, etc.

- **Comunicación pública:** ésta comunicación es la que se tiene con los públicos externos, es decir a través de discursos u exposiciones y hace referencia con las capacidades que tenga cada individuo al momento de exponer sobre algún tema, pues se debe lograr informar pero a su vez lograr captar la atención de los espectadores.
- **Comunicación de masas:** es la comunicación que se presenta a público grande por medios de todos los medios masivos existentes.
- **Comunicación intercultural:** en esta comunicación se analiza la cultura que tengan cada uno de los miembros de una organización en donde se toma en cuenta sus comportamientos y actitudes.

2.1.1 Las esferas de la comunicación

Joan Costa propone el modelo de las tres esferas refiriéndose exclusivamente a todos los procesos comunicacionales, el cual ha sido dividido los públicos internos y externos en las áreas específicas de comunicación, y son las siguientes. (Costa, 2007, p. 70)

- **Esfera institucional:** ésta se enfoca en todos los procedimientos estratégicos de la organización, y en conservar las relaciones con sus públicos externos como son: proveedores, acciones, medios, etc., busca los caminos para mantener la imagen de la empresa.
- **Esfera organizacional:** ésta esfera comprende todo el manejo del área interno de la empresa, en donde los empleados deberán conocer su cultura y valores por la cual su organización está basada y encaminarse en equipo al cumplimiento de sus metas propuestas.
- **Esfera mercadológica:** hace relación a toda el área de marketing en donde la finalidad es satisfacer las necesidades de sus clientes mediante

una adecuada comunicación con el fin de beneficiar también a la empresa.

2.2 PLAN DE COMUNICACIÓN

El plan de comunicación es una herramienta fundamental dentro de las organizaciones debido a que por medio de este escrito la empresa se basa para poder lograr sus metas planteadas, dentro de este plan es importante definir los objetivos, las estrategias, presupuesto, etc. Para comprobar si el plan es factible o no y a la vez tener una idea de cómo será el procedimiento a seguir. (Enrique, 2008, p. 89)

Toda empresa debe tener su imagen y reputación definida, por la que es reconocida de manera favorable hacia sus consumidores, es por esto que es importante que toda organización posea características únicas que la diferencien de las demás y sepa cumplir en su totalidad las necesidades de sus clientes de la mejor manera, para poder tener ventaja competitiva sobre el resto de organizaciones, todo esto se lo logra a través de planes de comunicación para poder tener una mejor coordinación sobre los actos a realizar en el cumplimiento de la misma.

Se recomienda que un experto en el tema como lo es un comunicador sea el encargado de crear y desarrollar el plan de comunicación, tomando en cuenta las necesidades primordiales que la organización tenga y las mejores estrategias para de esta manera saber llevar a cabo el plan por el camino más conveniente, pues como ya se mencionó antes el director de comunicación posee varias habilidades como lo es: saber tener un buen manejo interno entre empleados, gestionarse con los medios de comunicación, manejo de crisis, relacionarse con altos mandos, involucrarse en todas las actividades comunicativas haciéndose participe de las mismas, etc.

2.2.1 Aspectos a tomar en el plan de comunicación

Para poder tener éxito en los planes de comunicación se debe basar en sus dos aspectos que son la comunicación interna y la comunicación externa, una vez que se haga una investigación de ambos ámbitos se podrá tener en cuenta cuales son las falencias de la empresa para así trabajar sobre ellas:

- **Comunicación interna:** se refiere a todos los actos comunicativos que se dan dentro de la empresa y si son manejadas correctamente como los son: el intranet, carteleras, revistas, ambiente laboral, trabajo en equipo, etc.
- **Comunicación externa:** tiene que ver con todo lo externo de las organizaciones como por ejemplo: que imagen tienen los públicos de dicha empresa, como es el trato por medio del call center, si es que tiene valor la marca de la organización, relaciones con sus proveedores, clientes, sociedad, etc.

2.3 COMPONENTES DEL PLAN DE COMUNICACIÓN

2.3.1 Objetivos

Los objetivos son lo primordial dentro de los planes de comunicación, pues de este inicia el plan, es donde se determina que es lo que se desea alcanzar y si es que es posible el logro de los mismos, siempre se realiza un análisis para definir los objetivos generales, es decir lo que se desea lograr globalmente para después identificar cual serían los objetivos específicos que serán por los cuales se cumplan los objetivos generales. (Miranda, 2004, p. 49)

2.3.2 Públicos

Es preciso definir hacia quien nos dirigimos al momento de realizar un plan de comunicación, si se habla de público interno nos referiremos a empleados,

mandos altos y mandos bajos. Público externo se refiere a clientes potenciales, proveedores, comunidad, etc. (Ircm, 2000, p. 164)

2.3.3 Estrategias

La estrategia se refiere básicamente en los diferentes caminos o técnicas a tomar para poder lograr los objetivos planteados, analizando las mejores opciones para la organización.

La estrategia representa por lo tanto: (Miranda, 2004, pp. 53-54)

- “Visión a largo plazo.
- Es definida por la alta dirección.
- Compromete fuertemente los recursos de la empresa.
- Compromete para un largo plazo.
- Condiciona y marca la filosofía y cultura de la empresa.
- Resulta difícil de modificar o reorientar.”

2.3.4 Acciones

Una vez planteados los objetivos y estrategias debemos decidir qué es lo que se va hacer al respecto para el cumplimiento de las mismas como por ejemplo: utilización de redes sociales, eventos, reuniones, conferencias, videos, etc. (IRCOM, 2000, p. 165)

2.3.5 Responsables

Es importante designar una persona que se ocupe de cada una de las acciones, estas personas deberán tener la capacidad de realizar las actividades eficientemente.

2.3.6 Cronograma

El cronograma es bastante útil para poder tener coordinación en cuanto a las actividades que se va a realizar y tener una idea de cuánto tiempo llevaría el cumplimiento de cada uno de ellas.

2.3.7 Presupuesto

Cuando ya se establece los objetivos, estrategias y acciones debemos tomar en cuenta un aspecto fundamental e indispensable para el cumplimiento del plan el cual es el presupuesto, este mismo se debe detallar puntualmente por cada acción que determinemos de acuerdo a los objetivos para de esta manera analizar si se cuenta con los fondos necesarios. (Enrique, 2008, p. 107)

2.4 LA COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna aparece como una necesidad de la empresa para llevar a cabo una mejor gestión de toda la información que se maneja dentro de las organizaciones, es algo que requiere de esfuerzo día a día y la colaboración de todos sus miembros.

La comunicación interna aporta positivamente a la organización debido a que se comunica a sus empleados las tareas y labores que deben realizar, también se está informando de todas las actividades relevantes de la empresa con el fin de incentivarlos, que exista un clima agradable dentro de aquella y que se sientan parte de ella.

2.4.1 Clasificación y dirección de la comunicación interna

Comunicación formal: este tipo de comunicación es estrictamente manejada por la empresa en donde se trata de temas serios sobre la organización y debe ser basada en los reglamentos y políticas de la misma.

Comunicación informal: esta comunicación es la que se da entre los compañeros de trabajos cuando se encuentran en los pasillos en la cual tratan varias conversaciones la cual puede servir para transmitir sus experiencias o conocimientos pero también puede ser riesgoso para la organización debido a que puede producirse rumores.

Direccionalidad:

Descendente: en la comunicación descendente se explica a los empleados de la organización cuál es su papel a desempeñar, se hace las respectivas preparaciones, capacitaciones y se explica en sí sobre todo el funcionamiento de la empresa.

Ascendente: es la encargada del ambiente laboral, se toma mucho en cuenta las opiniones de los empleados a que colaboren en las decisiones y cambios que tenga la empresa.

Oblicuas o transversales: esta engloba todo el dinamismo de la empresa en donde se trata de lograr que exista adecuadas gestiones dentro de la misma, que exista buena comunicación entre las áreas de trabajo, que todos trabajen en conjunto para el logro de metas y objetivos de la organización, etc. (Brandolini, 2009, pp. 34-36)

2.4.2 Función y objetivos de la Comunicación Interna

La función primordial que se tiene con la comunicación interna es que exista un buen manejo de los sistemas de información para poder cumplir con los objetivos planteados por la empresa. De esta función parten los objetivos más importantes que son: (Villafañe, 1993, p. 240-242)

- **La implicación del personal:** los empleados son los máximos representantes de la organización y es importante que cada uno de ellos participen en la toma de decisiones de la empresa con el fin de lograr lo

que la empresa se propone y que exista un compromiso de los empleados hacia su organización.

- **Armonía de las acciones de la empresa:** es decisivo por parte de la empresa que sus empleados sepan y den sus opiniones sobre la situación que se está atravesando y las acciones a tomar.
- **El cambio de actitudes:** debe existir un cambio internamente en cuanto a comunicación se refiere para el progreso de la empresa.
- **La mejora de la productividad:** se podrá tener una mejora de la productividad mientras se tengan a un personal altamente capacitado y motivado para que sepa dar lo mejor de sí en su organización y a la vez que conozcan las metas de la empresa para que todos en equipo estén direccionados hacia el mismo camino del éxito.

2.4.3 Evaluación del clima interno

La empresa debe realizar evaluaciones constantes sobre su clima interno, de esta manera logrará conocer como está siendo manejada internamente y así se podrá tener un control de aquello.

Uno de los instrumentos más eficaces para medir el clima interno son los siguientes:

- **Cuestionario:** se plantea una serie de preguntas en que cada uno de los miembros deben contestar, no es necesario que revelen su identidad.
- **Criterios de pregunta:** es importante que los empleados nuevamente respondan unas preguntas pero dividida en tres ámbitos: higiene y seguridad, canales informativos y conocimientos generales de la empresa.

- **Objeto:** objetivos de la encuesta, función que cumple la encuesta, muestra encuestada y periodicidad.
- **Resultados:** como se comunicarán los resultados, asunción visible de los resultados, explotación informática exhaustiva. (Villafañe, 1993, p. 245)

2.4.4 Comunicación interna en la cultura de servicio

Como se menciona anteriormente la comunicación interna es una herramienta indispensable en las empresas, debido que a través de ésta misma se logra transmitir los intereses que tiene la organización hacia todo el personal, la comunicación interna posee muchos beneficios, entre ellos está que ayuda a evitar los rumores, crea compromisos entre los compañeros de trabajo porque se ven implicados en todos los asuntos de la empresa, etc.

Es fundamental que exista una retroalimentación entre los directivos y empleados al momento de comunicar sobre asuntos de la empresa, es decir, que se logre transmitir lo deseado pero a cambio recibir opiniones o sugerencias para el progreso de la organización, los medios más usados y de gran relevancias son: intranet, buzón de sugerencias, teléfono, revistas, etc. (Marketing XXI, s.f.)

En cuanto a la cultura de servicio en donde se detalla más adelante, se puede decir que es un factor muy importante en las empresas, este va a determinar cómo los empleados se van a comportar al momento de tener contacto con los clientes, todo el personal deberá estar implicado con la cultura que se disponga en la organización para poder reflejarlo al público externo.

Por tanto el papel de la comunicación interna en cuanto a la cultura de servicio, es servir como una vía de transmisión, es decir, que a través de la comunicación interna se dé a conocer los objetivos y valores implantados por la organización hacia todos los empleados, con el fin de que entiendan y se rijan bajo la misma cultura. (Cultura Comunicativa, 2011)

De ésta manera se logra tener una interrelación entre ambos puntos, pues la cultura necesita de la comunicación para poder difundirla hacia todos los espacios de la empresa y así mismo la comunicación interna requiere de una cultura fuerte y posicionada para lograr objetivos y metas plantadas por la organización que en este caso son: informar la importancia de PACO, motivar a los empleados, persuadir en el personal, proponer políticas y estrategias e impulsar a los empleados para lograr un clima interno agradable.

2.5 IDENTIDAD CORPORATIVA

La identidad corporativa de una organización tiene una influencia decisiva en todos los aspectos de gestión de una organización. Collin y Porras (1995) señalan que la identidad corporativa orienta las decisiones, políticas, estrategias y acciones de la organización, y refleja los principios, valores y creencias fundamentales de la organización.

Para poder referirnos a la identidad corporativa debemos analizar dos aspectos fundamentales dentro de esta que son:

- **Enfoque de diseño:** este enfoque hace relación a todos los aspectos visuales de una organización, es decir el cómo se ve ya sea por su logotipo, colores, símbolos, etc.
- **Enfoque organizacional:** este enfoque tiene que ver con la personalidad de la empresa, es decir cuál es la esencia de la organización que lo hace diferenciarse de las demás. (Capriotti, 2009, p. 19)

2.5.1 Ejes de la identidad corporativa

Dentro de la identidad corporativa existen ciertos ejes fundamentales para la definición de la identidad de cada empresa, que son:

- **El ser comunicable:** es muy significativo para las organizaciones que se comuniquen a los miembros que componen toda la empresa lo que esta es y cuáles son sus metas para que todos se sientan partícipes de la misma.
- **El sustento:** con el día a día se podrá ir identificando como es manejada la empresa y como es su clima como tal de manera que se podrá hacer un estudio profundo de los beneficios y debilidades que esta posee y ver cómo trabajar sobre estas para la mejora de actos comunicativos en la organización.
- **El hacer comunicativo:** absolutamente toda acción comunica algo y de las empresas dependerá en sus acciones diarias la percepción que puedan llegar a tener su público externo, todo lo que se realiza dentro de las organizaciones siempre será reflejado hacia el exterior.
- **El cómo hacer:** lo mejor que las organizaciones pueden hacer es trabajar día a día por el mejor y desarrollo de la empresa, innovar en lo mayor posible para de esta manera ser una motivación para sus miembros y pueden ser auténticos y diferenciarse de su competencia. (Garrido, 2000, pp. 157-158)

2.5.2 Componentes de la identidad

Hoy en día la identidad es muy valiosa para las empresas, pues tiene que ver con todo lo que la empresa hace, la que la distingue del resto y es por esto que se manifiesta en los siguientes ámbitos:

- **Identidad visual:** la identidad visual tiene que ver con todo lo de diseño, desde sus colores, tipografías, logotipos, etc. Y es muy importante este punto porque a través de esta identidad se logra entrar directamente a los ojos de los consumidores, usuarios acatando su atención.

- **Identidad objetual:** como la misma palabra la define, esta tiene relación con los objetos y su relación directa son sus consumidores, es decir tiene que ver con los productos que una organización ofrece a sus clientes y la satisfacción que estas tengan con los mismos.
- **Identidad cultural:** la identidad cultural hace referencia a los valores, creencias y comportamientos dentro de la organización, las cuales van a ser expresadas al momento de tratar con un cliente, debido a que los empleados tendrán las actitudes reflejadas y manejadas de su determinada empresa.
- **Identidad Verbal:** se refiere explícitamente a los signos que hay en las empresas, es decir el nombre en que cada organización opta poner, por lo tanto la esencia que tenga cada una de ellas las hará diferenciarse del resto y llegar a ser reconocidos hará que la organización no tenga que cambiar su marca.
- **Identidad ambiental:** ésta trata de la estructura que tienen las organizaciones, en como lucen, si se encuentran en un ambiente agradable, este punto es muy relevante para las organizaciones ya que sus clientes al momento de solicitar un servicio o disponer de un producto lo que menos esperan es que el lugar sea acogedor, seguro y cómodos para ellos.
- **Identidad comunicacional:** ésta podríamos decir que abarca todas las identidades puesto a que absolutamente todas pretenden comunicar algo, es importante ésta identidad porque se refiere al mensaje que desea transmitir la organización. (Costa, 2007, pp. 126-131)

2.6 VALOR DE LA MARCA

Súper Paco siempre está trabajando sobre la construcción de su marca, tratando siempre de satisfacer las necesidades de sus clientes y en dejar su

nombre en alto, precisamente por esta razón es importante que se sepa el significado y lo que implica una marca.

La marca es la representación principal de una empresa ya sea por su producto o servicio, es importante que toda empresa u organización trabaje sobre la reputación de ésta y sobre todo que tenga esa esencia diferenciadora del resto para de manera lograr ventaja competitiva. Por esto es relevante tomar en cuenta lo siguientes puntos:

- **Incremento cuantitativo y cualitativo de la oferta:** debido a los diversos productos y servicios que existen en el mercado, el usuario tendrá varias opciones al cual acceder por el cual siempre se guiarán por la marca con las que más cómoda se sientan.
- **Apertura de las empresas a la comunicación:** casi todas las empresas han optado por dar a conocer su empresa como tal mediante los medios de comunicación lo cual es una herramienta indispensable para la mente de los consumidores.
- **Contaminación mediática:** existe gran publicidad por parte de las empresas, dando a conocer sobre lo que se dedica su empresa, sus servicios, productos, promociones, etc. Al ser grande la cantidad de estos existe gran competencia, por tanto la empresa que sea más efectiva en cuanto lo que quiere transmitir será la que logre captar más la atención del público.
- **Pérdida del sentido de los productos:** es importante que cada producto tenga su razón de ser y un significado para poder hacer llegar esto a los usuarios.
- **Aparición de un nuevo simbolismo a los productos:** para los usuarios la marca no es solo una representación gráfica como tal sino va más allá, tiene que ver con lo que la empresa es, lo que ofrece, su historia, etc.

- **Comunicación persuasiva:** para dar a conocer las diferentes marcas existentes se utiliza mucho la comunicación persuasiva para lograr que los usuarios tengan otra visión de los productos y servicios y accedan a ellos. (Alcaraz, 2010, pp. 31-32)

2.6.1 Elementos de marca

Como mencionamos anteriormente la marca es lo que distingue a su empresa del resto y la que la hace al mismo tiempo única. Toda marca conlleva los siguientes elementos:

- **Nombre:** cada empresa u organización dispone del nombre que mejor le parezca según las características que definan de su empresa.
- **Leyenda:** esto es básicamente refiriéndose al 'slogan' lo cual debe tener sentido y ser algo representativo de la empresa que logre transmitirse a las demás personas.
- **Símbolo:** este es el gráfico que la organización escoge según lo que mejor decidan que puede identificar a su empresa.
- **Logotipo:** es el logo que cada empresa diseña la cual se trata que sea de fácil identificación.
- **Color:** los colores se trata de elegir lo más armónico posible que concuerde con la forma de ser empresa.
- **Tipografía:** esto se refiere a la escritura, es decir, al tamaño y al estilo de las letras ya sean en comic sans, arial, times new roman, etc. (García, 2010, p. 102)

2.6.2 Gestión de la marca

Para que las empresas logren tener una buena reputación por parte de sus clientes es fundamental que se cumpla con tres elementos esenciales:

- **Actitud estratégica:** las empresas deben ser estratégicos en cuanto lo que quieren transmitir a sus usuarios, es importante que tengan bien definido lo que su organización es en esencia y que esto se vea reflejado en su marca.
- **Visión sistémica:** todos los procedimientos deben ser manejados bajo un sistema para beneficio de la organización, de modo que exista orden y una adecuada conducción dentro de la misma.
- **Orientación semiótica:** todas las organizaciones tienen sus características que son las que la diferencian del resto, esto es lo que debe prevalecer al momento de establecer una marca. (Costa, 2005, p. 101)

2.7 IMAGEN CORPORATIVA

“Es la imagen que tienen los públicos de una organización en cuanto entidad. Es la idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta. Es lo que Sartori (1986, p. 17) define como la "imagen comprensiva de un sujeto socio-económico público". En este sentido, la imagen corporativa es la imagen de una nueva mentalidad de la empresa, que busca presentarse no ya como un sujeto puramente económico, sino más bien como un sujeto integrante de la sociedad.” (Capriotti, 1999, p. 29)

Se puede decir que la imagen es la concepción que se tiene por parte de todos los individuos hacia un determinado objeto u organización, las cuales son

influidas por el ambiente de la empresa, por las actitudes que se pueden dar por parte de la misma y en si en las formas de funcionamiento que esta posee, es importante que las empresas de hoy en día se enfoquen por mantener una fuerte imagen corporativa ya que de esta manera podrán tener muchos beneficios, como ventaja competitiva, tener preferencia, fidelización por parte de sus clientes, etc.

La imagen corporativa es basada en tres conceptos básicos:

- **Identidad de la empresa:** la forma de ser de la empresa, la que la hace única.
- **Comunicación de la empresa:** se refiere a todo lo que transmite la organización por sus distintos medios comunicativos.
- **Realidad Corporativa:** es todo la estructura material de la organización: sus oficinas, sus fábricas, sus empleados, sus productos, etc. Es todo lo tangible y vinculado a la propiedad de la compañía. (Capriotti, 1999, p. 29)

2.7.1 Condiciones y funciones de la imagen

La imagen constituye un valor muy relevante dentro de las empresas, como sabemos los clientes son la razón de ser de cada organización es por esto que se debe cuidar la imagen de cada empresa pues los consumidores acuden a un producto o servicio según la imagen que esta tenga. Es por esto que la imagen tiene como funciones las siguientes:

- **Destacar la identidad diferenciadora de la empresa:** la identidad es la forma de ser de la empresa, es importante que las empresas sepan sacar provecho de todo lo que le hace único y le distingue de las demás para que puedan ser fuertes y tener ventaja ante la competencia.

