



“MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN”

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL PARA LA
CORRECTA CREACIÓN DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA DE LA FÁBRICA T-GER EN
EL ECUADOR

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Máster Internacional en Dirección de Comunicación
“DIRCOM”

Profesor Guía
Martha Lucía Buenaventura

Autora
Natalie Betzabé Díaz Escobar

Año
2014

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 dado cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

Martha Lucía Buenaventura Varela
171670891-0

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”

Natalie Betzabé Díaz Escobar
171615350-5

AGRADECIMIENTOS

A Dios y a mis ángeles, por ser la protección y bendición de todos mis días.

A mis padres, por ser el pilar fundamental de mi vida y mis sueños.

A mis hermanos, por darme ejemplos incomparables de vida.

Natalie Betzabé Díaz Escobar

DEDICATORIA

A mis abuelitos y a mi peque,
muestra única de amor, solidaridad,
compañía infinita, perseverancia,
constancia y paz.

RESUMEN

El siguiente trabajo parte de la necesidad de la empresa T-GER, fabricante de sacos de hilo y lana, de iniciar un proceso de investigación que evidencie las necesidades de comunicación, identidad y por ende de cultura organizacional que se han hecho presentes a lo largo de sus años de vida institucional. El inicio de la investigación fue el proceso de observación donde se recopiló y analizó los procesos de comunicación interna de la empresa, los canales, sus características de envío y recepción, públicos y tipos de mensajes.

Para el proceso de estudio, se identificaron tres variables para el público interno: comunicación interna, cultura organizacional, ambiente laboral; y para el público externo dos: identidad e imagen corporativa y servicio. Estas variables permitieron conformar el diagnóstico de la fábrica y de esta manera reconocer aquellas posibilidades estratégicas que conformarían el Plan de Comunicación y la optimización de los procesos comunicativos para la adecuada creación de la identidad corporativa en la empresa.

En el estudio se presentaron los resultados de las herramientas, los canales de comunicación inherentes en la organización, las percepciones de los colaboradores, la formalidad de los procesos comunicativos, el sentido de pertenencia, la identidad y cultura organizacional que sus integrantes reconocen y practican; aquellos valores, comportamientos y filosofía que son parte de la misma y que son reconocidas por los públicos.

El Plan Estratégico de Comunicación que se ha propuesto intenta fomentar una cultura organizacional por medio del estudio y la identificación de los procesos de comunicación interna y el correcto manejo de la identidad corporativa desde el interior de la organización, para así crear estrategias de comunicación que puedan guiar acciones específicas con públicos debidamente identificados e involucrando a todos los niveles jerárquicos de la empresa. Un plan donde exista contacto directo con la Gerencia y esta sea más cercana con las necesidades de su público.

ABSTRACT

The following work proceeds from the necessity of T-GER, a manufacturing company of woolen and thread sweaters, to commence an investigative process that might evince their requirements in terms of communication, identity, and, thus, organizational culture, which have manifested themselves throughout its institutional lifetime. This research started with a process of observation, during which data was gathered and analyzed about the company's internal communications, its channels, and its characteristics of delivery, reception, publics, and types of messages.

To make this research process viable, three variables were identified for the internal public: internal communication, organizational culture, and working environment; and two for the external public: corporate image and identity, and service. These variables furnished information for the company's diagnostic and thus afforded the possibility to recognize such strategic steps that could be adopted in a Communications Plan to better the communicative processes and addecuately create the corporate identity of the company.

This inquiry presents the results of the research tools, the inherent communicative channels in this company, the insights form the colaborators, the formality of the communication processes, the sense of belonging, corporate identity and organizational culture as it is recognized by the company's members; and, on the other hand, such values, behaviours and principles which are observed in it by its publics.

The Strategic Communications Plan that has been proposed has the intention of promoting organizational culture through the means of research and identification of internal communication processes and the adequate management of corporate identity from within the corporation, thus creating communicational strategies that can rightfully produce and lead specific actions with properly identified audiences, while including each of the company's hierarchal levels. It is a Plan which encourages open contact with Management so that it has a closer contact with the needs of the public.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1. Capítulo I. Planificación Estratégica de la Comunicación Institucional	3
1.1. Definición de la Comunicación Institucional	3
1.1.1. Cultura Institucional	6
1.2. Análisis de la Comunicación Institucional	9
1.2.1. Públicos de la Organización	9
1.2.2. Análisis estratégico del entorno competitivo	12
1.2.2.1. Composición del entorno en la organización	13
1.2.2.2. Análisis de la competencia	15
1.2.3. Estrategia	16
1.2.4. Táctica	17
1.2.5. Herramientas de la Comunicación	18
1.3. Planificación Estratégica	20
1.3.1. Origen e importancia	20
1.3.2. Definición de la Planificación Estratégica	22
1.3.3. Elementos de la Planificación Estratégica	23
1.3.4. Pasos de la Planeación Estratégica	26
1.4. Plan Estratégico de Comunicación (PEC)	27
1.4.1. Metodología propuesta para elaborar un PEC	27
2. Capítulo II. Identidad Corporativa	30
2.1. Definición de Identidad de la Empresa	30
2.1.1. Acción	31
2.1.2. Cultura	32
2.1.3. Comunicación	33
2.1.4. Imagen	34
2.2. Integrantes sensibles de la Identidad	34

2.2.1.	Identidad Verbal	34
2.2.2.	Identidad Visual	35
2.2.3.	Identidad Cultural	35
2.2.4.	Identidad Objetual	35
2.2.5.	Identidad Ambiental	36
2.3.3.	Imagen	36
2.3.3.1.	Imagen Ideal	37
2.3.3.2.	Imagen Real	37
2.3.3.3.	Imagen Estratégica	37
2.3.4.	Reputación	38
2.4.	Auditoría Estratégica Global	39
3.	Capítulo III. Fábrica T-GER	42
3.1.	Análisis de la Organización	42
3.1.1.	Historia y actualidad	42
3.1.2.	Cultura organizacional	46
3.1.2.1.	Identidad visual	47
3.1.2.1.1.	Imagen corporativa en T-GER	47
3.1.2.2.	Análisis de la papelería	49
3.1.3.	Estructura Organizacional	51
3.1.3.1.	Públicos internos	53
3.1.3.2.	Públicos externos	54
3.1.4.	Productos	58
3.1.5.	Competencia Directa	59
3.1.6.	Herramientas de Comunicación en T-GER	61
4.	Capítulo IV. Estudio de campo	63
4.1.	Objetivos de la investigación	63
4.2.	Alcance	63
4.3.	Métodos de la investigación	64
4.3.1.	Cuestionario	65
4.3.2.	Entrevista	73

4.3.3. Grupo focal	74
4.4. Análisis, tabulación e interpretación de resultados	74
4.4.1. Población general	75
4.5. Análisis e interpretación de resultados	75
4.5.1. Análisis por variables	76
4.5.2. Gráficas y presentación de resultados de cuestionario	81
4.5.2.1. Cuestionario público interno primera parte:	81
4.5.2.2. Encuesta público interno segunda parte:	88
4.5.2.3. Encuesta público externo	104
4.5.3. Presentación de resultados grupos focales	119
4.5.4. Presentación de resultados entrevistas	122
4.6. Conclusiones del Estudio de Campo	130
5. Capítulo V. Plan, conclusiones y recomendaciones	136
5.1. Planteamiento General	136
5.2. Diagnóstico de Comunicación de la fábrica T-GER	137
5.2. Plan Estratégico de Comunicación	141
5.3. Conclusiones y Recomendaciones	145
Referencias	147
Anexos	150

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> La empresa y sus públicos de interés.	12
<i>Figura 2.</i> Composición del entorno.	13
<i>Figura 3.</i> Análisis de competencia.	15
<i>Figura 4.</i> Funcionalidad de las tácticas y acciones de una estrategia.	18
<i>Figura 5.</i> El paradigma del siglo XXI.	30
<i>Figura 6.</i> Isotipos de las marcas.	48
<i>Figura 7.</i> Estructura organizacional.	51
<i>Figura 8.</i> Gestión estratégica y sistemática.	52
Figura 9. Género	67
Figura 10. Edad	67
Figura 11. Nivel de educación formal	67
Figura 12. Área de trabajo	68
<i>Figura 13.</i> Pregunta 1: La Comunicación entre los miembros de T-GER.	81
<i>Figura 14.</i> Pregunta 2: La comunicación entre usted y sus compañeros de trabajo.	82
<i>Figura 15.</i> Pregunta 3: Comunicación entre colaborador y jefe.	83
<i>Figura 16.</i> Pregunta 4: La información que recibe acerca de la empresa.	83
<i>Figura 17.</i> Pregunta 5: ¿Por qué medios desearía recibir información?	84
<i>Figura 18.</i> Pregunta 6: ¿Conoce los colores corporativos de T-GER?	85
<i>Figura 19.</i> Pregunta 7: ¿Conoce la historia de T-GER?	85
<i>Figura 20.</i> Pregunta 8: ¿Cómo califica las instalaciones donde trabaja?	86
<i>Figura 21.</i> Pregunta 9: ¿Posee todos los equipos, herramientas y tecnología necesaria para realizar su trabajo?	87
<i>Figura 22.</i> Pregunta 11: ¿Cómo califica a sus equipos de trabajo?	87
<i>Figura 23.</i> Pregunta Sexo: Identificación de género.	88
<i>Figura 24.</i> Pregunta 1: Conocimiento del año de creación de la empresa.	89
<i>Figura 25.</i> Pregunta 2: Conocimiento del logotipo o símbolo de la empresa.	89
<i>Figura 26.</i> Pregunta 3: Conocimiento de los colores de la empresa.	90