- **Definir el sentido de la cultura organizacional:** es importante que exista un buen manejo del clima interno entre los compañeros de trabajo para que pueda existir de esta manera armonía en el ambiente y esto se note hacia el público externo.
- **Construir la personalidad y el estilo corporativo:** cada empresa tiene sus creencias, lo importante es que todos se acoplen a las mismas y representen adecuadamente la organización y que se pueda percibir un ambiente de agrado.
- **Reforzar el “espíritu de cuerpo” y orientar el liderazgo:** es necesario que los empleados de toda empresa se sientan motivados con los labores que desempeñan día a día de tal modo que exista gran nivel de pertenencia y bastante compañerismo ya lo que lo esencial es un ambiente interno armónico que sea reflejado al exterior.
- **Atraer a los mejores especialistas:** cuando las empresas cuentan con una buena imagen, logran llamar la atención de muchos individuos, queriendo así ser parte de dicha empresa, se debe a que la organización es única y posee características distintas a las demás deseando de esta manera que todos quieran ser parte de ella.
- **Motivar al mercado en capitales:** empresas con una imagen fuerte y consolidada siempre irán en busca de nuevos proyectos, ampliarse en el mercado, ser reconocidos, etc. Mientras que si se trata de una imagen débil será difícil avanzar y progresar.
- **Evitar situaciones críticas:** es recomendable que toda empresa cuente con planes de contingencias por si se llegare a presentar alguna situación dificultosa la empresa sepa gestionar a tiempo y no permita que el problema crezca, pues cuando las organizaciones caen en crisis es difícil después recuperar la confianza de sus clientes.

- **Impulsar nuevos productos y servicios:** cuando las empresas han logrado sus propósitos de satisfacer a sus usuarios ya sea con sus productos o servicios es bueno que las organizaciones piensen en ir más allá y ofrezcan algo nuevo e innovador para sus clientes.
- **Relanzar la empresa:** para no perder la imagen que dichas empresas cuentan, deciden por relanzar la empresa para de esta manera expandirla y ofrecer más productos y servicios de mejor calidad.
- **Generar una opinión pública favorable:** la opinión pública a favor de la empresa se la obtiene según como actué la misma, es decir, si la organización actúa profesional y éticamente, en si realiza obras a favor de la comunidad, si que existe trabajo en equipo, etc. De esta manera las empresas ganan prestigio.
- **Reducir los mensajes involuntarios:** es importante que se evite la emisión de mensajes inconscientes que suelen darse dentro de las empresas ya que todo comunica algo, siempre existen errores o problemas en las organizaciones que pueden prestarse para malos entendidos.
- **Optimizar las inversiones en comunicación:** como sabemos la comunicación es la base de todo y posee muchos beneficios para las empresas sobre todo a lo que se refiere organización, por tanto una organización con una imagen fortalecida basada en una buena comunicación aporta mucho para la empresa como tal.
- **Acumular reputación y prestigio:** si la empresa sabe manejar su imagen de buena manera sin duda lograra expandirse en el mercado, creando de esta manera gran notoriedad y notabilidad.

- **Atraer a los cliente y fidelizarlos:** cuando la empresa logra satisfacer los requerimientos de sus clientes hace que estos se sientan en conformidad con la empresa de manera que van a preferir siempre esa empresa y hasta incluso pueden recomendárselo a más personas.
- **Inventar el futuro:** las organizaciones que tienen buena atención con sus clientes y en si clientes satisfechos de seguro tendrá proyectos a futuro para seguir en este camino ofreciendo cada día lo mejor para sus usuarios. (Costa, 2006, pp. 62-69)

2.7.2 Estructura de la imagen corporativa

La estructura de la imagen está conformada por dos mecanismos que son las siguientes:

- **Estructura mental de la organización:** características particulares que posee la empresa y que los empleados que pertenecen a la organización la definen según sus experiencias vividas dentro de la misma.
- **Lo que se forman los públicos:** cada uno de los miembros de la organización tiene su propia percepción de su organización lo cual será manifestado a través de sus actitudes y comportamientos. (Capriotti, 2009, p. 105)

2.7.3 Beneficios de una imagen fortalecida

La imagen corporativa tiene un papel fundamental para las organizaciones, debido a que no siempre los usuarios pueden acordarse de cómo han sido tratados por la empresa, por lo que logrando tener una imagen corporativa fortalecida se logrará:

- **Ocupar espacio en la mente de los públicos:** es importante dar lo mejor de sí en beneficio de la empresa cómo tal y para bien de sus clientes,

satisfacer sus necesidades al máximo para que tengan un buen recuerdo y experiencia de la empresa que esta accediendo y así tenerlo siempre en la mente.

- **Facilidad de diferenciarse de la competencia:** si se logra trabajar eficientemente para la empresa se podrá tener a esta misma como primera opción de los clientes, es decir su preferencia.
- **Disminuirá la influencia de factores situacionales:** la imagen que tengan los públicos sobre determinada empresa será mucho más fuerte que situaciones que puedan presentarse, por los que los usuarios se basaran más por esta concepción que tengan.
- **Permite vender mejor:** cuando las empresas brindan un buen servicio logra tener lealtad por parte de sus clientes generando de esta manera que los usuarios estén dispuestos a pagar cualquier precio.
- **Atrae mejores inversores:** se logra interés por parte de inversionistas en querer participar en la empresa con aportes económicos.
- **Atrae mejores trabajadores:** cuando las empresas gozan de una buena imagen logran tener admiración por parte de los demás públicos, creando así una muy buen opción de querer pertenecer a esa organización.

2.7.4 Proceso de la información en la formación de la imagen

Según Van Riel existe un proceso para que cada individuo pueda tener una retención sobre la información de una imagen y esto solo se logra si es que satisface completamente las expectativas de los individuos, el proceso es el siguiente:

- **Exposición:** la exposición se refiere a cuando se da a conocer al público sobre alguna marca, producto o servicio específico.
- **Atención:** aquí se basa en el interés que se logra causar en la personas.
- **Comprensión:** se debe explicar de manera clara lo que la empresa es y desea lograr.
- **Aceptación:** ésta fase hace referencia al grado de aprobación que hayan dado los individuos sobre determinada empresa, es decir en que realmente desean acudir a sus productos o servicios.
- **Retención:** la capacidad de cada persona para acordarse. (Riel, 1997, p. 85)

2.7.5 Niveles de imagen

Van Riel menciona diferentes tres niveles de imagen basados en el grado de elaboración que son: (Riel, 1997, p. 85)

- **Alto grado de elaboración: estructuración compleja de la imagen**

Mientras más se trabaje en la construcción de la imagen sobre un objeto se podrá lograr permanecer en la mente de los consumidores ya que se verá reflejado de manera efectiva lo que la empresa quiere transmitir.

- **Nivel intermedio de elaboración: imagen como actitud**

Este nivel hace referencias a las diferentes actitudes y comportamientos que se pueda tener dentro de las organizaciones, es un papel fundamental ya que los usuarios crean una imagen según lo que perciban.

- **Bajo nivel de elaboración: imagen como impresión general**

Este nivel se debe a las impresiones o percepciones que cada individuo pueda crear sobre alguna empresa u organización y dependerá bastante en los que otras personas le han contado o simplemente en experiencias vividas sobre algún producto o servicio. (Riel, 1997, p. 88)

3. LA CULTURA CORPORATIVA Y EL SERVICIO AL CLIENTE

3.1 TEORÍA FUNCIONALISTA

“El funcionalismo (Lasswell, 1948, p. 32-51; Mills, 1956) es una teoría macro empírica importante, que se deriva de la teoría liberal. Fue desarrollado especialmente en EE.UU. Esta teoría refuerza la concepción 'libertaria' normativa de la conciencia individual (ya presente en las anteriores corrientes libertarias).” (Martínez, 2006, p. 22)

Harold Laswell es considerado como el padre del funcionalismo, el cual tuvo su inicio en el siglo XX, se pretendía demostrar en que los medios de comunicación influían en la sociedad y que todo esto generaba un efecto, es decir, que el funcionalismo describe de que manera la comunicación es llevada, por ejemplo: dentro de las empresas se puede observar si es que los miembros de cada organización están cumpliendo adecuadamente sus funciones para poder lograr un fin en común esto acompañado de los medios que juegan un rol importante dentro de la sociedad en sí, ya que aporta a la unión, disposición y cooperación entre las partes.

Por otra parte es importante entender el significado de un sistema pues se hace bastante relación a la teoría de los sistemas con la teoría de funcionalismo. La teoría de sistemas habla sobre cómo se interrelaciona entre sí varios objetos, por ejemplo: cada empleado debe regirse bajo un sistema propuesto por su organización, por lo que estas teorías pretende ver de qué manera se logra tener un buen manejo y control por parte de los miembros y logran integrarse.

3.1.1 Etapas históricas del funcionalismo de los medios

“**1927:** Harold D. Lasswell publica Propaganda Techniques in the World War

1937: Se inicia The Public Opinion Quarterly.

1938: Lazarsfeld y Stanton ponen en práctica el program analyzer para grabar las reacciones del radioescucha en los programas radiofónicos.

1944-1948: Lazarsfeld publica, con Berelson y Gaudet, The People's Choice: How the Voter Makes up His Mind in a Presidential Campaign.

1948: Lasswell presenta sus cinco famosas preguntas con su análisis correspondiente:

¿Quién lo dice? (Análisis del emisor), ¿Qué dice? (Análisis de contenido), ¿A través de qué canal? (Análisis de medios técnicos), ¿A quién? (Análisis de la audiencia), ¿Con qué efecto? (Análisis de los efectos de la comunicación).

1949: Shannon y Weaver presentaron el modelo de 'transmisión'. El proceso comienza con una fuente que elige un mensaje, el cual es transmitido en forma de señal, por un canal de comunicación, a un receptor, que transforma la señal de nuevo en un mensaje para un destino. (McQuail 2000, p. 46)

1955: Lazarsfeld y Katz publican Personal Influence: The Part Played by People in the Flow of Mass Communication, en el que elaboran la teoría Del 'two-step flow of communication'." (Martínez, 2006, p. 22)

Según Laswell y Wright a través de su estudio funcionalista, la comunicación se analiza por cuatro maneras:

Supervisión del entorno: consistía en reunir información de todos los ambientes existentes.

Correlación de las distintas partes de la sociedad en su respuesta al entorno: se hacía análisis de la información para recibir distintas opiniones sobre los acontecimientos.

Transmisión de cultura: se da a conocer hacia los demás sobre la información obtenida.

La del entretenimiento: se enfoca en entretener a las personas, saber disimular e improvisar en caso que se presente complicaciones.

Paradigma de Laswell

El fin de Laswell era demostrar que todo mensaje que se emitía tenía un efecto, por lo que planteó cinco preguntas famosas las cuales eran para un análisis de los actos comunicativos.

¿Quién lo dice? Refiriéndose a quien emite el mensaje.

¿Qué dice?Cuál es el contenido del mensaje.

¿A través de qué canal? Porque medio se lo transmite.

¿A quién? Quien recibe el mensaje.

¿Con qué efecto?Cuál es el resultado del mensaje enviado.

Estas preguntas van a servir como clave para cada organización para poder identificar que es lo que desea transmitir y cuáles van a ser sus resultados. Así al ir respondiendo cada pregunta van a tener claro cuáles van a ser sus objetivos a seguir.

3.1.2 Paradigma del siglo XXI

Sumando al paradigma visto anteriormente, Joan Costa decide hacer una pequeña modificación en cuanto a las preguntas planteadas por Lasswell, el cual consistió en agregar dos preguntas más las cuales fueron: ¿por qué medios? Y ¿con que resultados? Pues Joan Costa asegura que después de todo procedimiento comunicacional es importante evaluar cuáles fueron sus resultados.

Según Joan Costa (2007). Este paradigma fue creado para poder comprender y saber manejar de mejor manera toda la parte comunicacional que se requiere dentro de las organizaciones, puesto a que debe existir una buena operación e integración por parte de las funciones que se desempeñan dentro de la empresa.

En el caso de Súper Paco es de gran utilidad entender a fondo sobre este paradigma porque lo que se desea lograr es una cultura enfocada al servicio, por lo que para llegar a ese camino se debe entender todos los procesos internos primordialmente, solucionarlos y así poder llegar de manera adecuada al público externo, con las siguientes preguntas se va a tener de manera clara y organizada que es la organización y hacia donde pretende llegar.

Joan Costa relaciona a cinco de las preguntas del paradigma de la siguiente manera: (Costa, 2007, pp. 64-66)

¿Quién es? (Identidad)

Él quien es relacionado con la identidad de la empresa ya que esto define la forma de ser de la organización, es decir, la manera en la que cada empresa tiene para manejarse ante el público externo, la manera en tomar decisiones, en sus comportamientos en general y hacia su competencia. Todas estas características hacen que cada organización sea única y se distinga del resto.

¿Qué hace? (Acción)

Aquí hace referencia a todas las acciones que las empresas deciden realizar con el fin de poder cumplir metas y objetivos planteados por la misma basados en lo que cada una de ellas considera que es mejor.

¿Cómo? (Cultura)

La cultura describe a todos los valores, creencias y comportamientos que existe dentro de las empresas, cada organización como dijimos anteriormente tiene su forma de ser por lo que los empleados de cada empresa deben regirse y formar parte de lo que se disponga dentro de ella y saber acoplarse de la mejor manera para que juntos como equipo logren sus metas.

Este punto es importante enfocarse porque la cultura determina en cómo se realiza las acciones dependiendo el ámbito en que se encuentre, para lograr una cultura de servicio óptimo en PACO se debe tener buen manejo por parte de los empleados de la organización pues la cultura de servicio se desarrolla con los valores desde el interior hacia el exterior.

¿Qué dice? (Comunicación)

La comunicación es el eje fundamental en todas las empresas, si se logra tener una buena comunicación se podrá lograr llegar hacia los públicos objetivos de manera eficaz, una buena comunicación aporta totalmente en las organizaciones haciendo que los empleados estén claros en lo que tienen que hacer y que se pueda llevar de manera organizada todos los labores de la empresa.

¿Qué es para mí? (Imagen)

La imagen que se pueda tener de determinada empresa depende de las experiencias vividas y de las percepciones que se pueda llegar a tener, es decir, los comportamientos que tengan los miembros de una organización serán reflejado hacia su público externo creando de esta manera una apreciación de lo que es la empresa debido a que estos son los representantes fundamentales de esta.

¿Cuándo y cómo aplicar el modelo?

Para que todos los empleados dentro de las organizaciones puedan lograr los objetivos y metas planteadas es importante que sepan aplicar este modelo, lo cual ayudará a aclarar las mejores vías para todos manejarse hacia la misma dirección en beneficio de la organización.

Por lo que Joan Costa propone los siguientes siete métodos:

- **¿Quién comunica?** Este aspecto es importante debido a que se debe tomar en cuenta a quien se designa para comunicar cierta información que la empresa desea, pues de este dependerá la percepción y la imagen que pueda tener los públicos.
- **¿Qué comunica?** De manera concisa se debe exponer lo que la empresa específicamente quiere hacer llegar a su público.
- **¿A quién?** Debe estar detallado hacia quien se pretende dirigir pues es parte fundamental de la comunicación ya que es el destinatario final.
- **¿Con que objetivos?** Que se pretende lograr con lo que se va a comunicar.
- **¿Con que inversión?** Este se refiere a los recursos que se necesita para el logro de los objetivos planteados.
- **¿Por qué medios?** Aquí se planea que medios masivos son los esenciales para lo que se quiera lograr.
- **¿Con que resultados?** Cuáles fueron los efectos que se logró después de todo el proceso, por lo que se podrá analizar detenidamente que errores hubo y trabajar sobre ellos para mejorar en el futuro.

Con el uso correcto de este método PACO podrá llevar a cabo el plan de comunicación, en donde se deberá designar distintas funciones a empleados para poder lograr el objetivo principal, la cual es una cultura enfocada al servicio al cliente, todas estas preguntas planteadas son para que se tenga de manera clara y concisa la dirección que se quiere llegar y cuál va a ser su efecto.

3.2 CULTURA CORPORATIVA

3.2.1 Definición cultura corporativa

“Conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos.” (Capriotti, 2009, p. 24)

La cultura corporativa es un eje fundamental para todas las empresas hoy en día, debido a que desde el momento que ingresamos a cualquier organización, podemos observar y tener una percepción de cómo es el manejo internamente debido a que todo esto es reflejado por la cultura determinada por la organización.

Mediante la cultura se puede identificar como es la empresa, como es la forma de ser de la organización que valores, creencias y comportamientos en la que están basados, es por esto que importante que cada miembro de su empresa sepa acoplarse y adaptarse a su cultura para que todos puedan sentirse identificados y trabajen de mejor manera en beneficio de la organización.

Cultura, "es la transformación activa y viviente de la Identidad (como fundamento y como potencial) en la energía que guía la conducta global de la empresa" (Costa, 2010, p. 64). Al mismo tiempo la cultura hace relación específicamente a él como se debe proceder en cuanto las acciones de cada empresa, su personalidad y factor diferenciador, lo cual no se puede copiar

porque cada organización tiene su modo de ser y por ésta se distingue del resto.

Como se menciona antes la cultura nos habla de las acciones y el proceder que tiene cada empresa según sus propias creencias, si en este caso PACO desea que su organización mejore en cuanto su servicio al cliente es indispensable que primero se comprenda cuales son las fallas que existen dentro de la empresa y poder encontrar posibles soluciones, de ésta manera lograremos estabilizar el clima laboral obteniendo personal motivado y atendiendo adecuadamente a sus clientes externos.

3.2.2 Tipos de culturas

Según Michael Ritter La clasificación más aceptada y generalizada de culturas es ordenada por cuatro tipos:

- **Cultura Burocrática:** hace referencia a puntos estrictos de las empresas en donde todos los miembros deben cumplir estrictamente sus labores, compromisos y están bajo vigilancia todo el tiempo.
- **Cultura de clan:** Los empleados deben dar lo mejor de sí para desempeñarse en sus tareas, nuevos miembros que van ingresando a la organización deben acoplarse con los antiguos e ayudarse mutuamente para que todos logren una unión y trabajen conjuntamente en beneficio de la empresa.
- **Cultura emprendedora:** se basa por tener gran laboriosidad e imaginación a diversos cambios y se motiva para tener nuevas experiencias sin miedo alguno.
- **Cultura de mercado:** aquí se enfoca en el logro de objetivos de la empresa sobre todo de carácter económico. (Ritter, 2008, pp. 71-72)

3.2.3 Orientaciones de la cultura corporativa

Según Harrison existen cuatro tipos de orientaciones culturales:

- **Organizaciones orientadas al poder:** “se caracterizan por ser dirigidas y controladas desde un centro de poder ejercido por personas clave cuyo objetivo es la competitividad. Los valores asociados a la competitividad serán todos aquellos que refuercen las posiciones de poder en su seno, los que favorezcan la toma de decisiones centralizadas y el control sobre las personas.” (Ritter, 2008, p. 73)
- **Organizaciones orientadas al rol y a la norma:** aquí se intenta que los miembros tengan equilibrio, es importante que sepan acatar las normas establecidas y que exista un buen manejo internamente pues estarán en constante control.
- **Organizaciones orientadas a los resultados:** se debe trabajar con el fin de cumplir las metas propuestas de la empresa, labores y tareas deben ser enfocados en esa dirección.
- **Organizaciones orientadas a las personas:** se enfoca en satisfacer las necesidades de sus empleados. (Ritter, 2008, p. 73)

3.2.4 Factores a tomar en cuenta para el desarrollo de la cultura

Según Capriotti (2006, pp. 145-146) menciona que existen cuatro factores para el desarrollo de la cultura las cuales son:

- **Cultura corporativa en toda organización:** Toda empresa cuenta con una cultura corporativa, desde el momento que todos los miembros de cada organización están interactuando entre sí se puede percibir la cultura que cada cual tiene por la forma de trabajar, de atender a los

clientes y de relacionarse entre sí. Existen empresas que tienen mal estructurada su cultura corporativa y existe poca colaboración por parte de los que conformen aquella empresa, es decir, toda empresa tiene definido su cultura corporativa pero si no existe una unión por parte de los empleados para implementarla esta no se verá reflejada por parte de los públicos externos.

- **Estructura supra personal:** Cada persona tendrá dificultad para acoplarse a las normas establecidas por su organización, pero es algo en la que cada individuo deberá manejar y regirse a las normas establecidas de su empresa, aplicando las mismas para de ésta manera fortalecerse como grupo y empresa.
- **Factor de integración:** Absolutamente todos los miembros de la organización deben regirse bajo las normas determinadas de aquella lo cual permitirá que cada miembro se sienta parte de su empresa y sea reconocido como tal, de lo contrario si llegara a ver incumplimientos de normas podría darse una separación por parte de los empleados, es decir que la cultura corporativa sirve para que todos puedan simpatizar conjuntamente con el fin de juntos direccionarse hacia el mismo camino y cumplir las metas que la organización se propone.
- **Subculturas:** En las organizaciones existen grupos específicos que llegan a compaginarse más que otros y es que cada área de trabajo es distinta y hace que los empleados interactúen con sus compañeros más cercanos de esta manera se genera subculturas, por lo tanto al momento de gestionar sobre la cultura corporativa se debe tomar en cuenta las subculturas, que se puedan modificar o de qué manera estas podrían aportar para la cultura general.