<i>Figura 27.</i> Pregunta 4: Conocimiento de los productos principales que ofrecen en la empresa y aquellos que son líder en el mercado.	91
<i>Figura 28.</i> Pregunta 4e: Conocimiento de los productos pioneros que conoce.	91
<i>Figura 29.</i> Pregunta 5: Conocimiento de la misión de la empresa.	92
<i>Figura 30.</i> Pregunta 5e: Conocimiento de la misión de la empresa.	93
<i>Figura 31.</i> Pregunta 6: ¿Cuáles son los puntos fuertes de la empresa?	93
<i>Figura 32.</i> Pregunta 7: ¿Cuáles son los valores de la empresa?	94
<i>Figura 33.</i> Pregunta 8: Posición de la empresa frente a la competencia.	95
<i>Figura 34.</i> Pregunta 9: Cumplimiento de los compromisos con los clientes.	95
<i>Figura 35.</i> Pregunta 10: Valoración de la empresa: Compañerismo.	96
<i>Figura 36.</i> Pregunta 10: Valoración de la empresa: Información sobre los planes a futuro de la empresa.	97
<i>Figura 37.</i> Pregunta 10: Valoración de la empresa: Objetivos compartidos.	98
<i>Figura 38.</i> Pregunta 10: Valoración de la empresa: Valores establecidos.	98
<i>Figura 39.</i> Pregunta 10: Valoración de la empresa: Visión a futuro.	99
<i>Figura 40.</i> Pregunta 10: Valoración de la empresa: Adecuado clima laboral.	100
<i>Figura 41.</i> Pregunta 11: Importancia de la labor dentro de la empresa.	100
<i>Figura 42.</i> Pregunta 12: La empresa es positivamente diferente a las otras de misma categoría.	101
<i>Figura 43.</i> Pregunta 12d: ¿Cuál es la diferencia positiva?	102
<i>Figura 44.</i> Pregunta 13: La empresa es negativamente diferente a las otras de la misma categoría.	102
<i>Figura 45.</i> Pregunta 14: Lo que más le gusta de la empresa.	103
<i>Figura 46.</i> Pregunta 15: Lo que menos le gusta de la empresa.	103
<i>Figura 47.</i> Pregunta 1: Sector del país donde tiene el almacén.	104
<i>Figura 48.</i> Pregunta 2: Tipo de mercadería que expende en su negocio.	105
<i>Figura 49.</i> Pregunta 3a: Tiempo de respuesta del servicio.	106

<i>Figura 50.</i> Pregunta 3b: Información oportuna e inmediata sobre nuevos productos o pedidos.	106
<i>Figura 51.</i> Pregunta 3c: Atención del proveedor de productos.	107
<i>Figura 52.</i> Pregunta 3d: Servicios de entrega del producto.	107
<i>Figura 53.</i> Pregunta 3e: Calidad del producto.	108
<i>Figura 54.</i> Pregunta 3f: Facilidades de crédito.	108
<i>Figura 55.</i> Pregunta 4: Productos de lana o hilo que tiene a la venta en el almacén.	109
<i>Figura 56.</i> Pregunta 5: Beneficios que busca al momento de comprar productos de lana, hilo o algodón.	110
<i>Figura 57.</i> Pregunta 6: ¿A dónde acudió para conocer estos productos?	111
<i>Figura 58.</i> ¿Qué opina de la empresa T-GER Distribuciones con respecto al servicio que se le otorga al usuario?	112
<i>Figura 59.</i> ¿Qué opina de la empresa T-GER Distribuciones con respecto a la acción empresarial?	112
<i>Figura 60.</i> ¿Qué opina de la empresa T-GER Distribuciones con respecto a la innovación?	113
<i>Figura 61.</i> ¿Qué opina de la empresa T-GER Distribuciones con respecto al costo – beneficio?	113
<i>Figura 62.</i> Pregunta 8: Características que son parte de T-GER.	114
<i>Figura 63.</i> Pregunta 9: Conocimiento de los colores corporativos de T-GER.	115
<i>Figura 64.</i> Pregunta 10: Características de personalidad de T-GER.	116
<i>Figura 65.</i> Pregunta 11: Características que son parte de los productos T-GER.	117
<i>Figura 66.</i> Pregunta 12: Recomendaciones al producto	118
<i>Figura 67.</i> Pregunta 13: Medios de información con público	118
<i>Figura 68.</i> Productos comunicacionales que emite T-GER	119

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Diferencias estratégicas entre imagen y reputación.	38
Tabla 2. Sacos de hombre y mujer	58
Tabla 3. Herramientas de comunicación	61
Tabla 4. Variable de Comunicación Interna de la encuesta para público interno	68
Tabla 5. Variable de Cultura organizacional de la encuesta para público interno	69
Tabla 6. Variable de Ambiente laboral de la encuesta para público interno	70
Tabla 7. Variable de Servicio de la encuesta de para público externo	71
Tabla 8. Variable de Identidad e Imagen corporativa de la encuesta para público externo	72
Tabla 9. Población de la fábrica T-GER.	75
Tabla 10. Análisis de resultados por variable (público interno).	76
Tabla 11. Análisis de resultados por variable (público externo).	79
Tabla 12. Análisis interno de las herramientas: cuestionarios, entrevistas, grupos focales, observación.	130
Tabla 13. Análisis externo de las herramientas: cuestionarios, entrevistas, grupos focales, observación.	133
Tabla 14. Cuadro FODA: Fortalezas y debilidades	137
Tabla 15. Cuadro FODA: oportunidades y amenazas	139
Tabla 16. Objetivo 1	141
Tabla 17. Objetivo 2	142
Tabla 18. Objetivo 3	143

INTRODUCCIÓN

El ser humano comunica en cada una de sus acciones y comportamientos, la Comunicación ha evolucionado paralelamente a las sociedades, las tecnologías y las necesidades del individuo de relacionarse y recibir respuestas a la interacción con su entorno. En la actualidad, las organizaciones responden a las dinámicas de globalización y están supuestos a integrar es sus procesos nuevos sistemas estratégicos de comunicación, que guíen sus gestiones y permitan crear una imagen e identidad corporativa efectiva, eficiente y sólida antes sus públicos.

El presente trabajo de titulación propone un plan de estrategias de comunicación con el fin de que la fábrica T-GER, productora de sacos de hilo y lana, maneje una correcta identidad corporativa, coherente con la mente de sus públicos y la cultura que ellos han desarrollado en su tiempo de trabajo y con respecto al entorno en el que se manejan. Este plan le permitirá implementar acciones dirigidas y creadas de acuerdo a las necesidades de sus públicos y la imagen que exponen interna y externamente.

En el trabajo propuesto se analizan varios elementos internos de la organización, se ha realizado la debida recolección de información y se ha contado con los insumos necesarios que en su conjunto han permitido estructurar de manera estratégica y metodológica el desarrollo de la comunicación interna en miras de la correcta creación de la identidad corporativa de la empresa.

En el primero y segundo capítulo, se plantean los conceptos de comunicación institucional, cultura institucional, públicos de la organización, estrategia, táctica, herramientas, planificación estratégica, identidad corporativa, marca, entre otros conceptos básicos que guiarán el análisis y el desarrollo de la información que se presentará en el capítulo tres, donde se evalúa la situación actual de la empresa, objeto de estudio de esta propuesta.

El tercer capítulo corresponde al análisis de la fábrica T-GER, conocer de manera directa su actividad empresarial, sus memorias históricas, aquellos

productos estrella y secundarios, su filosofía corporativa, la identidad institucional (visual, objetual, cultural, verbal, ambiental), aquellos atributos de la imagen, papelería corporativa; estructura organizacional, públicos internos; situación comunicacional; en sí, todas aquellas fortalezas y debilidades que puedan ser expresiones reales del negocio y su entorno.

Luego de reconocer todos los aspectos de la realidad institucional, sus principales componentes, aquellas necesidades percibidas, logros u objetivos cumplidos; se complementará la investigación con el desarrollo y diseño de herramientas de acuerdo a sus públicos, insumos que servirán como fundamento para el desarrollo de esta propuesta.

El cuarto capítulo se refiere al estudio de campo, en el cual se presentan los objetivos de la investigación, el alcance, métodos, las técnicas a utilizarse, la interpretación de resultados (por variables e individualmente) y finalmente las conclusiones del estudio.

En el quinto y último capítulo, se ha consolidado finalmente todas las respuestas y definiciones finales de la investigación, contiene el Plan Estratégico de Comunicación, las conclusiones y recomendaciones enfocadas y orientadas a la aplicación adecuada de las acciones definidas en el plan propuesto, sus tiempos de realización y el presupuesto necesario para la implementación.

1. Capítulo I. Planificación Estratégica de la Comunicación Institucional

1.1. Definición de la Comunicación Institucional

Muchas veces se ha tornado difícil la definición o el concepto acertado de lo que es verdaderamente la Comunicación Organizacional, este campo conceptual y práctico, como lo dice Carlos Fernández Collado en su libro “La comunicación en las Organizaciones”, a pesar de ser joven, ya no es un tema nuevo.

“La comunicación es la acción de transferir de un individuo -o un organismo-, situado en una época y en un punto dado, mensajes e informaciones a otro individuo –u otro sistema- situado en otra época y en otro lugar, según motivaciones diversas y utilizando los elementos de conocimiento que ambos tienen en común.” (Costa, 1999a, p. 62)

En todo proceso social, la comunicación es el instrumento básico para el intercambio de ideas, pensamientos, símbolos, necesidades, etc.; si no existiera la comunicación, el ser humano no hubiese surgido como una especie capaz de desarrollar el lenguaje, sea éste, hablado, escrito o no verbal.