3.2.5 Instrumentos de investigación para la cultura corporativa

Según Capriotti (2006, pp. 149-150) Existen algunos métodos que son útiles para obtener la mayor cantidad de información necesaria para la cultura que son las siguientes:

- **Cuestionarios:** Los cuestionarios son instrumentos muy utilizados para poder recolectar información, se basa en una serie de preguntas, las cuales pueden ser abiertas o cerradas y éstas deben ser basadas al objeto de estudio de cada investigación. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, p. 217). Cada uno de los participantes deben responder unas preguntas con el fin de saber cómo interactúan con los demás compañeros, que piensan sobre la organización, cuales son los comportamientos y cualidades en sí que hay dentro de la empresa, etc. Con la implementación de estos cuestionarios se pudo determinar cuáles fueron las opiniones de los empleados con respecto a la comunicación, clima laboral, satisfacción laboral y atención al cliente, se realizaron preguntas abiertas y cerradas para la obtención de esta información.
- **Visitas a la organización:** las visitas tienen como objetivo poder observar como es el la situación interna, si es que existe armonía, trabajo en equipo y en si todo tipo de comportamientos con el fin de diagnosticar falencias y trabajar sobre ellas. Por lo que con esta aplicación se pudo obtener una percepción del ambiente interno de PACO y así crear hipótesis del mismo.
- **Observación de sesión de trabajo:** Este instrumento sirve para enfocarse en la actitudes de los empleados y darse cuenta sobre sus distintas personalidades, como quienes tienen posición de líder, quienes se dejan dirigir y en si las relaciones de unos con otros y mandos altos con sus empleados. Se pudo observar que existe un ambiente tranquilo dentro de la organización pero hace falta más motivación por parte de los mismos, además falta mejorar en cuanto a la atención al cliente.

- **Entrevistas personales:** se realiza entrevistas a profundidad para poder llenar vacíos si es que fuera el caso, se selecciona a miembros determinados que puedan aportar para la mejora y desarrollo de la cultura. Las entrevistas se realizarán a los mandos altos de PACO debido a que ellos cuentan con una mayor experiencia y profundidad de aspectos relevantes de su empresa.
- **Reuniones grupales:** Este instrumento es uno de los más importantes para la organización debido a que se llega a aclarar temas que quizás no se ha dado la debida explicación a los miembros, además de esta forma los empleados logran comunicar sus dudas y todo lo que piensan, lo que permitirá que se sientan tomados en cuenta. (Capriotti, 2006, pp. 149-150)

3.3 SERVICIO AL CLIENTE

La cultura se relaciona con el servicio al cliente porque con una cultura fortalecida se podrá brindar un servicio al cliente de calidad, debido a que con la cultura se logra definir los comportamientos, valores y actitudes por parte de los empleados, puntos fundamentales para que estos sepan proyectarse y atender adecuadamente a sus clientes, una vez gestionado estos puntos internos se logra verlos reflejados externamente obteniendo así la satisfacción por los usuarios. Ya que se ha aclarado este punto, a continuación se detallará todo sobre el servicio al cliente:

Según Alberto Vega Turiozzo “El servicio es lo que nos diferencia de la competencia” (Prieto, 2010, p. 25)

Christian Camilo Prieto afirma que: “El servicio es la forma de satisfacer permanentemente y totalmente las necesidades, deseos, apetencias e inquietudes de un cliente” (Prieto, 2010, p. 25)

Stanton, Etzel y Walker, definen los servicios "como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades" (Stanton, Etzel & Walker, 2004, pp. 333-334)

Se debe brindar un servicio de calidad a los clientes pues ellos son los encargados de valorar el servicio que se le está ofreciendo, algunos clientes pueden considerar un producto de muy buena calidad pero si no se les ofrece un adecuado servicio esto podrá llevarles a optar por otra empresa con mejores atenciones, es importante satisfacer las expectativas de los consumidores pues si cada individuo logra descubrir que existe un esmero por dar un buen servicio, estos sabrán apreciarlo y se podrá tener una satisfacción por parte de los mismos.

Si bien es cierto el saludo y el ser cortés tanto verbal como gestualmente es muy importante al momento de brindar un servicio, pero esto no lo define todo, se necesita de bastante tiempo para llegar a acoplar a todos los miembros de una organización en cuanto a su cultura refiere, es necesario de mucho desempeño por parte de los empleados de la empresa y que asuman la responsabilidad de interesarse por las necesidades de sus clientes, para de esta manera poder transmitir un servicio de calidad y lograr los objetivos deseados.

Hoy en día la comunicación es fundamental, sin una buena comunicación no se podría lograr muchos objetivos planteados como en este caso los son: reforzar la cultura corporativa, mejorar las relaciones entre el personal, lograr fluidez de información, proponer políticas y estrategias enfocadas al servicio e impulsar al personal para lograr un clima agradable. Para que toda empresa logre manifestar un servicio de calidad debe existir un manejo de comunicación, es decir que todos participen y trabajen en equipo dialogando sobre las metas a cumplir que se tiene en la organización y aclarando dudas que pueda tenerse, también debe existir un plan sobre el servicio que se desea obtener con el fin de poder identificar falencias que no aporten al plan de servicio.

3.3.1 Ventajas de brindar un buen servicio

Según Gosso (2008, pp. 46-47) Cuando las organizaciones brindan un mal servicio se ven afectados tanto los públicos internos como externos y esto conlleva a la competencia a tener ventaja, es por esto que logrando gestionar un buen servicio se podrá éxito de las siguientes formas:

- **Factor diferenciador:** Cada empresa u organización debe tener su esencia que lo identifique de los demás y los haga únicos.
- **Personalidad:** El personal de cada empresa debe distinguirse de los demás y saber atender a sus clientes.
- **Mejores ingresos:** Cuando se gestiona un buen servicio se puede lograr mayores ingresos, debido a que un cliente estará dispuesto a acceder a un lugar donde se le brinde un buen servicio sin importar el precio ya que lo que muchas veces hace la diferencia es el trato más no el precio.
- **Mejor inversión publicitaria:** Cuando un cliente se siente bien en un lugar con un servicio de calidad, este se hará cargo de hacer recomendaciones hacia los demás, lo cual será un gran beneficio para la empresa.
- **Fidelidad:** Las organizaciones que se esfuerzan día a día en la mejora de servicio a sus públicos logran a cambio la lealtad por parte de sus usuarios y su constancia.

3.3.2 Satisfacción del cliente

El término satisfacción se refiere a las sensaciones de placer o decepción que tiene una persona al comparar el desempeño o resultado percibido de un producto con sus expectativas. (Kotler, 2002, p. 21)

“Un cliente satisfecho es aquel, que se muestra complacido y conforme con los productos o servicios que recibe, porque colman sus deseos, gustos o necesidades.” (Sánchez, 2010, p. 386)

“Es el estado en el cual las necesidades, los deseos y las expectativas del cliente son colmados o excedidos, a lo largo de la vida de los productos o servicios, lo que conlleva a la recompra, a la lealtad de marca y al deseo de recomendar.” (Eliécer, 2010, p. 154)

La empresa como tal debe esmerarse en satisfacer por completo las necesidades de sus clientes, debido a que los clientes son la razón fundamental por la que las empresas existen, deben dar todo de sí para dejar por completo satisfechos a sus consumidores y así lograr fidelización por parte de los mismos, existen empresas que solo cumplen su rol por cumplirlo lo cual logran sus metas pero por otra parte hacen sentir a sus clientes totalmente desmotivados e inconformes y también existen organizaciones que no llegan a cumplir totalmente los requerimientos de los clientes, creando así insatisfacción total de los mismos y a su vez un ambiente laboral incomodo dentro de la empresa.

Es por esto que toda empresa debe evitar caer en el neutralismo y tratar de enfocarse en sobresalir para de esta manera lograr que los consumidores se sientan satisfechos y puedan obtener mejores experiencias, haciéndoles sentir deseos de recomendar a otras personas para de esta manera lograr mayor demanda de clientes y preferencia por los mismos.

3.3.3 Características de un buen cliente

PACO cuenta con algunos tipos de clientes, entre ellos está estos segmentos: escolar, universitario y empresarial.

En todas las empresas y organizaciones podemos distinguir varios tipos de clientes con los cuales podemos llegar a formar lazos y estas cumplen ciertas características según Jorge Eliécer Prieto que son:

- **Un buen cliente sabe lo que quiere:** Cuando los clientes están a gusto con su producto o servicio saben a qué empresa se están dirigiendo y exactamente lo que quieren debido a la confianza y satisfacción que dicha empresa les ha brindado. Según se pudo apreciar en los focus group realizados, los clientes de PACO tienen en claro lo que quieren y lo que se debería mejorar, que en este caso es la atención y agilidad por parte de empleados.
- **Un buen cliente siempre sonríe:** los usuarios son cordiales al momento de tratar con los empleados expresándolo en su rostro de manera que pueden llegar a tener una relación armónica. En este aspecto los clientes de PACO opinan que falta más predisposición por parte de empleados.
- **Un buen cliente paga lo justo:** el cliente está a gusto y de acuerdo con el precio del servicio o producto deseado de modo que está en disposición total a pagarlo. Los usuarios reconocen que al momento de optar por productos de calidad si están dispuestos a acudir a PACO y pagar por sus precios.
- **Un buen cliente es retro alimentador:** los usuarios llegan a tener una relación muy abierta con los empleados de modo que informan sus quejas comparten sugerencias o emiten críticas constructivas en beneficio para la empresa. Las personas que acuden a PACO han dado a conocer sus molestias y criterios en cuanto al servicio, lo cual servirá para el crecimiento de la empresa.
- **Un buen cliente participa en la creación del futuro:** con la preferencia que tienen los clientes hacia determinada empresa está participando en el crecimiento de aquella y con las aportaciones, consejos y comentarios

que puedan hacer de aquella ayudan al progreso de la misma. Los clientes de PACO mediante el focus group supieron expresar sus pensamientos y sugerencias en cuanto a productos, precios y servicio.

- **Un buen cliente trae más clientes:** cuando un cliente está satisfecho hace comentarios sobre aquellos hacia sus conocidos, generando así más clientes para la empresa.
- **Un buen cliente no nos cambia por nadie:** cuando los usuarios se sienten cómodos con un servicio o producto que se les está brindando son fieles hacia ello y no lo cambian por otros. (Eliécer, 2010, p. 136)

3.3.4 Modalidades de atención al cliente

PACO se podría decir que maneja la comunicación directa, debido a que diariamente se tiene contacto personal con los usuarios que acuden a sus servicios y productos, la comunicación indirecta también es utilizada para asuntos de la empresa por medio del teléfono, correo electrónico, fax, etc.

La mayoría de empresas tienen básicamente dos formas de manejarse ante los clientes que son: (Dorado, 2010, p. 148).

3.3.4.1 Comunicación Directa

La comunicación directa es la comunicación 'cara a cara' que se tiene con los clientes al momento de solicitar un servicio o producto, esta es relevante ya que en esta comunicación se podrá observar los gestos corporales que se tiene por parte del empleado hacia el usuario también se podrá notar el contacto visual, el lenguaje y en si las actitudes que este tenga demostrando así el grado de interés existente. Es importante que el empleado sepa brindar toda la atención posible a su cliente enfocándose en lo que se le pida y contestando a las dudas que se pueda tener. Dentro de este tipo de comunicación se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos: (Dorado, 2010, p. 148)

- **Lingüísticos:** este se refiere al buen manejo que tengan los empleados para expresarse y comunicarse al momento de atender a sus cliente, deben tener en cuenta tres aspectos fundamentales:
 - **Correcto uso del lenguaje:** es importante que el empleado sepa darse a entender ante sus usuarios, es decir que sepa informar en palabras sencillas y claras para los clientes.
 - **Brevidad y concisión:** los empleados deberán expresar sus ideas de manera rápida sin dar vueltas al asunto, de manera que no confundan ni aburran a los clientes.
 - **Organizar y exponer ideas:** antes de tener contacto con los clientes es relevante que esta persona se prepare y sepa manejarse con el profesionalismo del caso y sobre todo con mucha educación.
- **Paralingüísticos:** la paralingüística se trata básicamente de las señas, la velocidad y el tono de voz de las personas. Dentro de las empresas existen dos puntos importantes que son:
 - **La imagen corporativa y personal:** esto corresponde a todo lo que manifiesta a través de los gestos y que los usuarios llegan a percibir tanto como persona y empresa como tal.
 - **Lenguaje corporal:** el lenguaje corporal refiere a todos los movimientos y comportamientos que se transmite y es muy importante al momento de tratar con los clientes debido a que como ya se sabe un gesto corporal puede expresar mucho más que las palabras.
- **Cabeza:** este último elemento es vital dentro de la comunicación directa pues es muy importante tener siempre la posición de la cabeza en alto,

sino por el contrario con la cabeza hacia abajo solo se logrará demostrar miedo, desinterés, nervios y sobre todo inseguridad.

3.3.4.2 Comunicación Indirecta

La comunicación indirecta consiste en el contacto que tienen los empleados mediante los medios de transmisión, ésta resulta algo compleja para los clientes debida que a comparación de la directa no se puede percibir ni observar comportamientos lo que provoca inconformidad muchas veces por parte de los usuarios. Dentro de la comunicación indirecta está las siguientes: (Dorado, 2010, p. 159)

- **El teléfono:** éste medio es el más utilizado en las organizaciones y muchas veces es útil para los clientes porque permite que no tengan que desplazarse hacia el lugar, pero a la misma vez es un aspecto delicado para los clientes, pues muchas veces no se contesta a tiempo y al ser una vía telefónica no se puede tener percepción de las actitudes por parte del empleado. Por lo que es indispensable que en este medio se conteste rápidamente, ser claros y conciso y sobre todo tratar con amabilidad a los usuarios.
- **Paralingüísticos:** bueno este aspecto se refiere en cuanto lo que se pueda percibir al otro lado de la línea, por lo que se debería siempre tener un control de el tono de voz, la velocidad y en si la manera de dirigirnos hacia los clientes.
- **Soporte escrito:** el soporte escrito se trata no solo de lo que se pueda escribir en físico sino también de la escritura que se da mediante el internet y redes sociales, este un recurso que todas las organizaciones utilizan ya sea los manuales o flayers que existe por parte de las organizaciones en donde dan a conocer sobre la misma. (Dorado, 2010, p. 159)

3.3.5 Resolución positiva de las quejas

Cuando un cliente emite una queja y no se le da una respuesta satisfactoria se logra una disconformidad por su parte creando así un momento y experiencia desagradable, es por esto que cada que se presenta una queja esta debe ser manejada de forma adecuada de forma que exista armonía y comodidad de ambas partes.

Pasos a seguir para atender correctamente una queja:

- **Atender a la persona que se queja:** lo mínimo que espera la persona que ha expuesto su queja es que se le atienda de manera correcta y que se le sea resuelta su petición, para esto los empleados de cada empresa deben estar totalmente preparados para estas situaciones, a su vez estas experiencias los hará crecer profesionalmente cada día aprendiendo de las mismas y haciendo que esto suceda en los menos posible.
- **Reconocer el error:** Es importante que los empleados de cada empresa sepan aceptar la equivocación que han cometido, esto da mucho valor al pensamiento de los clientes y de esta forma aseguraríamos el no perder clientes potenciales.
- **Pedir disculpas:** se debe pedir cordialmente disculpas hacia el cliente, lo que ellos esperan es un buen trato, que se resuelva el impase que se haya suscitado y que se haga frente a ello.
- **Compensar al cliente:** El compensar a los usuarios no solo satisface a los clientes en sí, sino también a la empresa como tal, haciendo sentir que si se preocupa por sus consumidores y de esta manera se trabajar para evitar ser mejor cada día y no caer en las mismas equivocaciones.
- **Demostrar el resultado de la queja:** Una vez ya compensado la queja, no hay que descuidar a los usuarios y seguir trabajando día a día para

que no vuelva a presentarse lo ocurrido anteriormente. (Gosso, 2008, p. 91)

3.4 CULTURA DE SERVICIO AL CLIENTE

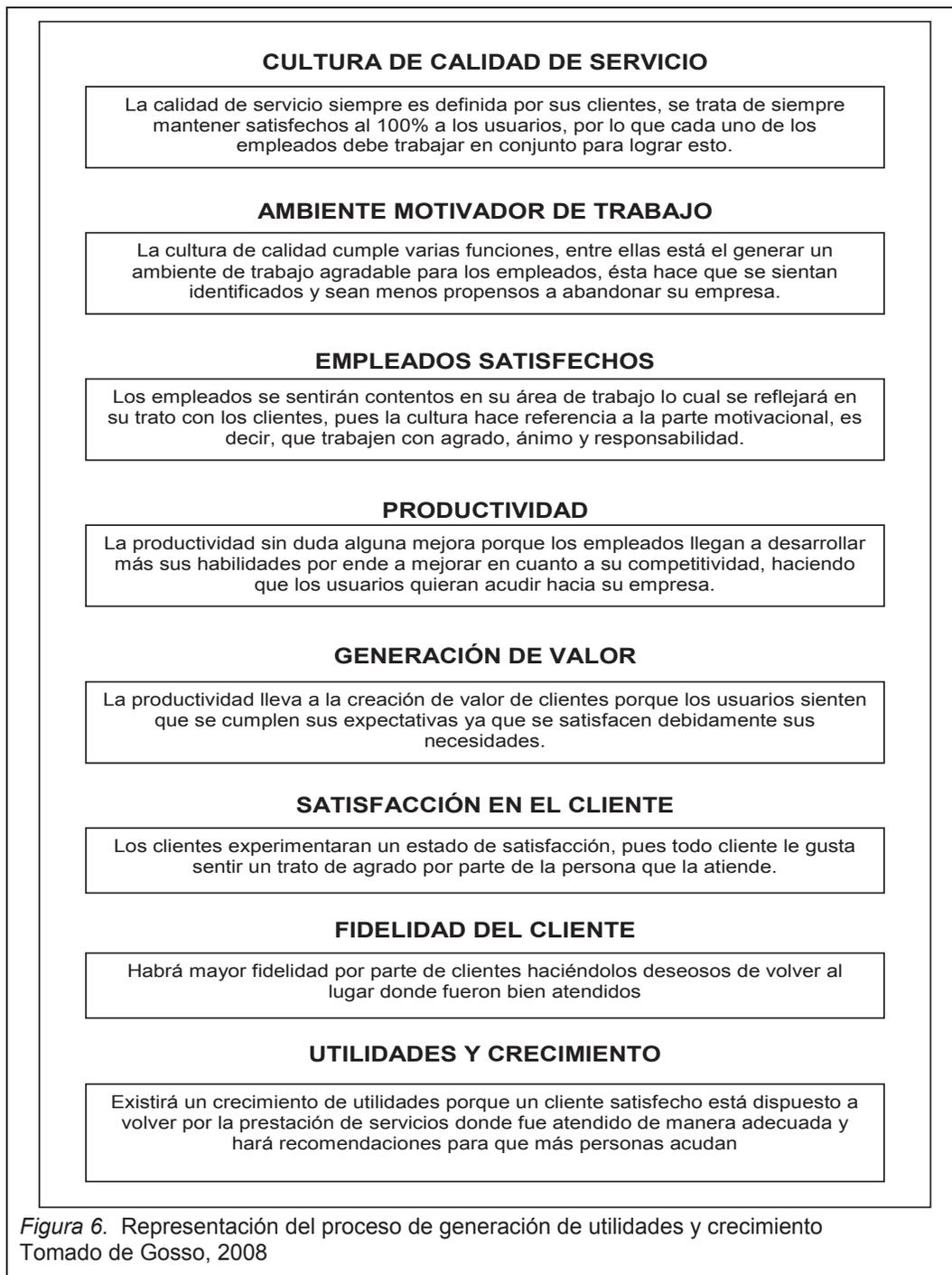
La cultura de la empresa es el conjunto de valores, conductas y formas de comunicarse que predominan en el personal y que modulan la identidad de la empresa. La cultura es un concepto global que explica porque la gente piensa de determinada manera, hace determinadas cosas, valora los mismos objetivos, comparte ritos y tradiciones, e incluso disfruta de las mismas bromas. En otras palabras, la cultura de organización establece el comportamiento del empleado, diciendo lo que puede o no hacer, y siendo las bases para que cohabiten distintos comportamientos de los empleados. (Gosso, 2008, p. 110)

Si se logra tener una cultura correcta dentro de las organizaciones la empresa podrá gozar de muchos sucesos positivos, debido a que la cultura expresa lo que la organización es en sí y ayuda a que los empleados se sientan identificados con la empresa, sepan acoplarse a ello para trabajar en equipo y exista un ambiente laboral armonioso.

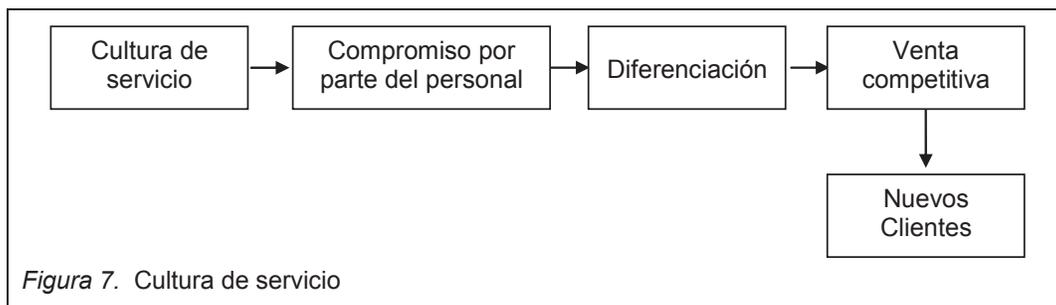
La diferencia entre cultura global y la cultura de servicio es que ésta se enfoca en la parte motivadora, es decir que mientras en las normas estipuladas se especifique la hora de entrada de los empleados, las labores que deben realizar, horas de reuniones, etc. La cultura de servicio está enfocado específicamente en que los miembros se sientan con ganas de realizar sus labores, que tengan buenos ánimos, compromiso, y den lo mejor de sí para aportar a su empresa.