El pensamiento en red y la comunicación, como elementos importantes del principio sistémico de una nueva empresa con visión estratégica y restaurados emprendimientos organizacionales, ha generado una sustitución eficiente sobre la centralización que se manejaba en las empresas antiguamente, misma que limitaba la gestión y proyección de estrategias a corto, mediano y largo tiempo.

La comunicación como proceso -en primer lugar- tiene que identificar el tipo de audiencia al que se dirige, previo a la emisión de mensajes o acciones, pues de éstos perceptores, sus gustos y distintivos específicos, dependerá la vinculación generada por la organización ante sus audiencias objetivo, recordando así, los tres vectores principales de una empresa u organización según Joan Costa: objetivos, públicos, intereses.

Según Costa (2010, p.68), en una organización, las áreas de actuación de la comunicación están determinadas por sus múltiples gestiones, es así que se

han identificado las siguientes: institucional, organizacional y mercadológica; mismas que luego de una pequeña revisión, ayudarán a conceptualizar la Comunicación Institucional, de acuerdo a las tres áreas estratégicas y operativas de la empresa.

La comunicación mercadológica tiene como finalidad la promoción de los productos, bienes o servicios que la organización ofrece, se la conoce también como Mezcla de promoción y los instrumentos que la apoyan para el cumplimiento de los objetivos de la comunicación de marketing son: publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas (Costa, 2010, p.71).

Según Kreps (1995), la comunicación organizacional “es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella”. Para autores como Carlos Ramón Padilla, la comunicación organizacional es “la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización.”

Esta comunicación, además de estar presente en las múltiples acciones de la organización, los cambios en el entorno, la planificación y control de procesos, entre otros; también es la comunicación que influye en cada uno de los empleados y su motivación, pues los cambios que conllevan las acciones deben ser socializados en primer lugar al interior de la empresa, fomentando el apoderamiento del tema y luego éste pueda ser socializado a niveles externos.

“Esta comunicación es la que logra la integración de las funciones administrativas con las operativas. Por ejemplo: la visión, misión, valores, principios y objetivos establecidos en el plan estratégico de una empresa, se comunican para que en ello se sustente la identidad y su estructura organizacional y permanezcan con el liderazgo necesario pero sostenido. Solo a través de la comunicación se pueden llevar a cabo los procesos de gestión humana: selección, evaluación y capacitación, de otro modo quedan a nivel de información que no se refleja ni en compromiso y menos en acciones sustentables.” (Buenaventura, 2012, p. 6)

La Comunicación Institucional, no es exclusivamente formal, está presente involuntariamente en las relaciones, por tal motivo la organización debe

gestionarla de manera adecuada y alineada a sus objetivos y metas organizacionales, pues ésta supone una serie de decisiones organizativas que incluyan la verdadera función de un representante de la organización frente a la opinión pública, es decir la correcta asignación de voceros y declaraciones oficiales.

Según La Porte (2005), la Comunicación Institucional puede definirse como un ámbito de acción de la comunicación realizada de modo organizado por una institución o sus representantes, y dirigida a las personas y grupos del entorno social en el que desarrolla su actividad. Tiene como objetivo establecer relaciones de calidad entre la institución y los públicos con quienes se relaciona, adquiriendo una notoriedad social e imagen pública adecuada a sus fines y actividades.

La Comunicación Institucional se dirige a los diferentes públicos con los que se relaciona la organización, por ello, previo a la estrategia de comunicación es necesario determinar su caracterización de públicos, los cuales se diferenciarán por la homogeneidad que cada uno está conformado y de acuerdo al tipo de relación que mantienen con la empresa. Con este antecedente, podemos afirmar que ésta comunicación tiene como ámbito de influencia y responsabilidad las relaciones corporativas, la reputación y el desarrollo corporativo.

Comunicar la identidad de una organización, es por tanto, la Comunicación Institucional; se manifiesta en las acciones y la generación de vínculos entre sus públicos y la organización; en definitiva, es ser y hacer lo que dice, practicar lo que predica y compartir de una manera irrepetible y única sus estrategias de comunicación ante los públicos.

La comunicación institucional emite sus mensajes desde el nivel jerárquico superior y directivo, abarca la presidencia y altos mandos, pues ellos son los responsables de los procesos internos y los niveles primarios de la organización, son quienes tienen la potestad en la toma de decisiones y quienes por medio de sus disposiciones proyectarán la política a seguir en los procesos corporativos y por ende el futuro de la empresa.

Según Costa (1999b, p.128), se podría definir a la Filosofía Corporativa como la concepción global de la organización establecida para alcanzar los objetivos de la compañía. Se puede decir que este término en cierto modo engloba los principios básicos de la organización, llámese creencias, valores o forma de conductas que se deben convertir en acciones cumplidoras de objetivos o metas, es por esto que la filosofía representa lo que la empresa quiere ser.