La cultura de excelencia en el servicio es la que inicia y da vida al proceso de generación de utilidades. Crea un ambiente motivador de trabajo. Este ambiente lleva a la satisfacción de los empleados. La satisfacción de los empleados genera productividad. La productividad contribuye a la creación de valor. (Gosso, 2008, p. 111).

Con la adecuada implementación de una cultura de servicio se podrá tener un equipo de trabajo unido, pues todos se acoplarán a las mismas normas y trabajarán en conjunto direccionados hacia las mismas metas de la organización, como podemos ver en la siguiente figura.



En base a la figura anterior, se puede concluir que con la implementación de una cultura de servicio lograremos tener más compromiso por parte de los empleados, lo cual hará notar la diferencia ante su competencia, generando así una ventaja y atrayendo nuevos clientes a la organización.



3.4.1 El valor agregado en el servicio

Dentro de las organizaciones y en especial cuando se trata de brindar un servicio de excelencia es importante tomar en cuenta los beneficios que podríamos lograr sabiendo gestionar bien los valores agregados que se da hacia los clientes, por lo que podríamos decir que existen algunos aspectos relevantes dentro de esta que son: (Prieto, 2010, p. 116)

Responsabilidad: Inculcar en los miembros de la empresa a que cumplan con sus labores de manera eficaz con el fin de satisfacer a sus clientes.

Competencia: Estar dispuestos a dar lo mejor de sí en equipo con el fin de diferenciarse del resto.

Confianza: demostrarse lo más transparente posible hacia los usuarios.

Comprensión: el cliente espera ser entendido respecto a sus expectativas de producto o servicio.

Acceso: comodidades que designa la empresa para sus clientes de modo que puedan dar uso a sus servicios.

Cortesía: Demostrar cordialidad al momento de interactuar con los usuarios.

Seguridad: crear un ambiente acogedor y tranquilo para que de ésta manera los clientes se sientan a gusto.

Tangibilidad: demostrar altamente las características que posee la empresa tanto en atención, educación, valores, aspecto físico, etc.

3.4.2 Tipos de Servicios

Según Jacques Horovitz divide a los servicios de cuatro maneras que son: (Jacques, 2000, pp. 100-102)

Servicio personalizado: los clientes tienen un trato más allá de lo normal, en donde se les explica todos los beneficios de la empresa, dudas que puedan tener, se toma muy en cuenta las expectativas del cliente y en si se tiene un control antes durante y después del servicio con el fin de lograr lazos fuertes con los clientes y hacerles sentir especiales.

Servicio familiar: aquí los empleados deben tener la capacidad de lograr vínculos fuertes con sus clientes, es decir saber escuchar sus peticiones y satisfacer totalmente sus necesidades.

La fábrica de servicios: el tiempo de contacto entre los empleados y clientes es muy corto en donde solo en este aspecto no se da tanta importancia a la capacidad que tengan ante los clientes, sino más bien se hace relevancia a aspectos como la situación de la empresa y aspectos físicos.

La cadena de servicios: es importante que todo los miembros de la organización sepan atender de la mejor manera a sus clientes, cumpliendo eficazmente sus labores para el progreso de su empresa, logrando así que esta no decaiga, se debe tener conocimiento total de la empresa para poder dejar

en alto el nombre de la misma, tener un buen manejo ante ellos resolviendo sus dudas, mal entendidos o conflictos que se puedan presentar.

4. INVESTIGACIÓN

4.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General: Diagnosticar la situación comunicacional en sus públicos internos y su incidencia en el servicio al cliente.

Objetivos específicos:

- Identificar el nivel de conocimiento que tienen los públicos internos sobre la organización.
- Establecer el nivel de eficacia de los canales de comunicación y aceptación de estos en el público interno.
- Establecer si existe políticas de servicio al cliente.

4.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.2.1 Población

La población será de todos quienes conforman el público interno de Súper Paco, en la ciudad de Quito, es decir un total de: 180 empleados.

4.2.2 Muestra

Este proyecto se realizará en la ciudad de Quito en las oficinas y almacenes de Súper Paco, en donde se realizará un censo puesto que se abarcará todos los individuos de la población, es decir, 180 empleados en total. Con el propósito de identificar la situación interna comunicacional.

4.3 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Para la siguiente investigación se implementaron los siguientes instrumentos de investigación:

4.3.1 La observación

Es un mecanismo muy utilizado y muy eficiente dentro de la investigación debido a que es todo el contacto visual que se tiene para poder definir algún punto en específico que se quiera estudiar. Tiene gran ventajas porque en una herramienta directa y de fácil acceso, todo lo que consiste es simplemente en ver las actitudes, comportamientos, el ambiente que se maneja, etc.

Para el presente proyecto se implementará este instrumento porque a través de ésta se podrá notar como interactúa entre sí los empleados de la organización, como son sus actitudes y comportamientos.

4.3.1.1 Ficha de observación

Mediante el método de observación se pudo determinar que en los almacenes de PACO hay que reforzar en cuanto a la atención hacia el cliente, no existen políticas de servicio y se requiere de más eficacia por parte de empleados, a continuación se detalla los resultados:

Tabla 2. Ficha de observación

Parámetros	Si	No	Regular
Atención oportuna.			X
Satisfacción del cliente.			X
Conocimiento de políticas de servicio.		X	
Nivel de atención.			X

4.3.2 La entrevista

Es una conversación que se da personalmente entre dos personas para tratar sobre algún tema de interés por parte del investigador, esta herramienta es muy útil ya que se puede extender sobre algún tema permitiendo así aclarar dudas y comprender mejor de lo que se está hablando, un factor importante que tiene este instrumento es que al entrevistado se le hace llegar el formulario de preguntas previamente para que pueda analizar sus respuestas y de esta manera sentirse más cómodo al momento que se presente la entrevista. (Niño, 2011, pp. 64-66).

Para ésta investigación se realizará exclusivamente las entrevistas a los directivos de la empresa, debido a que tienen más conocimiento sobre la organización, éstas se realizarán en la sede de la Colón puesto a que ahí se encuentran las oficinas y a cada líder de cada almacén, las cuales se detallan más adelante.

4.3.3 Encuestas

Según Stanton, Etzel y Walker, (2004, p. 212), una encuesta consiste en reunir datos entrevistando a la gente.

“Consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, conocimientos, actitudes o sugerencias.” (De Alvarado, 2008, p. 148)

Se realizarán encuestas a todos los empleados de PACO con el fin de conocer sus opiniones y criterios sobre conocimiento en general de la empresa, su clima interno e imagen. Se harán preguntas abiertas y cerradas, cada encuestado deberá responder de manera escrita. Al inicio de las encuestas se detallará el objetivo de la encuesta.

4.3.4 Focus Group

Este método conocido como grupos de enfoque consiste en reunir a un máximo de dos a diez personas, en la cual todos los participantes van a discutir de determinado tema dependiendo del objeto de estudio, en un ambiente adecuado para la misma. El propósito es interactuar entre sí y de ésta manera poder analizar las distintas opiniones de cada participante. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, p. 425). Se escogió este método debido a que es una técnica fácil que permite recibir opiniones distintas por parte de los usuarios. En este caso se reunirá a 5 personas, clientes de PACO del norte, sur y centro con el fin de identificar y conocer sus opiniones con respecto al servicio de ésta misma.

4.4 DISEÑO DE LA ENCUESTA

ENCUESTA

La siguiente encuesta tiene como propósito medir la imagen, satisfacción y clima laboral de la empresa Súper Paco.

La encuesta está destinada para los miembros de Súper Paco, la misma es de carácter académico y anónimo. Favor responder sinceramente. Encierre la respuesta que más se adapte a su criterio.

Datos:

Sexo

Edad

Cargo

Tiempo de permanencia en la empresa

1. ¿Conoce la misión y visión de la empresa a la que pertenece?

SÍ ()

NO ()

Si su respuesta es "sí" mencione brevemente:

Misión.....

Visión.....

2. Seleccione con rango de importancia, que definen el trabajo por parte de los empleados de PACO. (5 alta importancia y 1 baja importancia)

- Responsabilidad
- Honestidad
- Comunicación
- Respeto
- Lealtad

3. ¿Cómo calificaría la relación entre sus compañeros?

MUY BUENA ()

BUENA ()

REGULAR ()

MALA ()

MUY MALA ()

4. ¿Cómo considera usted su relación con los directivos y altos mandos?

EXCELENTE ()

MUY BUENA ()

BUENA ()

REGULAR ()

5. ¿Sus opiniones son tomadas en cuenta al momento de tomar decisiones relevantes en la organización?

SÍ ()

NO ()

A VECES ()

6. ¿Es usted recompensado al momento de realizar un buen trabajo en su empresa

SIEMPRE ()

A VECES ()

NUNCA ()

7. ¿Se siente satisfecho con el trabajo que desempeña en su área?

Muy satisfecho ()

Satisfecho ()

Neutro ()

Insatisfecho ()

Muy insatisfecho ()

8. ¿Se siente identificado con la empresa a la que pertenece?

Muy identificado ()

Identificado ()

Neutro ()

Poco identificado ()

Nada identificado ()

9. ¿Se siente valorado y respetado en su trabajo? Responda del 1 al 5 siendo 5 totalmente de acuerdo y 1 totalmente en desacuerdo

1 2 3 4 5

10. ¿Se siente respaldado por su jefe inmediato? Responda en escala de 1 al 5 siendo 5 totalmente de acuerdo y 1 en total desacuerdo.

1 2 3 4 5

11. ¿Qué aspectos considera usted que se debería mejorar en la empresa?

Comodidades para trabajar ()

Mejor comunicación por parte de mandos altos ()

Colaboración entre compañeros de trabajo ()

12. Mencione las herramientas de comunicación que se utiliza en su empresa.

.....

13. ¿De qué forma es la comunicación dentro de su organización?

Verbal ()

Escrita ()

Visual ()

14. ¿En qué posición considera usted que se encuentra PACO en relación a las demás empresas, en el área comercial?

- Líder ()
- Cerca de líder ()
- Lejos de líder ()
- Es poco importante ()

15. ¿Cómo ve usted a PACO dentro de cinco años?

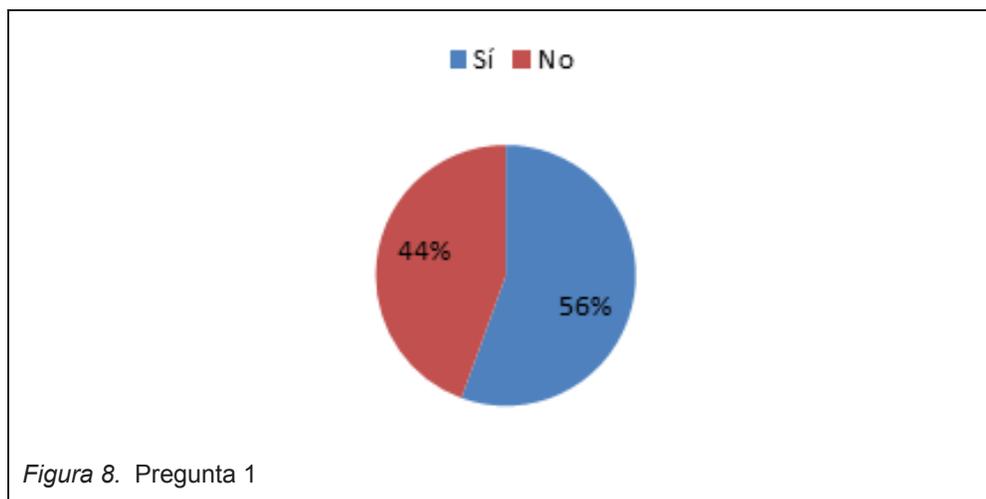
.....
.....
.....

4.4.1 Tabulación e interpretación de resultados

1. ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa a la que pertenece?

Tabla 3. Pregunta 1

Sí	100
No	80
Total	180



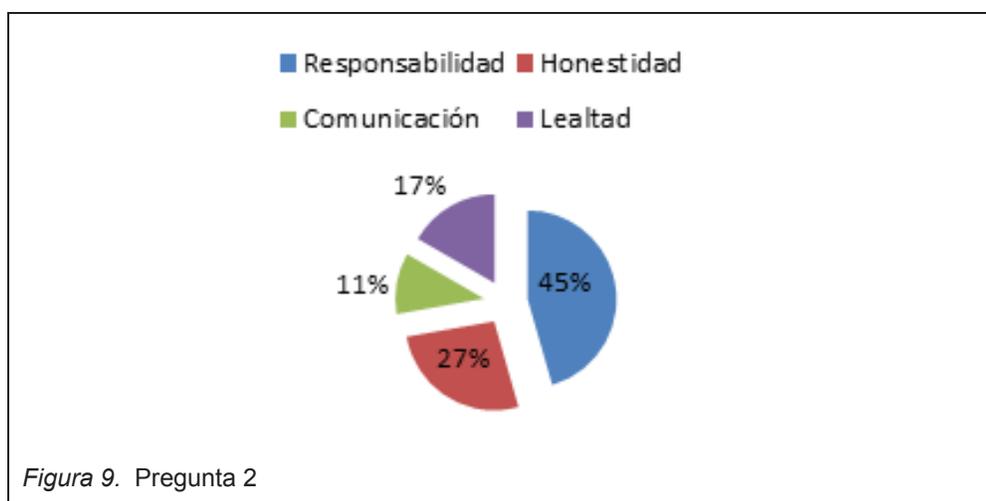
Interpretación:

Un 56% de los encuestados conocen sobre la misión y visión de la empresa a la que pertenecen, mientras el 44% no tiene claro cuál es su misión y visión.

2. Seleccione que valor considera usted que se recalca más en su empresa por parte de los empleados.

Tabla 4. Pregunta 2

Responsabilidad	82
Honestidad	48
Comunicación	20
Lealtad	30
Total	180



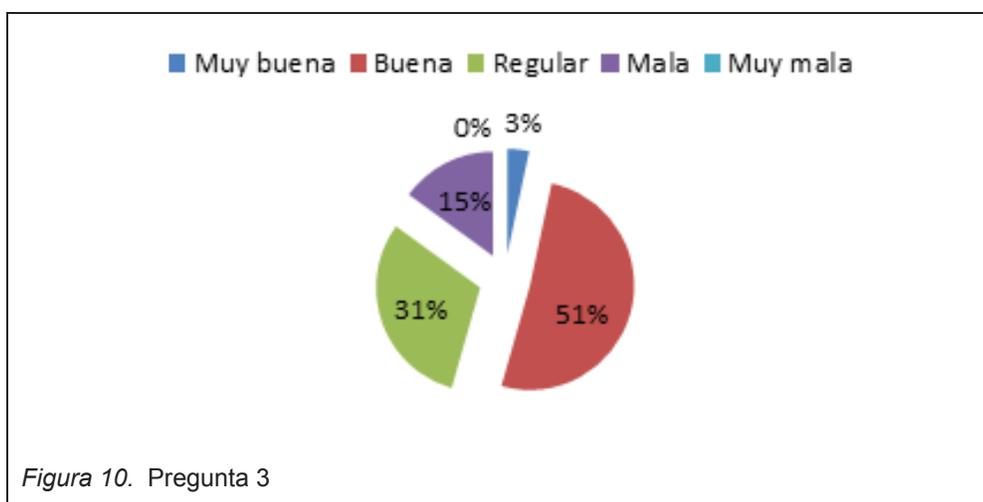
Interpretación:

El 45% de empleados recalca más la responsabilidad dentro de su empresa, por otro lado el 11% opina que la comunicación resalta en su organización.

3. ¿Cómo calificaría la relación entre sus compañeros?

Tabla 5. Pregunta 3

Muy buena	6
Buena	92
Regular	55
Mala	27
Muy mala	0
Total	180



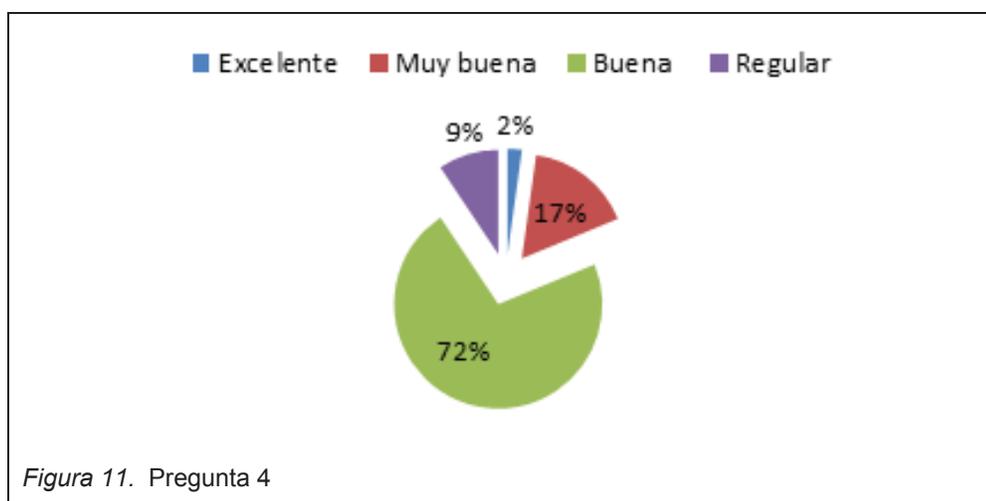
Interpretación:

El 51% considera su relación con sus compañeros como buena y el 31% opina que es la regular la relación que existe con sus compañeros.

4. ¿Cómo considera usted su relación con los directivos y altos mandos?

Tabla 6. Pregunta 4

Excelente	4
Muy buena	30
Buena	130
Regular	16
Total	180



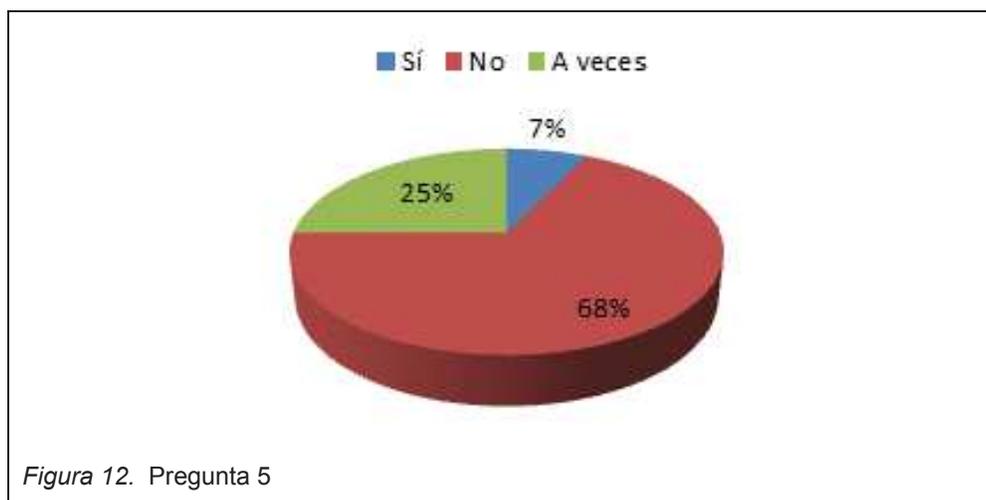
Interpretación:

72% de los encuestados consideran su relación con directivos y altos mandos como buena, el 9% califican su relación regular, 2% opinan que su relación es excelente.

5. ¿Sus opiniones son tomadas en cuenta al momento de tomar decisiones relevantes en la organización?

Tabla 7. Pregunta 5

Sí	13
No	122
A veces	45
Total	180



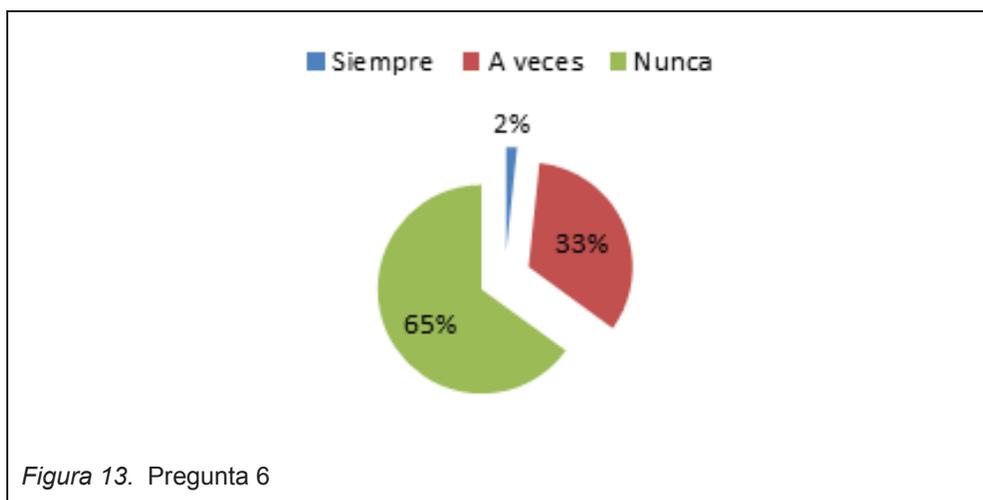
Interpretación:

68% de los encuestados afirman que no son tomados en cuenta al momento de tomar decisiones en su organización, por otro lado con el 25% se opina que a veces si son tomados en cuenta.

6. ¿Es usted recompensado al momento de realizar un buen trabajo en su empresa?

Tabla 8. Pregunta 6

Siempre	3
A veces	60
Nunca	117
Total	180



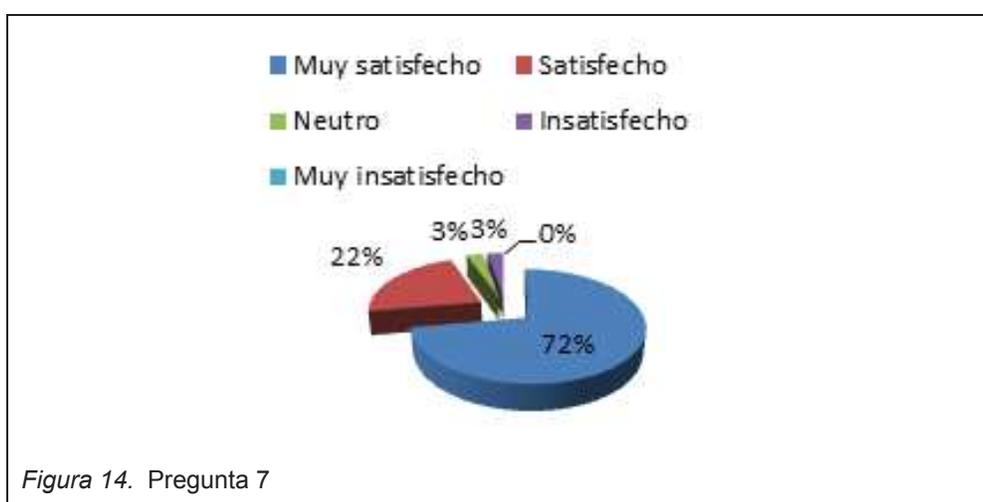
Interpretación:

El 33% certifica que a veces se obtiene recompensaciones por parte de su empresa, mientras que el 65% dice que nunca son recompensados.

7. ¿Se siente satisfecho con el trabajo que desempeña en su área?

Tabla 9. Pregunta 7

Muy satisfecho	130
Satisfecho	40
Neutro	5
Insatisfecho	5
Muy insatisfecho	0
Total	180



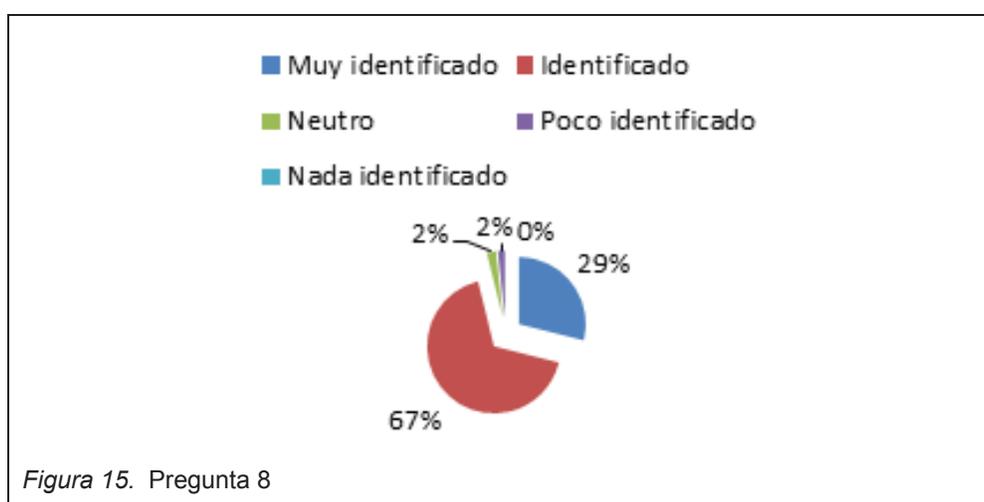
Interpretación:

El 72% de los empleados se siente satisfecho en el área que desempeña, mientras que un 3% se siente neutral e insatisfecho.

8. ¿Se siente identificado con la empresa a la que pertenece?

Tabla 10. Pregunta 8

Muy identificado	121
Identificado	52
Neutro	4
Poco identificado	3
Nada identificado	0
Total	180



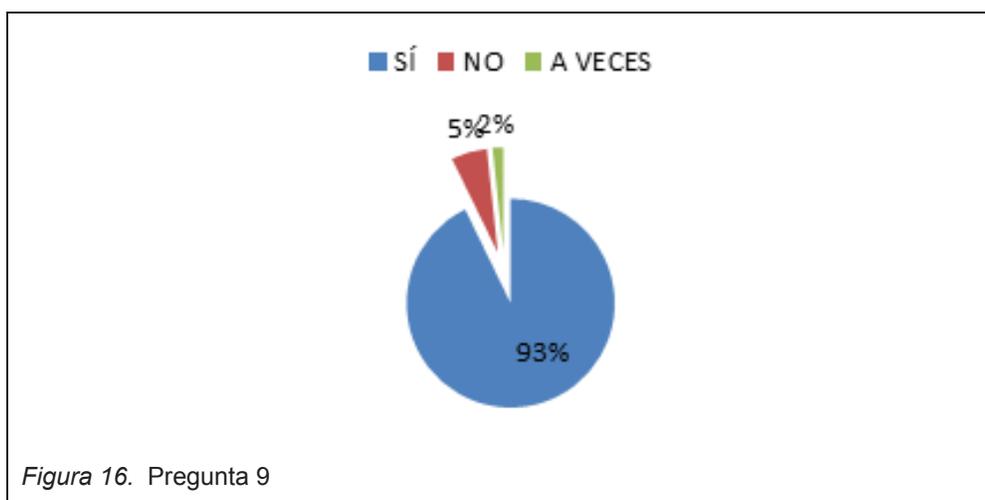
Interpretación:

El 67% se siente identificado con su respectiva empresa y un 2% afirma sentirse poco identificado.

9. ¿Se siente valorado y respetado en su trabajo?

Tabla 11. Pregunta 9

Sí	167
No	10
A veces	3
Total	180

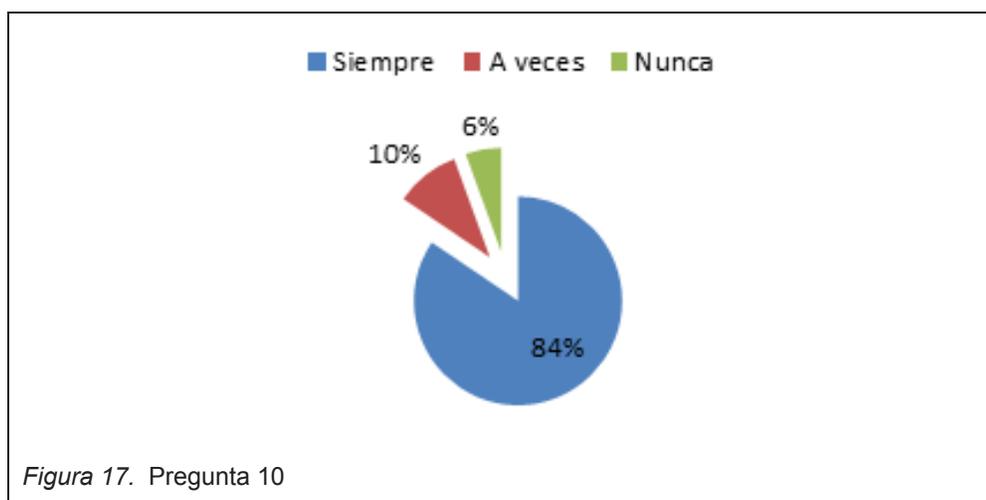


Interpretación:

La mayoría con un 97% se siente valorado y respetado, por otro lado un 2% dice que a veces se siente valorado y respetado.

10. ¿Se siente respaldado por su jefe inmediato?**Tabla 12. Pregunta 10**

Siempre	152
A veces	18
Nunca	10
Total	180

**Interpretado:**

El 84% se siente siempre respaldado por su jefe inmediato y el 6% dice que nunca se siente respaldado.

11. ¿Qué aspectos considera usted que se debería mejorar en la empresa?

Tabla 13. Pregunta 11

Com. Para trabajar	53
Mejor com. por altos mandos	40
Colaboración compañeros	87
Total	180



Interpretación:

48% opina que el aspecto principal a mejorar es la colaboración entre compañeros de trabajo, el 30 % afirma que debería existir más comodidades para su trabajo y el 22% piensa que deberá existir mejoramiento en cuanto a la comunicación con sus directivos y altos mandos.

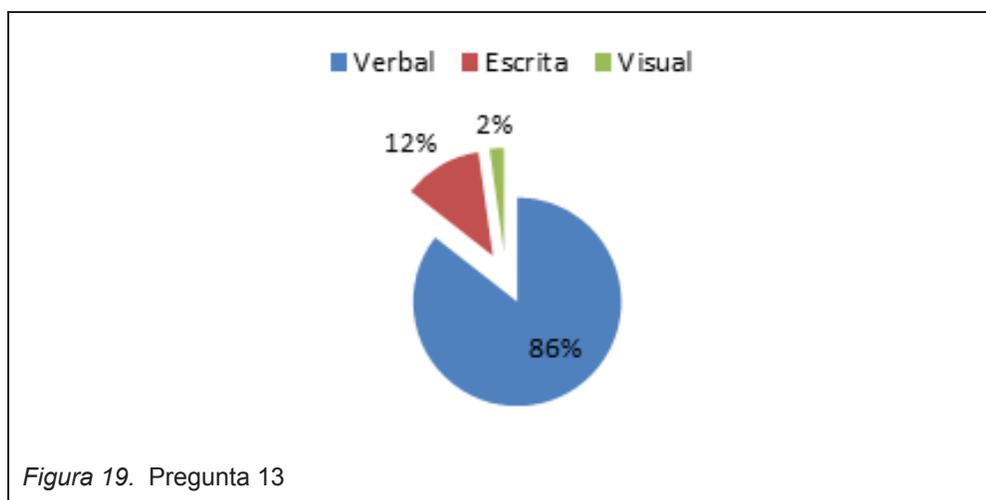
12. Mencione las herramientas de comunicación que se utiliza en su empresa.

Notipaco, fax, teléfono, carteleras, intranet, correo electrónico.

13. ¿De qué forma es la comunicación dentro de su organización?

Tabla 14. Pregunta 13

Verbal	154
Escrita	22
Visual	4
Total	180



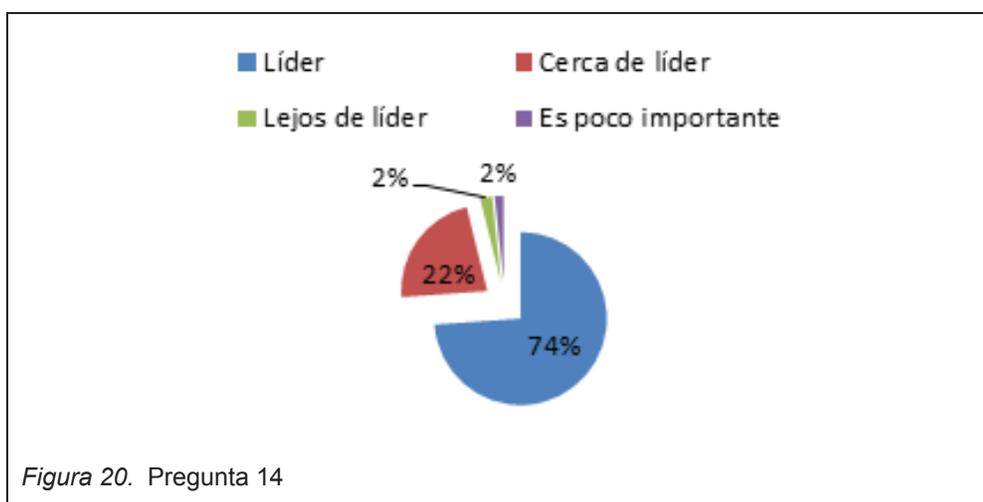
Interpretación:

El 86% de empleados consideran que la comunicación se da de manera verbal en su empresa.

14. ¿En qué posición considera usted que se encuentra PACO en relación a las demás empresas, en el área comercial?

Tabla 15. Pregunta 14

Líder	133
Cerca de líder	40
Lejos de líder	4
Es poco importante	3
Total	180



Interpretación:

El 96% de empleados consideran de manera positiva la posición de la empresa.

15. ¿Cómo ve usted a PACO dentro de cinco años?

“Con más almacenes”; “mejor posicionamiento en el mercado”; “más expansión en las áreas”; “igual que la actualidad”; “mal”; “bien”.

4.4.2 Conclusiones cuantitativas

- La misión, visión y valores son conocidas y comprendidas por parte de empleados de oficina, existe un escaso conocimiento por los empleados de almacenes.
- Uno de los valores más destacados por parte de los empleados de la organización es la responsabilidad, por otro lado se debe reforzar en cuanto a la comunicación.
- Existe una integración buena entre empleados, pero consideran que hay puntos que mejorar como lo es la comunicación.
- La relación entre mandos bajos y altos es considerada medianamente, se cree que se debería tener un poco más de coordinación y fluidez para mejores resultados.
- La mayoría asegura que sí son tomados en cuenta al momento de tomar de decisiones en la empresa.
- El personal afirma que nunca son recompensados.
- En cuanto al desempeño de trabajo por parte del personal, la mayoría se siente satisfecho.
- Sí se sienten identificados los empleados con su empresa, para los nuevos miembros todavía falta.
- Se afirma sentirse valorados y respetados en la empresa.

- Sienten total respaldo por parte de sus jefes inmediatos, por otro lado se opina que se debe enfocar más en mejorar las relaciones entre compañeros y se tiene una buena imagen hacia la empresa.
- La principal comunicación en PACO es de modo verbal.

4.5 DISEÑO DE LA ENTREVISTA

1. **¿Cómo se encuentra actualmente el ambiente laboral en la empresa? (Valore del 1 al 5, siendo 5 la mejor y 1 la peor.) Explique por qué.**

1 2 3 4 5

2. **¿Qué apreciación tiene sobre las relaciones entre mandos altos y mandos bajos? (Califique del 1 al 5, siendo 5 muy buena y 1 muy mala.) Explique por qué.**

1 2 3 4 5

3. **¿Qué aspectos considera usted que se debería cambiar dentro del ambiente laboral?**

4. **¿Considera que es relevante contar con una cultura corporativa fuerte dentro de las empresas? (Valore del 1 al 5, siendo 5 la más relevante y 1 la menos relevante) Explique por qué.**

1 2 3 4 5

5. **¿Los miembros de cada departamento de la empresa tienen conocimiento de la misión, visión y valores por los que se basa esta empresa?**

6. ¿Considera usted que existe integración total entre los compañeros de trabajo? (Califique del 1 al 5, siendo 5 la mejor y 1 la peor.) Explique por qué.

1 2 3 4 5

7. ¿Cree usted que existe un alto sentido de pertenencia por parte de los miembros? (Valore del 1 al 5, siendo 5 la mejor y 1 la peor.) Explique por qué.

1 2 3 4 5

8. ¿Qué imagen piensa usted que Súper Paco refleja hacia sus públicos?

9. ¿Piensa que la imagen es importante para su organización? (Valore del 1 al 5, siendo 5 muy importante y 1 nada importante.) Explique por qué

1 2 3 4 5

10. ¿De qué forma se ha trabajado sobre la imagen corporativa de la empresa?

4.5.1 Resultados entrevistas

Las entrevistas fueron realizadas a cada líder administrativo de cada almacén de PACO, debido a que cuentan con mayor conocimiento del manejo interno y sus procesos. Se dio a conocer que existiría absoluta confidencialidad y se transcribió tal cual respondieron los entrevistados.

Entrevista

Nombre:	Silvia León
Cargo:	Administradora
Fecha:	12-05-14
Lugar:	Súper Paco, Colón

**1. ¿Como se encuentra actualmente el ambiente laboral en la empresa?
(Valore del 1 al 5, siendo 5 la mejor y 1 la peor.) Explique por qué**

1 2 3 4 5

El ambiente laboral de la organización se encuentra en estos últimos años bastante atendido, es decir se ha realizado capacitaciones en varios aspectos y ha existido lo que es ascensos del personal, siempre se está pensando en distintas técnicas para la mejora de la empresa.

2. ¿Qué apreciación tiene sobre las relaciones entre mandos altos y mandos bajos? (Califique del 1 al 5, siendo 5 muy buena y 1 muy mala.) Explique por qué.

1 2 3 4 5

En este aspecto aún tenemos que trabajar para que exista un mejor manejo de la comunicación es decir, que sea más fluida y de esta forma se pueda prevenir mal entendidos y rumores.

3. ¿Qué aspectos considera usted que se debería cambiar dentro del ambiente laboral?

En lo laboral sería que se trabaje en la organización de los lugares de trabajo para el personal y también que exista mayor predisposición por parte de los empleados ósea que tenga mejor actitud para tratar con sus compañeros de trabajo.

- 4. ¿Considera que es relevante contar con una cultura corporativa fuerte dentro de las empresas? (Valore del 1 al 5, siendo 5 la más relevante y 1 la menos relevante) Explique por qué.**

1 2 3 4 5

Si me parece que la cultura corporativa es importante para el éxito de la organización porque si todos se sienten parte de ella esto va a ser que se esmeren en su desempeño día a día haciéndolo de forma voluntaria mas no como obligación.

- 5. ¿Los miembros de cada departamento de la empresa tienen conocimiento de la misión, visión y valores por los que se basa esta empresa?**

Pienso que el personal si tiene conocimiento, porque día a día se trabaja en base en estos mismos, en lo que la empresa ha inculcado.

- 6. ¿Considera usted que existe integración total entre los compañeros de trabajo? (Califique del 1 al 5, siendo 5 la mejor y 1 la peor.) Explique por qué.**

1 2 3 4 5

Este aspecto considero yo que se falta trabajar, a pesar de que se dicta cursos sobre la misma siempre está en uno mismo, si ponemos de parte para llevarnos bien entre todos la empresa ira hacia adelante pero si nos manejamos con mala actitud nunca se llegará a nada.

7. ¿Cree usted que existe un alto sentido de pertenencia por parte de los miembros? (Valore del 1 al 5, siendo 5 la mejor y 1 la peor.) Explique por qué.

1 2 3 4 5

Bueno lo que puedo decirte es que aquí se maneja dos tipos de personal, personal con varios años en la organización, el mismo que entregado totalmente a la empresa, y así mismo personal nuevo que capaz pueda que esto sea cuestión de tiempo en llegar a sentir parte de la empresa.

8. ¿Qué imagen piensa usted que Súper Paco refleja hacia sus públicos?

La verdad es que yo considero que la imagen que tenemos ante el público es que es una buena empresa, sólida y que en nuestros almacenes la gente de seguro va a encontrar productos y un servicio de calidad, además de gozar de una amplia variedad de productos.

9. ¿Piensa que la imagen es importante para su organización? (Valore del 1 al 5, siendo 5 muy importante y 1 nada importante.) Explique por qué.

1 2 3 4 5

Sin duda alguna la imagen es sumamente importante para la organización porque esto hace que se genere confianza y los clientes tengo mayor inclinación hacia nosotros y sobretodo se logra diferenciarse de la competencia.

10. ¿De qué forma se ha trabajado sobre la imagen corporativa de la empresa?

Bueno si se ha trabajado en lo que es publicidad y se ha realizado cambios en los logotipos de la empresa.

Entrevista

Líder de personal: Srta. Isabel Juna

Súper Paco: El Recreo

Elaborado por: Stephanie Saavedra

**1. ¿Cómo se encuentra actualmente el ambiente laboral en la empresa?
(Valore del 1 al 5, siendo 5 la mejor y 1 la peor.) Explique por qué.**

1 2 3 4 5

Bueno la verdad yo pienso que falta compañerismo, hay una división completa entre almacenes y personal administrativo como si se tratara de dos empresas distintas, considero que como en toda organización existen puntos débiles y fuertes que cada día hay que mejorar.

2. ¿Qué apreciación tiene sobre las relaciones entre mandos altos y mandos bajos? (Califique del 1 al 5, siendo 5 muy buena y 1 muy mala.) Explique por qué.

1 2 3 4 5

Yo diría que más o menos porque uno no puede expresarse como quisiera, lógicamente por temor a alguna represalia y no nos toman en cuenta para ciertas decisiones.

3. ¿Qué aspectos considera usted que se debería cambiar dentro del ambiente laboral?

Creo que faltan más talleres de integración enfocados a las relaciones interpersonales para que de esta manera entre compañeros de trabajo se conozcan más y tengan una mejor relación.