De acuerdo con Costa, la filosofía debería responder a tres preguntas claves: quien soy y que hago, como lo hago, y a donde quiero llegar; Mismos cuestionamientos que nos indica la triple composición intrínseca que la filosofía engloba: misión, valores y visión. Término que más adelante se estudiarán con detenimiento, al ser parte importante de la estrategia de identidad corporativa de la empresa. “Más allá de cuestiones terminológicas o de formas de redacción, toda filosofía corporativa debe reunir una serie de requisitos básicos (utilidad, comunicabilidad, credibilidad y aceptabilidad), que harán que cumpla las funciones para las que ha sido formulada” (Capriotti, 1999, p. 145).

Es así que la comunicación institucional comparte una funcionalidad efectiva donde todos los miembros de la organización son parte del mensaje, pueden percibirlo por todos los canales de manera eficaz y los guía a formar parte de una estructura con valores, comportamientos y lineamientos intrínsecos de la organización; y es aquí cuando la cultura institucional es el vínculo único e inequívoco en el que el colaborador se sentirá parte de la organización e incluirá comportamientos acorde a los objetivos grupales de la empresa. A continuación, este tema con mayor profundidad.

1.1.1. Cultura Institucional

Previo a toda definición de la Cultura institucional se debe comenzar con una conceptualización de su término propio “cultura”. El antropólogo E.B. Taylor (1981) concedió una de las definiciones más claras de esta palabra, él aseguraba que la cultura es “un todo complejo que incluye creencias, conocimientos, normas, costumbres, valores y todos los hábitos y capacidades

que un ser humano va adquiriendo, en tanto que sujeto perteneciente a una sociedad determinada” (como se cita en Lozada, 2012, p. 30).

Por otra parte, para Rocher (1977) cultura es “un conjunto trabado de maneras de pensar, de sentir y de obrar más o menos formalizadas que, aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas, sirven de una modo objetivo y simbólico a la vez para constituir a estas personas en una colectividad particular y distinta” (como se cita en Lozada, 2012, p. 30).

Con estos antecedentes, para José Carlos Lozada (2012, p.30), la Cultura Organizacional, llamada corporativa o institucional, es “el conjunto de normas humanas y sociales que forman una empresa o institución, es decir, la manera en la que se comportan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos.”

Para poder identificar y conocer mejor la Cultura de Servicio, es importante reconocer como antecedente que la muerte del industrialismo consumista es el renacer del espíritu del servicio inteligente. Según Joan Costa, en nuestra sociedad y su esfera de servicios, la cultura organizacional es la suma de tres facetas: una cultura técnica, una cultura institucional y una cultura relacional.

La cultura técnica es el saber básico para la gestión y el manejo de las operaciones y procesos de una organización (*know how*). La cultura relacional es la manera en la que la comunicación interactúa con sus dos sentidos: clientes internos y externos.

La cultura institucional, por su parte, es aquella que involucra a su empleado en el devenir institucional, le otorga conocimientos propios de la institución y fomenta la atención y buena relación con su capital intelectual, es decir, escucha las aportaciones del empleado, motiva el intercambio de información y las interrelaciones humanas en todos los niveles de la organización.

Según Richard Pascale en *Fortune* cuando se habla de la cultura, esta se encuentra intrínsecamente ligada al éxito: “Una cultura fuerte, un conjunto compartido de valores, normas y creencias que hace que todo el mundo camine en la misma dirección, es común a todas las empresas que aparecen

como ejemplos vivos de la búsqueda de la excelencia” (como se cita en Jackson, 1993, p. 24).

Guillermo Bosovsky (2012, p.19), por su parte, afirma que toda organización comporta, por definición, una identidad cultural. “Esta implica la existencia de un conjunto articulado de valores, tradiciones, símbolos, creencias y modos de comportamiento que funciona como elemento cohesionador y actúa para los individuos como soporte de su sentimiento de pertenencia.”

Es decir, la cultura institucional y la identidad que ésta forma en los individuos que integran una organización, ejerce una presión para que sus miembros acepten los valores establecidos, las reglas de juego, procesos, organigrama, elementos de identidad visual, materiales de información y comunicación, comportamientos institucionales, imagen de la marca y la forma en la que la empresa se relaciona con los públicos a través de sus productos o servicios.

La cultura empresarial, según Bosovsky (2012, p.20), implica una manera de ver las cosas, una lógica particular de manejar los sentidos, una cosmovisión. Es decir, la cultura se formaría a partir de la interpretación que los miembros de la organización hacen de su entorno cercano, y de los valores establecidos como parte de la filosofía corporativa, simbiosis que generará una cultura propia, resultado de la suma de creencias individuales más las que han adoptado como grupales.

Finalmente y condensando todas las definiciones que los expertos han generado sobre el tema, la idea consolidada de ésta se la puede resumir en que:

“La cultura de la comunicación organizacional, tiene que ver con la Visión, Misión y Estrategia de la organización. Depende pues de la definición de estos tres contenidos, los que deberá concretar intensiva y extensivamente en la comunicación interna y externa, consolidando y proyectando la cultura empresarial al hacer productivo. Los resultados en función de sus valores.”
(Hernández, 2012, p. 11)

1.2. Análisis de la Comunicación Institucional

1.2.1. Públicos de la Organización

A pesar de que en la cultura empresarial aún se cree que los públicos objetivo son únicamente aquellos que denominamos clientes, existen varias organizaciones que ya los clasifican dependiendo de variables como sexo, edad, estrato social, preferencias, entre otras; Ahora, los públicos de la organización son todas y cada una de las personas que influyen y son influidos de manera directa o indirectamente por las decisiones, conductas, opiniones, servicio o producto.

Todas aquellas opiniones, cambios de conducta y comportamientos que hayan sido influenciados por el servicio o producto, son fuentes vitales de estudio, investigación e integración como público sensible para la organización; lo califico sensible no por su fragilidad o mayor importancia, sino porque cualquier tipo de mensaje emitido, será un índice importante de valorización para reconocer la percepción que el público tiene de la organización.

De acuerdo a la división de públicos organizacionales existen los stakeholders o líderes de opinión, los cuales representan a sistemas o personas de alta influencia en su entorno y por su categoría, capacidad de negociación, liderazgo, prestigio, entre otros, se vuelven también de gran importancia para las organizaciones y para sus acciones de sensibilización, comunicación y fortalecimiento de vínculos.

Por otro lado, y de acuerdo a las nuevas tendencias administrativas, se ha prestado atención al público interno como un activo de las organizaciones, llamándolo Talento Humano en lugar de Recurso Humano. Para la generación de vínculos de cercanía y confianza con éste público no basta mantenerlo informado, es indispensable también extender los lazos que generen un sentimiento de pertenencia hacia ella, mismos que serán generados por la correcta relación entre lo que la empresa dice y hace, pues este será el termómetro de la creación de confianza para los que viven en ella.

Según Paul Capriotti (2013), los públicos se establecerían a partir de las consecuencias de la acción de la organización sobre las personas o de las

personas sobre la organización. Surgirán del proceso de interacción mutua entre las personas y la organización; y el tipo de relación o vinculación específica que tengan los individuos con la empresa marcará la forma en que se relacionarán y actuarán con respecto a la misma.

Todos los públicos con los que una organización se relaciona son importantes, puesto que para el funcionamiento y el logro de objetivos, todos guiarán a que la estrategia haya sido la adecuada con cada uno de ellos, por esta razón, la división de públicos en una organización no es la misma para todas, dependerá de sus características y particularidades del entorno que les rodea y en el que se desenvuelven.

Cada situación concreta genera unos públicos prioritarios y otros secundarios, cada organización genera sus propios públicos, cada propuesta de lista de públicos deberá ser buena, a medida que en ella se refleje la importancia y tratamiento de vínculos con sus stakeholders y público interno. Con estos antecedentes, señalo a continuación un listado de públicos, propuesto por Martha Lucía Buenaventura (2012), con el cual se podrá visualizar de mejor manera una de las formas de división que una organización puede realizar, recalcando que no es la única:

- a. Empleados.
- b. Staff de comunicación, publicidad, marketing.
- c. Clientes actuales y potenciales.
- d. Proveedores.
- e. Empresas que trabajan con la organización, ofreciéndoles algún servicio (viajes, alimentación, limpieza).
- f. Organizaciones del mismo sector.
- g. Autoridades civiles: locales y nacionales.
- h. Organismos que ejercen el control legal, ético y de calidad en el ámbito donde la organización desarrolla su actividad.
- i. Líderes de opinión.

- j. Medios de comunicación: los especializados del sector y periodistas encargados de la sección correspondiente de los medios generalistas
- k. Entidades financieras, inversores, accionistas.
- l. Públicos relacionados con las actividades específicas que realiza la organización.

De acuerdo con Daniel Jiménez, la audiencia de cada organización varía de acuerdo con la naturaleza de gobierno de la organización, sea democrático, colegiado, dictatorial o participativo. Esta audiencia se divide a su vez en grupos que por sus características homogéneas estructuran la identidad colectiva de los mismos, y que a su vez los diferencian de los miembros de sus grupos. (Centro de investigaciones de la comunicación Corporativa Organizacional [CICCO], 2006, p. 31).

El orden de división del público puede variar dependiendo de las siguientes particularidades: interés de la organización; aspectos profesionales y ocupacionales demográficos, culturales, sociales, políticos, económicos, religiosos, científicos; género, nivel de conocimiento, funciones, ocupación, estrato social, edad; creencias, intereses, ideologías, acciones, etc.