4. **¿Considera que es relevante contar con una cultura corporativa fuerte dentro de las empresas? (Valore del 1 al 5, siendo 5 la más relevante y 1 la menos relevante) Explique por qué.**

1 2 3 4 5

Quando entras a trabajar en una empresa llegas a sentirte parte de la misma, por lo que quieres cada día dar lo mejor de ti y esto se logra con una cultura fuerte, demostrando que estas acatando las normas y reglas que tu empresa ha designado.

5. **¿Los miembros de cada departamento de la empresa tienen conocimiento de la misión, visión y valores por los que se basa esta empresa?**

No sé si todos tengan en claro estos puntos, pero sí creo que la mayoría.

6. **¿Considera usted que existe integración total entre los compañeros de trabajo? (Califique del 1 al 5, siendo 5 la mejor y 1 la peor.) Explique por qué.**

1 2 3 4 5

La verdad desde mi punto de vista si falta en este aspecto, en el momento que se tienen las capacitaciones notamos cambios pero luego nuevamente surgen problemas entre el personal.

7. **¿Cree usted que existe un alto sentido de pertenencia por parte de los miembros? (Valore del 1 al 5, siendo 5 la mejor y 1 la peor.) Explique por qué.**

1 2 3 4 5

En cuanto a sentido de pertenencia yo creo que si se sienten parte de su organización, porque si se nota que hay responsabilidad y cada quien cumple con su trabajo, pero por otro lado considero que es cuestión de motivarles día a día.

8. ¿Qué imagen piensa usted que Súper Paco refleja hacia sus públicos?

Una empresa solida, líder en cuanto a papelería se refiere, una empresa seria dispuesta a trabajar día a día para la satisfacción de sus clientes.

9. ¿Piensa que la imagen es importante para su organización? (Valore del 1 al 5, siendo 5 muy importante y 1 nada importante.) Explique por qué.

1 2 3 4 5

Claro que es muy importante porque de esta manera transmitimos comodidad a toso nuestros clientes y sobre todo confianza para optar por nuestros productos y servicios.

10. ¿De qué forma se ha trabajado sobre la imagen corporativa de la empresa?

Bueno cada día se trata de brindar un servicio de calidad a los clientes y de rapidez, también mucha publicidad, si has de ver visto que PACO cada que tiene promociones hace publicidad de la misma para beneficio de sus usuarios.

Entrevista

Líder de personal: Sra. Jacqueline Duque

Súper Paco: San Luis

Elaborado por: Stephanie Saavedra

- 1. ¿Cómo se encuentra actualmente el ambiente laboral en la empresa? (Valore del 1 al 5, siendo 5 la mejor y 1 la peor.) Explique por qué.**

1 2 3 4 5

Si es bueno el ambiente interno, obviamente como todo lugar existen problemas pero nada que no se haya podido solucionar, lo que pasa es que hay épocas en las que nos encontramos con bastantes clientes y los empleados se estresan.

- 2. ¿Qué apreciación tiene sobre las relaciones entre mandos altos y mandos bajos? (Califique del 1 al 5, siendo 5 muy buena y 1 muy mala.) Explique por qué.**

1 2 3 4 5

Hay mucho autoritarismo por parte de mandos altos.

- 3. ¿Qué aspectos considera usted que se debería cambiar dentro del ambiente laboral?**

La comunicación. Como ya sabemos esta es la base del buen entendimiento y si aplicamos de manera adecuada esta herramienta todo se puede solucionar en la empresa. Cuando hemos tenido conflictos internos aquí la única manera de resolverlo es a través del dialogo, de escuchar las partes involucradas y ver como damos solución al caso.

4. **¿Considera que es relevante contar con una cultura corporativa fuerte dentro de las empresas? (Valore del 1 al 5, siendo 5 la más relevante y 1 la menos relevante) Explique por qué.**

1 2 3 4 5

Si porque la cultura es el reflejo de lo que la empresa es y ésta se la representa a través de los trabajadores, si queremos tener a nuestros clientes contentos debemos demostrarlo a través de una cultura fortalecida.

5. **¿Los miembros de cada departamento de la empresa tienen conocimiento de la misión, visión y valores por los que se basa esta empresa?**

La intención es que cada uno de los empleados tenga conocimiento de esto pero más que todo que lo apliquen, la empresa tiene ubicados en algunos puntos estratégicos estas mismas para que cada uno podamos observar y así ponerlas en práctica.

6. **¿Considera usted que existe integración total entre los compañeros de trabajo? (Califique del 1 al 5, siendo 5 la mejor y 1 la peor.) Explique por qué.**

1 2 3 4 5

Si es buena pero pudiera llegar a ser mejor si cada empleado pone de parte.

7. **¿Cree usted que existe un alto sentido de pertenencia por parte de los empleados? (Valore del 1 al 5, siendo 5 la mejor y 1 la peor.) Explique por qué.**

1 2 3 4 5

Yo si pienso que existe sentido de pertenencia por parte de empleados, hay varios empleados que ya llevan algunos años en la organización y han tenido la oportunidad de ir ascendiendo de puesto lo cual les ha llenado de satisfacción.

8. ¿Qué imagen piensa usted que Súper Paco refleja hacia sus públicos?

Una empresa reconocida en el mercado comercial, con productos y servicio de calidad.

9. ¿Piensa que la imagen es importante para su organización? (Valore del 1 al 5, siendo 5 muy importante y 1 nada importante.) Explique por qué.

1 2 3 4 5

Muy importante porque por medio de ésta es que nos ganamos a nuestros clientes, lo importante es que lo que se proyecte sea real, de esta manera estaremos siempre en la mente de los consumidores.

10. ¿De qué forma se ha trabajado sobre la imagen corporativa de la empresa?

Siempre se trata de dar a conocer por diferentes medios sobre lo que PACO ofrece, para que todos los consumidores conozcan de los beneficios de optar por nuestra empresa, además de varias capacitaciones al personal para que brinden una buena atención.

Entrevista

Líder de personal: Sra. Graciela Gálvez

Súper Paco: Colón

Elaborado por: Stephanie Saavedra

- 1. ¿Cómo se encuentra actualmente el ambiente laboral en la empresa?
(Valore del 1 al 5, siendo 5 la mejor y 1 la peor.) Explique por qué.**

1 2 3 4 5

Te podría decir que el clima en sí es agradable, por lo menos en este almacén tratamos de llevarnos todos y tener una adecuada comunicación y se puede notar compromiso y puntualidad por parte de todos.

- 2. ¿Qué apreciación tiene sobre las relaciones entre mandos altos y mandos bajos? (Califique del 1 al 5, siendo 5 muy buena y 1 muy mala.) Explique por qué.**

1 2 3 4 5

Existe una relación de gran respeto pero creo que si falta más disponibilidad de tiempo por parte de los mismos para escuchar nuestras necesidades.

- 3. ¿Qué aspectos considera usted que se debería cambiar dentro del ambiente laboral?**

Lo que yo he notado es que debe haber más orden o coordinación en el momento que se reparten las labores, pero de ahí diría que es un ambiente bastante bueno.

4. **¿Considera que es relevante contar con una cultura corporativa fuerte dentro de las empresas? (Valore del 1 al 5, siendo 5 la más relevante y 1 la menos relevante) Explique por qué.**

1 2 3 4 5

Por supuesto que sí, la cultura fortalece en todo ámbito a la organización y mediante ésta la empresa puede llegar hacia donde pretende.

5. **¿Los miembros de cada departamento de la empresa tienen conocimiento de la misión, visión y valores por los que se basa esta empresa?**

De esto no estoy segura la verdad, pero me atrevería a decir que mitad conoce y la otra mitad no, son puntos que algunos no dan la debida importancia.

6. **¿Considera usted que existe integración total entre los compañeros de trabajo? (Califique del 1 al 5, siendo 5 la mejor y 1 la peor.) Explique por qué.**

1 2 3 4 5

La empresa siempre realiza constante seminarios y capacitaciones para que cada uno de nosotros nos superemos día a día y sepamos llevarnos entre sí, podría decirte que aunque nada es perfecto si estamos en el camino.

7. **¿Cree usted que existe un alto sentido de pertenencia por parte de los miembros? (Valore del 1 al 5, siendo 5 la mejor y 1 la peor.) Explique por qué.**

1 2 3 4 5

A mi punto de vista sí y me incluyo porque llevo ya algunos años en la organización, la cual me ha llenado de gratas experiencias.

8. ¿Qué imagen piensa usted que Súper Paco refleja hacia sus públicos?

Una de las papelerías más reconocidas en el país, que brinda variedad al cliente y precios cómodos.

9. ¿Piensa que la imagen es importante para su organización? (Valore del 1 al 5, siendo 5 muy importante y 1 nada importante.) Explique por qué.

1 2 3 4 5

Si ya que la imagen es la gran representación de lo que la empresa es y si queremos lograr fidelización por parte de nuestros consumidores debemos brindar lo mejor de sí al público externo.

10. ¿De qué forma se ha trabajado sobre la imagen corporativa de la empresa?

Dando a conocer a través de varios medios sobre eventos de responsabilidad social que realiza la empresa y en sí sobre todo lo que PACO ofrece a sus consumidores.

Entrevista

Líder de personal: Sra. Lourdes Bedoya

Súper Paco: Quicentro Shopping

Elaborado por: Stephanie Saavedra

1. **¿Cómo se encuentra actualmente el ambiente laboral en la empresa?**
(Valore del 1 al 5, siendo 5 la mejor y 1 la peor.) Explique por qué.

1 2 3 4 5

Yo podría calificar el ambiente como agradable, la cordialidad está ante todo y el respeto, si existen lógicamente ciertos roces como en todo lugar pero nada que no se pueda controlar.

2. **¿Qué apreciación tiene sobre las relaciones entre mandos altos y mandos bajos? (Califique del 1 al 5, siendo 5 muy buena y 1 muy mala.)**
Explique por qué.

1 2 3 4 5

Es medianamente buena te podría decir, pero casi no podemos tener mucho contacto con los directivos porque siempre pasan ocupados o tienen cosas que realizar fuera de la empresa.

3. **¿Qué aspectos considera usted que se debería cambiar dentro del ambiente laboral?**

Pienso que tal vez en cuanto la rapidez, los clientes siempre quieren que se brinde una atención eficaz, sin mucha demora y de buena manera, si hay momentos que el personal falla en ese aspecto pero por lo mismo se trata de trabajar sobre ello.

- 4. ¿Considera que es relevante contar con una cultura corporativa fuerte dentro de las empresas? (Valore del 1 al 5, siendo 5 la más relevante y 1 la menos relevante) Explique por qué.**

1 2 3 4 5

Claro porque a través de la cultura podemos expresar lo que la organización es.

- 5. ¿Los miembros de cada departamento de la empresa tienen conocimiento de la misión, visión y valores por los que se basa esta empresa?**

Bueno la verdad que llevo poco tiempo en la empresa y desconozco si es que mis compañeros conocen de esto pero podría decirte que es un factor clave en que todos conozcamos de la misma y sería buena que se la difundiera más para el conocimiento de todos.

- 6. ¿Considera usted que existe integración total entre los compañeros de trabajo? (Califique del 1 al 5, siendo 5 la mejor y 1 la peor.) Explique por qué.**

1 2 3 4 5

Se puede mejorar creo yo, como encargado del personal he podido notar que a veces no se colaboran entre sí y existe malas actitudes por momentos pero siempre se les inculca de que somos un equipo y deben trabajar en unión.

7. ¿Cree usted que existe un alto sentido de pertenencia por parte de los miembros? (Valore del 1 al 5, siendo 5 la mejor y 1 la peor) Explique por qué.

1 2 3 4 5

Bueno más o menos en relación con lo que te acabo de mencionar pienso que si cada uno de los miembros se siente parte de esta organización, es un lugar en donde existe buenas relaciones y la mayoría tiene claro los conceptos por los que son manejada la empresa y si hemos tenido muy buenos momentos aquí, así mismo malos pero hemos sabido resolverlos de la mejor manera posible.

8. ¿Qué imagen piensa usted que Súper Paco refleja hacia sus públicos?

Una empresa muy bien posicionada y reconocida.

9. ¿Piensa que la imagen es importante para su organización? (Valore del 1 al 5, siendo 5 muy importante y 1 nada importante.) Explique por qué.

1 2 3 4 5

Si es importante siempre transmitir una buena imagen hacia nuestros públicos y esto se logra mediante productos de calidad, un ambiente agradable y un servicio de primera.

10. ¿De qué forma se ha trabajado sobre la imagen corporativa de la empresa?

Se trabaja bastante en la publicidad, y en la página web se trata de actualizarla en cuanto a los labores destacados de la empresa.

Entrevista

Líder de personal: Sr. Andrés Ponce

Súper Paco: La prensa

Elaborado por: Stephanie Saavedra

- 1. ¿Cómo se encuentra actualmente el ambiente laboral en la empresa?
(Valore del 1 al 5, siendo 5 la mejor y 1 la peor.) Explique por qué.**

1 2 3 4 5

Considero que el ambiente es bueno, los empleados se sienten a gusto trabajando, siempre se busca que tenga una buena relación y también de que participen en las capacitaciones para que sea mejor aún.

- 2. ¿Qué apreciación tiene sobre las relaciones entre mandos altos y mandos bajos? (Califique del 1 al 5, siendo 5 muy buena y 1 muy mala.) Explique por qué.**

1 2 3 4 5

Creo que son normales, obviamente podría ser mejor con una adecuada comunicación.

- 3. ¿Qué aspectos considera usted que se debería cambiar dentro del ambiente laboral?**

Mejorar en cuanto a la atención es una de nuestras prioridades, a veces nos encontramos con muchos clientes por lo que se requiere de mucha mas esmero por complacer a todos.

4. **¿Considera que es relevante contar con una cultura corporativa fuerte dentro de las empresas? (Valore del 1 al 5, siendo 5 la más relevante y 1 la menos relevante) Explique por qué.**

1 2 3 4 5

Por supuesto, la cultura permite que la empresa avance y puede cumplir con sus objetivos planteados.

5. **¿Los miembros de cada departamento de la empresa tienen conocimiento de la misión, visión y valores por los que se basa esta empresa?**

La idea es que todos tengamos claro sobre la filosofía corporativo y personalmente creo que si existe conocimiento por la mayoría. Sería bueno que en los almacenes sea visible esto.

6. **¿Considera usted que existe integración total entre los compañeros de trabajo? (Califique del 1 al 5, siendo 5 la mejor y 1 la peor.) Explique por qué.**

1 2 3 4 5

En términos generales es buena, pero podría mejorarse, existe personal nuevo que debe aun acoplarse con el resto.

7. **¿Cree usted que existe un alto sentido de pertenencia por parte de los miembros? (Valore del 1 al 5, siendo 5 la mejor y 1 la peor.) Explique por qué.**

1 2 3 4 5

Pienso que con el personal nuevo habría que enfocarse más en este aspecto, igual es cuestión de tiempo, pero de resto se podría decir que si se sienten parte de la misma.

8. ¿Qué imagen piensa usted que Súper Paco refleja hacia sus públicos?

Considero que somos una empresa que refleja confianza y además comodidad, pues contamos con varios sucursales para que todos los consumidores puedan acceder.

9. ¿Piensa que la imagen es importante para su organización? (Valore del 1 al 5, siendo 5 muy importante y 1 nada importante.) Explique por qué.

1 2 3 4 5

Si es importante porque pienso que toda idea, pensamiento o percepción en sí que puedan tener los públicos externos es importante para nuestro crecimiento, conocer cuáles son nuestras debilidades y puntos fuertes nos sirve para trabajar más sobre estas.

10. ¿De qué forma se ha trabajado sobre la imagen corporativa de la empresa?

En cuanto al logotipo con el pasar de los años se ha tenido varios cambios, todo con el fin de innovar siempre, de ahí mucha publicidad dando a conocer a los consumidores sobre ofertas y promociones.

Entrevista

Líder de personal: Sra. Tatiana Alomoto

Súper Paco: Condado Shopping

Elaborado por: Stephanie Saavedra

1. **¿Cómo se encuentra actualmente el ambiente laboral en la empresa? (Valore del 1 al 5, siendo 5 la mejor y 1 la peor.) Explique por qué.**

1 2 3 4 5

El clima laboral es bueno, existe armonía entre todos los que trabajamos aquí, hay una comunicación fluida, al compartir diariamente hemos llegado a sentirnos como una familia más, siempre dispuestos a apoyarnos los unos con los otros.

2. **¿Qué apreciación tiene sobre las relaciones entre mandos altos y mandos bajos? (Califique del 1 al 5, siendo 5 muy buena y 1 muy mala.) Explique por qué.**

1 2 3 4 5

Es buena de mi parte te puedo decir que si noto que hay preocupación por parte de los directivos en saber cómo nos encontramos cada uno de nosotros y velar por nuestras necesidades y comodidades.

3. **¿Qué aspectos considera usted que se debería cambiar dentro del ambiente laboral?**

Bueno la carga que tenemos diariamente es fuerte por la cantidad de clientes que sabemos tener sobre todo en temporadas altas por lo que hay momentos que uno se bloquea y se estresa, creo que tener más

coordinación para poder brindar a los clientes una atención de primera y con total rapidez.

- 4. ¿Considera que es relevante contar con una cultura corporativa fuerte dentro de las empresas? (Valore del 1 al 5, siendo 5 la más relevante y 1 la menos relevante) Explique por qué.**

1 2 3 4 5

Es fundamental que la cultura corporativa esté fortalecida, como sabemos tanto los comportamientos, valores y creencias que tenga cada empresa es importante tenerla determinada para que aporte de manera positiva a la comunicación interna y de ésta manera se logre un clima favorable.

- 5. ¿Los miembros de cada departamento de la empresa tienen conocimiento de la misión, visión y valores por los que se basa esta empresa?**

Creo que si falta todavía que la mayoría tengan conocimiento de lo que es la filosofía, si buscamos que tengan en claro estos conceptos y sobre todo que hagan uso de la misma, pero con el tiempo se que lo lograremos.

- 6. ¿Considera usted que existe integración total entre los compañeros de trabajo? (Califique del 1 al 5, siendo 5 la mejor y 1 la peor.) Explique por qué.**

1 2 3 4 5

Si yo creo que sí, cada uno de los empleados sabe lo que tiene que hacer, se conocen entre sí y tienen buenas relaciones, claro está que como siempre en todo lado vamos a encontrar dificultades.

7. ¿Cree usted que existe un alto sentido de pertenencia por parte de los miembros? (Valore del 1 al 5, siendo 5 la mejor y 1 la peor.) Explique por qué.

1 2 3 4 5

Si porque como dije anteriormente aquí siempre se vela por que todo el personal se encuentre estable y cómodo y además todos están relacionados entre cada uno de las áreas y labores que deben realizar.

8. ¿Qué imagen piensa usted que Súper Paco refleja hacia sus públicos?

Bueno yo veo a PACO como una de las principales papelerías del país, todo mundo conoce y sabe de ésta misma, estamos localizados por varios puntos estratégicos de la ciudad y contamos con productos de calidad en cuanto a implementos de oficina, tecnología y papelería.

9. ¿Piensa que la imagen es importante para su organización? (Valore del 1 al 5, siendo 5 muy importante y 1 nada importante.) Explique por qué.

1 2 3 4 5

Totalmente importante para la empresa porque como todos sabemos nosotros no seríamos nadie sin nuestros clientes, por tanto es importantísima la imagen que llegemos a proyectar hacia el público porque éste demuestra lo que de verdad somos.

10. ¿De qué forma se ha trabajado sobre la imagen corporativa de la empresa?

Bueno la imagen tiene mucha relación con lo que es marketing y publicidad, entonces siempre tratamos de sacar las mejores ofertas y promociones para todos nuestros consumidores y si has de ver oído de la publicidad de PACO

en los medios masivos sobre todo en épocas escolares que damos a conocer de nuestros productos.

Entrevista

Líder de personal: Sra. Glady Lema

Súper Paco: Quicentro Sur

Elaborado por: Stephanie Saavedra

1. ¿Cómo se encuentra actualmente el ambiente laboral en la empresa? (Valore del 1 al 5, siendo 5 la mejor y 1 la peor.) Explique por qué.

1 2 3 4 5

Bien se encuentra bien, existe bastante familiaridad entre todos, no existe mayores diferencias o rivalidades entre sí, hay ratos en que existe pequeñas inconvenientes pero yo pienso que nunca nada va a ser perfecto.

2. ¿Qué apreciación tiene sobre las relaciones entre mandos altos y mandos bajos? (Califique del 1 al 5, siendo 5 muy buena y 1 muy mala.) Explique por qué.

1 2 3 4 5

No es mala la relación, pero si pienso que si contaran con más tiempo para dedicarnos y ver que pensamos o que problemas tenemos sería mejor, pero de ahí las relaciones son normales existe total respeto mutuo.

3. ¿Qué aspectos considera usted que se debería cambiar dentro del ambiente laboral?

Capaz más reuniones o talleres que nos involucren a todos para poder conocer aspectos de cada uno que tal vez aun no sepamos.

4. **¿Considera que es relevante contar con una cultura corporativa fuerte dentro de las empresas? (Valore del 1 al 5, siendo 5 la más relevante y 1 la menos relevante) Explique por qué.**

1 2 3 4 5

Sí claro que sí porque mediante esta se define los valores, creencias y comportamientos que tiene cada empresa, por lo que nosotros como parte de la misma debemos basarnos en ellas para así transmitir esto al público.

5. **¿Los miembros de cada departamento de la empresa tienen conocimiento de la misión, visión y valores por los que se basa esta empresa?**

Esa es una buena pregunta, pero creo que si hay debilidad por ese sentido, la mayoría no tiene conocimiento de la filosofía de PACO.

6. **¿Considera usted que existe integración total entre los compañeros de trabajo? (Califique del 1 al 5, siendo 5 la mejor y 1 la peor.) Explique por qué.**

1 2 3 4 5

Si están integrados, pero como dije antes capaz con más salidas o reuniones lograríamos estar más integrados todavía porque también hay personal nuevo que tiene que adaptarse.

7. **¿Cree usted que existe un alto sentido de pertenencia por parte de los miembros? (Valore del 1 al 5, siendo 5 la mejor y 1 la peor.) Explique por qué.**

1 2 3 4 5

Me atrevería a decir que sí porque se nota la dedicación que cada empleado pone al momento de trabajar, son cumplidos y responsables con lo que deben realizar.

8. ¿Qué imagen piensa usted que Súper Paco refleja hacia sus públicos?

Una empresa altamente competitiva en el mercado comercial, una empresa seria dedicada a todo lo que es papelería y tecnología.

9. ¿Piensa que la imagen es importante para su organización? (Valore del 1 al 5, siendo 5 muy importante y 1 nada importante.) Explique por qué.

1 2 3 4 5

Muy relevante hoy en día para toda organización debido a que ésta es la percepción que llegan a tener los consumidores de nosotros, por eso es nuestro deber trabajar día a día en brindar los mejores servicios al público y así lograr su fidelización.

10. ¿De qué forma se ha trabajado sobre la imagen corporativa de la empresa?

En la página web exponiendo todo acerca de la empresa, y también a través de publicidad y marketing, para de ésta manera llegar de modo eficaz al público.

Entrevista

Líder de personal: Sra. Jenny Rodríguez

Súper Paco: Scala Cumbayá

Elaborado por: Stephanie Saavedra

- 1. ¿Cómo se encuentra actualmente el ambiente laboral en la empresa?
(Valore del 1 al 5, siendo 5 la mejor y 1 la peor.) Explique por qué.**

1 2 3 4 5

Puedo decirte que es medianamente buena, todos son puntuales y responsables con su trabajo pero si nota que falta más predisposición de parte de los mismos para lograr una eficacia total.

- 2. ¿Qué apreciación tiene sobre las relaciones entre mandos altos y mandos bajos? (Califique del 1 al 5, siendo 5 muy buena y 1 muy mala.) Explique por qué.**

1 2 3 4 5

Es buena, existe una buena comunicación lo cual permite que se pueda detectar problemas y solucionarlos a tiempo, las relaciones son agradables y fluyen sin contratiempo.

- 3. ¿Qué aspectos considera usted que se debería cambiar dentro del ambiente laboral?**

Involucrar más al personal en temas de compromiso y trabajo en equipo para así lograr una excelencia en el servicio a los clientes.

4. **¿Considera que es relevante contar con una cultura corporativa fuerte dentro de las empresas? (Valore del 1 al 5, siendo 5 la más relevante y 1 la menos relevante) Explique por qué.**

1 2 3 4 5

Si totalmente porque la cultura es lo que diferencia a las empresas del resto, es la manera en la que nos manejamos, por tanto debe estar bien estructurada de manera que se vea reflejado en los clientes.

5. **¿Los miembros de cada departamento de la empresa tienen conocimiento de la misión, visión y valores por los que se basa esta empresa?**

Falta todavía mejorar este punto, en los almacenes no están exhibidos estos conceptos.

6. **¿Considera usted que existe integración total entre los compañeros de trabajo? (Califique del 1 al 5, siendo 5 la mejor y 1 la peor.) Explique por qué.**

1 2 3 4 5

Creo que lograr una integración completa es complicado, lo cual se necesita de bastante trabajo, estamos tratando de organizar paseos, almuerzos y en sí talleres para que los empleados puedan complementarse más cada día.

7. **¿Cree usted que existe un alto sentido de pertenencia por parte de los miembros? (Valore del 1 al 5, siendo 5 la mejor y 1 la peor.) Explique por qué.**

1 2 3 4 5

Pienso que como en toda empresa existirá una parte que sienta más pertenencia hacia su organización que otras, pero en términos generales considero que falta todavía enfocarse en este punto porque hay empleados que se nota la desmotivación.

8. ¿Qué imagen piensa usted que Súper Paco refleja hacia sus públicos?

La primera papelería en el país, excelente por su calidad de productos y servicios.

9. ¿Piensa que la imagen es importante para su organización? (Valore del 1 al 5, siendo 5 muy importante y 1 nada importante.) Explique por qué.

1 2 3 4 5

Si porque la imagen depende mucho de el buen manejo y control que tenga la empresa.

10. ¿De qué forma se ha trabajado sobre la imagen corporativa de la empresa?

A través de mucha publicidad, creo que es el factor principal y directo de llegar al público.

Entrevista

Líder de personal: Sra. Susana Naranjo

Súper Paco: Cumbayá

Elaborado por: Stephanie Saavedra

- 1. ¿Cómo se encuentra actualmente el ambiente laboral en la empresa?
(Valore del 1 al 5, siendo 5 la mejor y 1 la peor.) Explique por qué.**

1 2 3 4 5

El ambiente es bueno entre todo el personal que conforma PACO, lógicamente siempre hay que seguir mejorando sobre todo a lo que comunicación refiere.

- 2. ¿Qué apreciación tiene sobre las relaciones entre mandos altos y mandos bajos? (Califique del 1 al 5, siendo 5 muy buena y 1 muy mala.) Explique por qué.**

1 2 3 4 5

La relación es muy efectiva pero hay que mejorar en cuanto a coordinación de información de empleados y jefes.

- 3. ¿Qué aspectos considera usted que se debería cambiar dentro del ambiente laboral?**

Incentivar más al personal para que destaque su potencial competitivo y haga que los clientes se sientan satisfechos y honrados con su servicio.

4. **¿Considera que es relevante contar con una cultura corporativa fuerte dentro de las empresas? (Valore del 1 al 5, siendo 5 la más relevante y 1 la menos relevante) Explique por qué.**

1 2 3 4 5

Claro porque de alguna manera la cultura influye en la imagen, por lo que aquí se determina cuan exitosa puede llegar a ser la empresa.

5. **¿Los miembros de cada departamento de la empresa tienen conocimiento de la misión, visión y valores por los que se basa esta empresa?**

Hablando de la misión y visión, pienso que si falta que tengan conocimiento de la misma por lo que se debe tener mejor comunicación en este aspecto.

6. **¿Considera usted que existe integración total entre los compañeros de trabajo? (Califique del 1 al 5, siendo 5 la mejor y 1 la peor.) Explique por qué.**

1 2 3 4 5

Con los programas que se han llegado a tener en cuanto integración si se ha notado una mejoría, hay que seguir en este mismo camino.

7. **¿Cree usted que existe un alto sentido de pertenencia por parte de los miembros? (Valore del 1 al 5, siendo 5 la mejor y 1 la peor.) Explique por qué.**

1 2 3 4 5

Para los que llevamos varios años aquí si es por eso mismo que considero que nos ha llevado años en dedicarle a la empresa pero si falta por parte de empleados recientes en ingresar a la organización.

8. ¿Qué imagen piensa usted que Súper Paco refleja hacia sus públicos?

Una empresa sólida y líder en el mercado, reconocida por su amplia trayectoria.

9. ¿Piensa que la imagen es importante para su organización? (Valore del 1 al 5, siendo 5 muy importante y 1 nada importante.) Explique por qué.

1 2 3 4 5

Si porque es muy importante transmitir que somos una empresa sólida y confiable para poder ganar a nuestros consumidores y quedarnos en sus mentes como primera opción.

10. ¿De qué forma se ha trabajado sobre la imagen corporativa de la empresa?

En lo que tiene que ver con la atención al cliente, que haya amabilidad, que sea oportuna y que sepamos ser distintos a las demás organizaciones.

4.5.2 Conclusiones de las entrevistas

- En términos generales se considera que el ambiente laboral es bueno, sin embargo se piensa que se podría trabajar más en aspectos de comunicación para mejorarlo aun más.
- Las relaciones entre mandos altos y bajos es de total respeto pero se cree que debería existir mayor disponibilidad de tiempo por parte de mandos altos y saber escuchar más al personal.
- Hay que mejorar en aspectos como: la comunicación, coordinación de información, más motivación para empelados y de atención al cliente.

- La mayoría considera que la cultura corporativa es fundamental en las empresas, pues piensan que ésta expresa como se maneja en su totalidad la organización.
- Sobre la filosofía corporativa se reconoce que la mayoría tiene desconocimiento de ésta.
- La integración entre empleados ha mejorado pero se piensa que se debe trabajar aun más.
- Existe sentido de pertenencia pero falta en el personal nuevo.
- La imagen que tienen de PACO es de una empresa líder en el mercado con gran ventaja competitiva y de excelentes productos y servicios.
- La imagen es considerada importante debido a que éste proyecta la esencia de la empresa y de ésta manera se logra fidelización por sus consumidores.
- En cuanto a la imagen corporativa se trabaja constantemente de varias formas como: cambio en los logos, publicidad y marketing.

4.5.3 Focus Group 1

Tabla 16. Ficha Técnica del Focus Group 1

Ficha Técnica del Grupo Focal			
Fecha de aplicación:	20/11/2014	Duración:	15 minutos.
Cobertura Geográfica:	Quito, principales almacenes de PACO.	Muestra:	Cuatro (4) clientes por almacén.
Metodología	Grupo Focal.		
Tema:	Almacenes Súper Paco.		

Se realizó un grupo focal con la participación de usuarios de los principales almacenes, los participantes fueron escogidos de manera aleatoria.

Tabla 17. Datos informativos

DATOS INFORMATIVOS		
Participantes		
Sector	Nombre	Edad
Norte:	Diego Silva	30 Años
	Gabriel Naranjo	24 Años
	Santiago Boada	38 Años
	Alexandra Guarderas	42 Años
Sur:	Pablo Andrade	37 Años
	Jorge Vinueza	44 Años
	Nidia López	51 Años
	Iván Crespo	41 Años
Centro:	Cecilia Coronel	25 Años
	Marco Martínez	39 Años
	Cesar Narváez	53 Años
	Andrea Palacios	46 Años

Cuestionario guía

Buenos días soy estudiante de la facultad de comunicación corporativa de la Universidad de las Américas y quisiera pedir su ayuda con unas preguntas que no llevan mucho tiempo. Por favor contesten las preguntas con la mayor apertura posible al tema.

1. ¿Al momento de disponer todo en cuanto a utilería o materiales de oficina, que prefieren ustedes: un bazar, papelerías en común o papelerías más grandes? Explique por qué.
2. ¿Qué opinión tienen de Súper Paco?
3. ¿Con qué frecuencia visitan Súper Paco?

4. ¿Qué sueles comprar en Súper Paco?
5. ¿Qué piensas del servicio de Súper Paco?
6. ¿Cuando visita Paco es atendido inmediatamente?
7. ¿Ha tenido algún tipo de inconveniente en cuanto al servicio?
8. ¿Recomendaría usted a sus amigos o familiares que acudan a Súper Paco?
9. Alguna sugerencia que quiera aportar

4.5.3.1 Conclusiones del Focus Group 1

A continuación se detalla las conclusiones del focus group, realizadas en los principales almacén del norte, sur y centro:

Tabla 18. Conclusiones Focus Grouo 1

PACO QUICENTRO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se requiere de más personal para las cajas. ▪ No son cordiales al momento de ingresar al almacén. ▪ Existe mucha demora para atender a los clientes. ▪ Hay más variedad de productos.
PACO COLÓN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Como es una sede más pequeña, la atención es mejor. ▪ Se recomienda contar con parqueadero propio. ▪ Se piensa que existe mejor predisposición por parte de empleados. ▪ Existe productos de calidad.
PACO RECREO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta rapidez por parte de empleados. ▪ Debe existir conocimiento total de los productos de PACO para poder responder a las dudas de los usuarios. ▪ No se ve iniciativa por parte de los empleados. ▪ No se recibe recomendaciones por parte de los empleados.

Una vez realizadas los tres grupos focales las conclusiones en generales son:

- Consideran a Súper Paco como una de las papelerías más grandes con gran variedad.
- Algunos consideran que los costos son muy elevados.
- Los clientes deciden si acudir a un bazar, papelería en común o papelerías más grandes, según sea su necesidad del momento.
- Se considera que se debería disponer de más personas que atiendan en las cajas.
- Se opina que se pierde tiempo hasta que algún empleado se acerque a brindar ayuda.
- PACO cuenta con productos de calidad a comparación de la competencia.
- Recomiendan más agilidad por parte de empleados.
- Los empleados no tienen buena predisposición al momento de atender a los clientes.
- Se piensa que se necesita disponer de más colaboradores que puedan satisfacer las inquietudes de los usuarios al momento de realizar una compra.
- Se cree que se debería capacitar más a los empleados en cuanto al trato con clientes.

4.5.4 Focus Group 2

Se realizó 3 grupos focales en los principales almacenes de PACO, en el Quicentro norte, Colón centro y Recreo sur.

Tabla 19. Ficha Técnica del Focus Group 2

Ficha Técnica del Grupo Focal			
Fecha de aplicación:	09/03/2015	Duración:	15 minutos.
Cobertura Geográfica:	Quito, principales almacenes de PACO.	Muestra:	Cuatro (4) empleados por almacén.
Metodología	Grupo Focal.		
Tema:	Servicio al cliente.		

Tabla 20. Datos informativos

DATOS INFORMATIVOS		
Participantes		
Sector	Nombre	Cargo
COLÓN:	Susana Gutiérrez	Punto de venta
	Nelly Rojas	Punto de venta
	Angélica Martínez	Punto de venta
	Laura Yáñez	Caja
QUICENTRO:	Luis Villegas	Tecnología
	Sandra Lozada	Caja
	Elvia Armas	Caja
	Amparo sanafría	Punto de venta
RECREO:	Andrés Yépez	Tecnología
	Nelson Herrería	Tecnología
	Nathaly Pozo	Punto de venta
	Leo Mejía	Tecnología

Cuestionario guía

Buenos días soy estudiante de la facultad de comunicación corporativa de la Universidad de las Américas y quisiera pedir su ayuda con unas preguntas que no llevan mucho tiempo. Por favor contesten las preguntas con la mayor apertura posible al tema.

1. ¿Ha recibido capacitaciones en cuanto servicio al cliente?
2. ¿Existen en su empresa políticas enfocadas al servicio de cliente?
3. ¿Se realiza servicio de post venta en PACO?
4. ¿Ofrecen un servicio rápido a los usuarios?
5. ¿Se ofrece servicios adicionales a los habituales?
6. ¿Qué considera usted que se podría mejorar para brindar un buen servicio?
7. ¿Qué opina sobre la creación de una guía de atención al cliente?
8. ¿Conocen los requerimientos o necesidades de sus clientes?

4.5.4.1 Conclusiones del Focus Group 2

Se obtuvo las siguientes conclusiones en los principales almacenes de PACO:

Tabla 21. Conclusiones Focus Group 2

PACO QUICENTRO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Si reciben capacitaciones aproximadamente 3 veces al mes. ▪ Actualmente no tienen políticas de servicio. ▪ Consideran que siempre tratan de brindar lo mejor hacia el usuario. ▪ Piensan que con la unión entre compañeros podrían dar un servicio de calidad. ▪ Consideran interesa
PACO COLÓN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La prioridad para ellos es el cliente. ▪ Tienen siempre predisposición al momento de atender las dudas de sus usuarios. ▪ Se ha brindado solo algunos tips en cuanto a servicio al cliente. ▪ Saben que el cliente siempre espera una atención cordial y eficaz.
PACO RECREO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los encargados de tecnología reciben una vez al mes capacitaciones. ▪ Siempre tratan de brindar lo mejor a los usuarios. ▪ Conocen las necesidades de los usuarios, ha existido en ocasiones quejas al respecto. ▪ Piensan que con buena coordinación y trabajo en equipo se puede atender mejor.

Como conclusiones generales se puede decir que:

- El personal si recibe capacitaciones enfocado al servicio al cliente entre tres o cuatro veces al año.
- Actualmente no existen políticas de servicio al cliente.

- Consideran que es muy importante atender bien a los clientes, pues son la razón de ser de la organización.
- En caso de tener problemas con los productos tecnológicos, la empresa responde por los daños.
- No cuentan con servicios adicionales a los existentes.
- Piensan que con las capacitaciones que se les brinda y con la iniciativa de ellos mismos se podrá brindar una atención adecuada a sus usuarios.
- Solo han recibido algunos tips en cuanto a servicio al cliente.
- Opinan que si la guía va a ser útil y de gran aporte a la empresa sería muy interesante la implementación de la misma.

5. PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN

5.1 BREVE INTRODUCCIÓN

En el siguiente capítulo se detallará la propuesta del plan de comunicación para la empresa Súper Paco, la misma que fue basada totalmente en la investigación realizada anteriormente, por lo que se tendrá en cuenta cuales fueron las principales necesidades de comunicación.

5.2 DIAGNÓSTICO

Una vez concluido con la investigación cuantitativa como cualitativa se ha podido tener conocimiento de las fallas comunicacionales que se están presentando en PACO, por lo que más adelante en el plan de comunicación se detallará las soluciones para las mismas, por esta razón también se realizó un FODA con el fin de conocer los puntos fuertes y débiles de la empresa.

5.3 ANÁLISIS FODA

Tabla 22. Análisis FODA

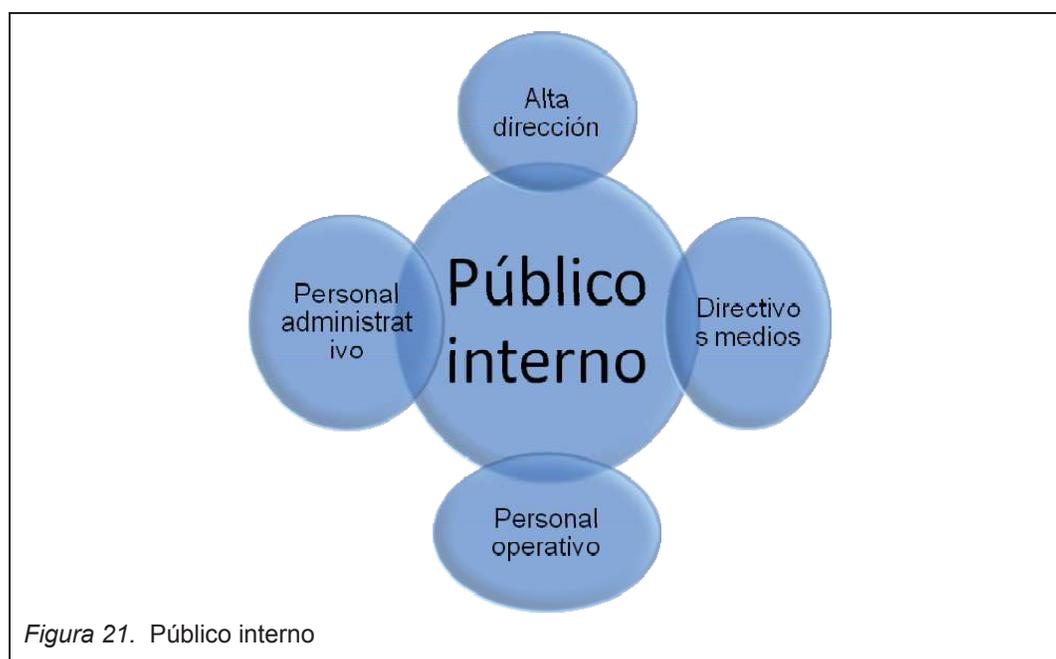
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apoyo por parte de mandos altos. - Presupuesto para proyectos. - Valores fundamentados en el progreso de la empresa. - Alta calidad de productos. - Alto reconocimiento en el ámbito comercial. 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alta tecnología - Mejores promociones y precios. - Alianzas con empresas corporativas. - Servicio de ventas on-line para determinadas empresas corporativas. - Mantener relaciones estables con los proveedores.
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - No existe planificación de comunicación. - Falta de investigación para mejorar el servicio al cliente. - La relación entre compañeros de trabajo es irregular. - La comunicación es manejada por distintas áreas de trabajo. - No existe un plan de incentivos ni de recompensas hacia los empleados. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - La competencia dispone de los mismos productos que Súper Paco. - Crecimiento de papelerías pequeñas. - Desconocimiento de utilitarios informáticos. - Situación económica del país. - Nuevas Leyes gubernamentales.

5.4 CUADRO CAUSA- EFECTO

Tabla 23. Causa - Efecto

Problema	Causa	Efecto	Solución
Falta de conocimiento sobre los beneficios y labores que realiza esta área.	Débil comunicación.	La comunicación es manejada por distintas áreas.	La implementación de un departamento de comunicación.
Falta de interés de relacionarse entre sí.	No existe una adecuada relación entre compañeros de trabajo.	Se demoran los procesos internos de la empresa.	Capacitar constantemente al personal en relaciones interpersonales. Crear actividades de integración.
Desconocimiento de la importancia de la ejecución de un plan.	Nunca ha existido investigación en relación al servicio al cliente	Mala atención a clientes.	Realización de planes semestrales o anuales enfocados a la mejora del servicio hacia el cliente.
No se ha dado la debida atención en este tema.	No cuentan con planes de incentivos ni de recompensas para los empleados.	Desmotivación por parte de empleados. No existe retroalimentación.	Crear planes estratégicos que beneficien a los empleados.
No se ha aplicado las debidas estrategias de comunicación para el caso.	No hay una comunicación efectiva entre empleados y directivos.	Comunicación interna deficiente.	Crear políticas estratégicas comunicacionales para la unión de la organización.

5.5 MAPA DE PÚBLICOS



A continuación se detalla la presente figura de público interno:

Alta dirección:

Presidente ejecutivo.

Personal administrativo:

Dpto. de contabilidad, auditoría, tesorería, cartera, compras, comercial, marketing, importaciones, sistemas, RRHH, técnico, seguridad ocupacional, médico.

Directivos:

Gerencia administrativa y financiera, gerencia comercial, gerencia de compras, gerencia de logística, gerencia de marketing, gerencia de auditoría y gerencia de RR, HH.

Medios:

Jefe de tesorería, jefe de contabilidad, jefe de importaciones, jefe de Textos, jefe de adquisiciones papelería, jefe de adquisiciones tecnología, jefe Dpto. Técnico, administradores de almacenes.

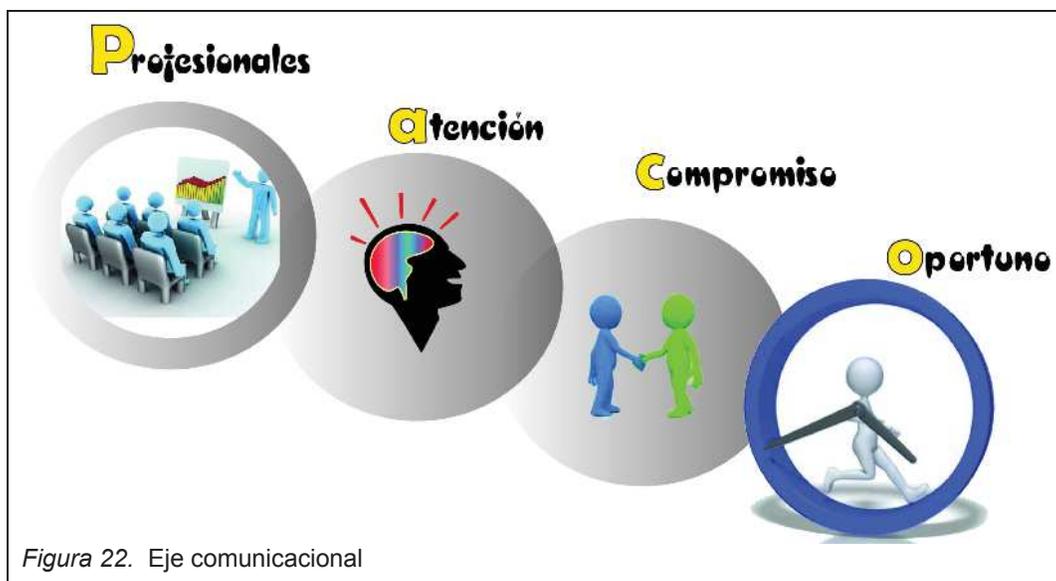
Personal operativo:

Personal que se encuentra en bodegas de CDL y OUTSOURCING.

5.6 EJE DE COMUNICACIÓN

El mensaje que se desea transmitir es que PACO está con todos sus clientes y que siempre está trabajando constantemente para brindarles un servicio de

calidad, con la implementación de una cultura de servicio se podrá obtener un resultado mejor, es decir, usuarios satisfechos y fieles.



5.7 OBJETIVOS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN

Objetivo General:

Diseñar un plan de comunicación que permita la creación de una cultura de servicio al cliente.

Objetivos específicos:

- Proponer políticas y estrategias enfocadas al servicio al cliente en un periodo de seis meses.
- Motivar al público interno a que sea parte de PACO y del cambio.
- Impulsar al personal para lograr un clima interno agradable.

- Informar la importancia de la empresa Súper Paco a sus públicos internos.
- Persuadir en el público interno para lograr cambios favorables para la empresa en cuanto a la cultura de servicio.



5.8 MATRIZ ESTRATÉGICA

Tabla 24. Matriz estratégica

PACO CONTIGO					
Objetivo General	Objetivo Específico	Públicos	Estrategias	Acciones	Responsables
Diseñar un plan de comunicación que permita la creación de una cultura de servicio al cliente.	1. Proponer políticas y estrategias enfocadas al servicio al cliente en seis meses.	Público interno	1.1 Diseño de políticas y estrategias de servicio al cliente.	1.1.1 Recopilación de datos relevantes para el proyecto.	RR.HH. y comunicador corporativo.
			1.2 Difusión las estrategias y políticas.	1.2.1 Desarrollo de manuales.	
				1.2.2 Envío vía intranet.	
				1.2.3 Realización de guías.	
	2. Motivar a los empleados a que sean parte de PACO y del cambio en seis meses.	Público interno	2.1 Realización paseos con el fin de crear estrechas relaciones.	2.1.1 Realización de cronograma de salidas en ocasiones especiales con el personal.	RR.HH. y comunicador corporativo.
			2.2 Ejecución Cursos y talleres de capacitación.	2.2.1 Contratación capacitadores con experiencia en temas motivacionales.	
			2.3 Premiación a los empleados que cumplan responsablemente con valores y normas establecidas.	2.3.1 Creación del plan "empleado del mes".	
				2.3.2 Premiación al segundo lugar con obsequios materiales.	
			3.1 Creación un Dpto. De comunicación.	3.1.1 Reuniones con directivos para discutir sobre el tema	
				3.1.2 Implementación del Dpto. de comunicación.	
	3. Impulsar al personal para lograr un clima interno agradable en seis meses.	Público interno.	3.2 Creación de planes creativos.	3.2.1 Crear un buzón virtual exclusivo para empleados con el fin de recibir opiniones y sugerencias.	RR.HH. y comunicador corporativo.
				3.2.2 Realizar reuniones dinámicas.	
				3.2.3 Mejorar el uso de redes sociales.	
				3.3.1 Designación de tareas a cada empleo con el fin que sea tomado en cuenta y asuma responsabilidad.	
			3.3. Impulso de trabajo en equipo	3.3.2 Premiación a los Dpto. Que cumplan sus metas.	
				3.3.3 Charlas de la importancia del trabajo en equipo.	
				3.3.4 Actividades en equipo extra laborales fuera de la empresa.	
	4. Informar la importancia de Paco a sus empleados en tres meses.	Público interno	4.1 Difundir la filosofía corporativa de la empresa.	4.1.1 Colocación cartelera en puntos estratégicos con información básica de la organización.	RR.HH. y comunicador corporativo.
				4.1.2 Implementación de misión y visión en el wallpaper de las computadoras.	
4.2 Mantener al tanto a los públicos internos sobre actividades y cambios que surgen.			4.1.3 Ubicación de pequeños letreros con la filosofía de la empresa en cada puesto.		
			4.2.1 Publicar en la página web y noti – paco.		
5. Persuadir en los empleados para lograr cambios favorables en seis meses.	Público interno	5.1 Alinear los objetivos institucionales con los personales.	4.2.2 Enviar por intranet artículos de interés a los empleados.	RR.HH. y comunicador corporativo.	
			5.1.1 Creación plan de incentivos.		
			5.1.2 Creación plan de carrera.		

5.9 MATRIZ EVALUACIÓN Y CONTROL

Tabla 25. Matriz de evaluación y control

Objetivo específico	Acciones	Técnicas de Evaluación	Indicadores
Proponer políticas y estrategias enfocadas al servicio al cliente en seis meses.	Desarrollo de manuales.	Observación de manuales distribuidos.	Número de empleados que tengan conocimiento del manual / número total de empleados.
	Envío vía intranet.	Registro diario de aceptación y respuesta de correos.	Número de empleados que recibieron y respondieron a los correos / número total de empleados.
	Realización de guías.	Observación de guías distribuidas.	Número de empleados que tengan conocimiento de la guía / número total de empleados.
	Realización de reuniones dando a conocer sobre las nuevas estrategias y políticas.	Asistencia de empleados.	Número de asistentes a las reuniones / número total de empleados.
Motivar a los empleados a que sean parte de PACO y del cambio en seis meses.	Realización paseos con el fin de crear estrechas relaciones.	Registro fotográfico, fotos, ficha de registro.	Número de empleados que asistieron a las salidas / número total de empleados.
	Ejecución Cursos y talleres de capacitación.	Asistencia de empleados.	Número de empleados que asistieron a los talleres / número total de empleados.
	Premiación a los empleados que cumplan responsablemente con valores y normas establecidas.	Aceptación de premiaciones por parte de empleados.	Número de empleados premiados / número total de empleados.
Impulsar al personal para lograr un clima interno agradable en seis meses.	Crear un buzón virtual exclusivo para empleados con el fin de recibir opiniones y sugerencias.	Conteo de sugerencias.	Implementación buzón virtual / número de sugerencias recibidas.
	Realizar reuniones dinámicas.	Asistencia empleados.	Número de asistentes a reuniones / número total de empleados.
	Mejorar el uso de redes sociales.	Conteo de empleados que ingresan a las redes sociales	Número de empleados que ingresen a las redes / número total de empleados.
	Implementación del Dpto. de comunicación.	Informe de evolución y progreso del Dpto.	Seguimiento para conocer el desenvolvimiento de cada empleado.
	Designación de tareas a cada empleado con el fin que sea tomado en cuenta y asuma responsabilidad.	Observación desenvolvimiento de empleados	Hacer seguimiento para determinar el desenvolvimiento de cada empleado.
	Premiación a los Dptos. Que cumplan sus metas.	Aceptación de premiaciones por parte de los Dptos.	Número de dptos. Premiados / número total de dptos.
	Charlas de la importancia del trabajo en equipo.	Asistencia de empleados.	Número de empleados que asistieron a las charlas / número total de empleados.
	Actividades en equipo extra laborales fuera de la empresa.	Hoja de control, registro fotográfico.	Número de empleados que asistieron a las distintas actividades / número total de empleados.
Informar la importancia de Paco a sus empleados en tres meses.	Colocación de carteleras en puntos estratégicos con información básica de la organización.	Conteo de carteleras implementadas.	Número de empleados que observaron la cartelera / número total de empleados.
	Implementación de misión y visión en el wall paper de las computadoras.	Informe de socialización de misión y visión en los empleados.	Número de empleados que observaron y respondieron al wall paper / número total de empleados.
	Ubicación de pequeños letreros con la filosofía de la empresa en cada puesto de trabajo.	Conteo de letreros.	Número de empleados que observaron / número total de empleados.
	Publicación en la página web y noti – paco.	Registro de visitas, observación.	Número de empleados que ingresan a la página web – número total de empleados.
	Enviar por intranet artículos de interés a los empleados.	Registro diario de aceptación y respuesta de correos.	Número de empleados que recibieron y respondieron a los correos / número total de empleados.
Persuadir en los empleados para lograr cambios favorables en seis meses.	Creación plan de incentivos.	Seguimiento del plan.	Plan comunicacional / satisfacción empleados.
	Creación plan creativos.	Seguimiento del plan.	Plan comunicacional / satisfacción empleados.

5.10 PRESUPUESTO

Tabla 26. Presupuesto

ACCIONES	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	OBSERVACIÓN
Desarrollo de manuales.	180	\$0	\$0	Talento humano desarrollará los manuales.
Desarrollo de guías.	200	\$2	\$400	Impresiones y construcción de guías.
Realización de paseos.	3	\$1000	\$3000	Se las realizará en fechas importantes de la empresa.
Ejecución de talleres de capacitación.	2	\$1000	\$2000	Los talleres serán dos veces al año.
Premiación a empleados.	12	\$100	\$1200	Cada mes se premiará al empleado.
Creación buzón virtual.	1	\$0	\$0	Este podrá ser realizado por medio de un blog, la cual podrá ser manejado por el Dpto. de informática junto con un diseñador grafico.
Implementación del Dpto. de comunicación.	3computadoras	\$1000	\$3000	El Dpto. Estará conformado por tres personas.
	3escritorios	\$200	\$600	
	3sillas	\$50	\$150	
	1fax	\$150	\$150	
	1impresora	\$300	\$300	
	Mano de obra	\$3000	\$3000	
Premiación a los Dptos.	12	\$100	\$1200	Se premiará a empleados con obsequios materiales como: certificados, jarros pulseras, etc.
Charlas de trabajo en equipo.	2	\$1000	\$1000	Las charlas se darán dos veces al año, dictado por un experto en el tema.
Actividades extra laborales.	6	\$500	\$3000	Se practicará distintos deportes, campeonatos y clases especiales.
Colocación carteleras.	10	\$200	\$2000	Las carteleras serán ubicadas en cada almacén de Paco.
Implementación de wall paper.	1	\$50	\$50	El costo será por el diseño.
Ubicación de pequeños letreros.	1	\$20	\$20	El costo será por el diseño.
TOTAL			\$21,070	

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- Existe un buen clima laboral dentro de la empresa, tienen buenas relaciones entre compañeros pero lógicamente existe algunos puntos en los cuales todavía falta fortalecer como lo es la comunicación por parte de todos.
- La relación entre los mandos altos y bajos es considerada medianamente buena, se cree que se debería tener un poco más de coordinación y fluidez para mejores resultados.
- Se considera que debe de haber cambios en cuanto al manejo de comunicación y sobre todo actitud por parte de los empleados.
- La mayoría piensa que la cultura es muy importante dentro de las organizaciones, pues este define la forma de ser de la empresa y permite el logro de objetivos y metas planteadas por la misma.
- La misión, visión y valores son conocidas y comprendidas por parte de empleados de oficina, existe un escaso conocimiento por los empleados de almacenes.
- Si hay un alto sentido de pertenencia por parte de los empleados, para los nuevos miembros todavía falta.
- La imagen que consideran que es reflejada hacia sus públicos es de una empresa con alto liderazgo en el mercado y excelente calidad de sus productos y servicios.

- Sin duda la imagen es considerada un punto muy relevante para la organización puesto que esta crea seguridad, confianza y lealtad por parte de sus clientes y clientes potenciales.
- Constantemente se trabaja sobre las redes sociales con el fin de dar a conocer sobre lo que hace la empresa, cambio de logotipos y mejorando con el servicio al cliente.
- Falta personal para la atención de cajas en los almacenes.
- Solo se ha brindado tips sobre servicio al cliente.

6.2 RECOMENDACIONES

- Para que exista un adecuado clima laboral no solamente se debe brindar capacitaciones hacia los empleados, sino también disponer de comodidades de trabajo con el fin de que puedan desempeñarse mejor.
- Es importante que exista una comunicación abierta a sugerencias por parte de mandos altos hacia mandos bajos, con el fin de que los mandos bajos se sientan tomados en cuenta dentro de su organización.
- Todos los empleados de la empresa deben poseer buena disposición de trabajo para no caer en el neutralismo y destacarse de su competencia.
- Es importante compartir y comunicar a cada uno de los miembros su cultura corporativa para que todos se acoplen a ella y la empresa sea uno solo, encaminadas hacia las mismas metas y objetivos.
- Tener en lugares visibles y llamativos la misión, visión y sus valores para que sean realmente tomados en cuenta por parte de los empleados.

- Para que exista integración entre compañeros de trabajo es importante la realización de eventos sociales para que puedan conocer entre si y que exista mejor relación entre todos.
- Es importante incluir más en las actividades de la empresa a los nuevos empleados con el fin de generar confianza y llegar a crear un alto sentido de pertenencia por parte de todos.
- Para seguir manteniendo una imagen positiva de la empresa es importante fortalecer la cultura corporativa para lograr una mejoría del clima laboral y trabajar sobre el servicio al cliente.
- Es relevante actualizar las actividades de la empresa por medio de las redes sociales para que los clientes conozcan y sepan cómo se maneja la organización.
- Una forma de trabajar sobre la imagen corporativa podría ser el innovar constantemente para ser diferenciados, y aplicar nuevas herramientas de comunicación como el buzón de sugerencias y revista digital con el fin de proyectar una imagen positiva y agradable a los públicos.
- Se debe enfocar más en la agilidad de los empleados y disponer de más personal para las cajas en los almacenes.
- Se recomienda la creación de políticas y estrategias enfocadas al servicio de cliente.

REFERENCIAS

- Alcaraz, A. (2010). *Comunicación y tics: su efecto en la distribución comercial*. Madrid, España: Editorial Visión Libros.
- Brandolini, A. (2009). *Comunicación interna*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía – DirCom.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona, España: Ariel.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago de Chile, Chile: Colección de libros de la empresa.
- Costa, J. (2007). *El DirCom hoy*. (1ra. Ed.). Barcelona, España: Editorial Gestión 2000.
- De Alvarado, E. (2008). *Metodología de la investigación*. (3ra. Ed.). Washington D.C., Estados Unidos: Editorial
- Del Cid, Méndez & Sandoval. (2011). *Investigación fundamentos y metodología*. (2da. Ed.). México D.F., México: Editorial Pearson Educación.
- Dorado, J. (2010). *Protocolo, relaciones públicas y comunicación*. Madrid, España: Editorial Síntesis, S.A.
- Enrique, A. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. (1ra. Ed.). Barcelona, España: Editorial Servicio de Publicaciones de la Universidad Autónoma de Barcelona.
- García. (2010). *Protocolo, relaciones públicas y comunicación*. Madrid, España: Editorial Síntesis, S.A.
- Garrido, J. (2004). *Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Gosso, F. (2008). *Híper satisfacción del cliente*. (1ra. Ed.). México D.F., México: Editorial Panorama Editorial.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ta. Ed.). México D.F., México: Editorial McGraw-Hill.
- Horovitz, J. (2000). *Los siete secretos del servicio al cliente*. (1ra. Ed.). Madrid, España: Editorial Pearson Educación.

- Ircom. (2000). *Guía práctica de la comunicación*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Kotler, P. (2013). *Fundamentos de marketing*. (11va. Ed.) México D.F., México: Editorial McGraw-Hill.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2002). *Fundamentos de Marketing*. México D.F., México: Pearson Educación.
- Manucci, M. (2008). *El impacto corporativo: diseño estratégico de la comunicación*. (1ra. Ed.). Buenos aires, Argentina: La Crujía – DirCom.
- Martínez, J. (2006). *Teorías de comunicación*. Recuperado el 5 de noviembre de http://www.riial.org/espacios/teoriacom/teoriacom_docbase.pdf.
- Miranda, A. (2004). *Como elaborar un plan de empresa*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo.
- Niño, V. (2011). *Metodología de la investigación: diseño y ejecución*. (1ra. Ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- PACO. (s.f.). *Historia Súper Paco*. Recuperado el 10 de octubre de 2014 de: <http://www.pa-co.com/es/la-empresa.html>
- Portal de Encuestas. (s.f.). *Tipos de encuestas*. Recuperado el 20 de marzo de 2014 de <http://www.portaldeencuestas.com>
- Portal de Estadística. (s.f.). *Tipos de muestreo*. Recuperado el 10 de abril de 2014 de <http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/elmuestrero.pdf>
- Prieto, J. (2010). *Gerencia del servicio, la clave para ganar todos*. (2da. Ed.). Bogotá, Colombia: Editorial Ecoe Ediciones.
- Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional: gestión y comunicación*. (1ra. Ed.). Buenos Aires, Argentina: Editorial Crujía.
- Sánchez, M. (2010). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. Madrid, España: Editorial Editex.
- Stanton, W., Etzel, M. & Walker, B. (2004). *Fundamentos de Marketing*. México D.F., México: Editorial McGraw-Hill.
- Van Riel, C. (1997). *Comunicación Corporativa*. Madrid, España: Editorial Prentice Hall.
- Villafañe, J. (1993). *Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- West, R. & Turner, L. (2005). *Teoría de la comunicación: análisis y aplicación*. Madrid, España: Editorial McGraw-Hill / Interamericana de España.

Yuni, J. & Urbano, C. (2006). *Técnicas para investigar*. (2da. Ed.). Córdoba, Argentina: Editorial Brujas.

Cultura Comunicativa. (2011). *Comunicación Interna y cultura corporativa su influencia reciproca*. Recuperado el 9 de marzo de 2015 de: <https://culturacomunicativa.wordpress.com/2011/11/08/comunicacion-interna-y-cultura-corporativa-su-influencia-reciproca/>.

Marketing XXI. (s.f.) *La Comunicación Interna*. Recuperado el 9 de marzo de 2015 de: <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>.

ANEXOS

ANEXO 2 Guía servicio al cliente

ANEXO 3 Wall paper Súper Paco.



ANEXO 4 Letrero Súper Paco.

Misión

“Trabajamos con pasión y eficiencia, brindando a nuestros clientes una experiencia de compra superior, ofreciendo productos y servicios de calidad”

Visión

“Somos líderes reconocidos en el Ecuador por la atención al cliente, en la comercialización de productos y prestación de servicios de papelería y tecnología; creamos continuamente valor para nuestros accionistas y colaboradores, siendo un excelente lugar para trabajar”.

Valores

Responsabilidad
Honestidad
Honradez
Comunicación
Respeto
Superación
Lealtad