Un concepto que se ha impuesto en el lenguaje de los negocios y las empresas actualmente es el de stakeholder, individuos o grupos de personas organizadas que tienen un interés especial o toman un riesgo apostando de una u otra forma a la organización. Por ello también se los denomina “públicos de interés”. A continuación se presentará un cuadro de públicos de interés, que también guiará a las empresas a saber identificar y relacionarse con cada uno de ellos.



Tomando en cuenta a este cuadro, la empresa puede guiarse al momento de administrar o tipificar a sus públicos, aquellos con los que de una u otra manera tiene un interés recíproco y pueden ser parte de sus objetivos, gestiones de comunicación y otros ámbitos empresariales; es esencial estudiarlos y dividirlos en subconjuntos, pues cada actor, así como cada tendencia del entorno formarán parte del modelo de comunicación a efectuarse y la gestión holística que se desarrollará por parte de sus directivos o responsables interna y externamente.

1.2.2. Análisis estratégico del entorno competitivo

Para lograr éxito en la gestión organizacional, es necesario que antes de formular la estrategia de acción de una empresa, ésta sepa reconocer y visualizar todos los factores y componentes del entorno donde se desenvuelve,

adaptarse y anticiparse a los posibles cambios que en él pueden llegar a presentarse, así como las herramientas y alternativas que éste le ofrece.

Analizando el entorno de la organización, se pueden determinar las oportunidades y amenazas ante las que se va a accionar y los factores claves de éxito a través del desarrollo de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y que serán influidas en los resultados y decisiones que la organización tome antes de la generación de estrategias de mercado.

Previo al análisis competitivo, una definición teórica del entorno, y muy adecuada para las organizaciones es: “aquellos actores, factores o fuerzas que surgen fuera de las fronteras de una organización empresarial que son susceptibles de afectarles sus resultados y por tanto influir en las decisiones y actuaciones internas” (CICCO, 2006, p.135).

1.2.2.1. Composición del entorno en la organización

Las organizaciones deben estar continuamente en búsqueda de información sobre los factores de influencia y el análisis de sus particularidades, para así identificar los aspectos positivos o negativos que tienen y la manera adecuada de enfrentarlos, gestionarlos y proyectarlos como parte de su estrategia organizacional.

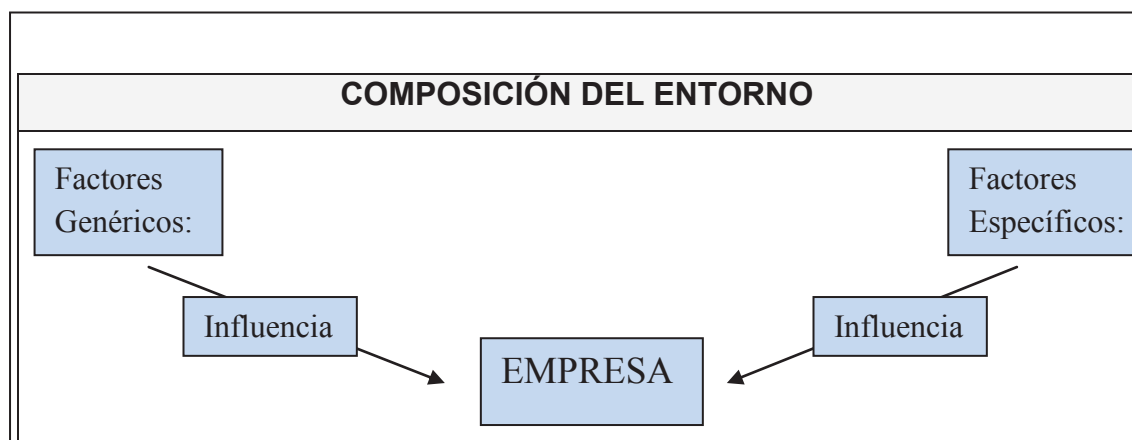


Figura 2. Composición del entorno.

Tomado de CICCO, 2006, p. 136.

Según Alejandro Moreno Salamanca (CICCO, 2006, p. 137), dentro de los factores genéricos o externos, se pueden citar los siguientes:

- Económicos.
- Políticos.
- Tecnológicos.
- Jurídicos.
- Sociales.
- Culturales.

Y dentro de los factores específicos o internos en las organizaciones, se deben tomar en cuenta:

- Proveedores.
- Clientes.
- Competidores.
- Empleados.

La oferta de bienes y servicios dentro del mercado seleccionado, debe ser mucho más creativa, adecuada a las necesidades de sus públicos, alineada a la innovación y entorno competitivo, una oferta especializada y de valores agregados la cual generará el crecimiento tanto en la organización como en el sector donde ella se desarrolla.

Tomando en cuenta que existe diversidad de públicos, el desarrollo de los productos o servicios irá de la mano con la creatividad de sus colaboradores hacia cada uno de ellos, esta conceptualización dirigida y objetiva será la base de la diferenciación en el mercado, pues generará una influencia positiva en el funcionamiento de la empresa y la proyección de la misma frente a sus actores y tendencias del entorno.

1.2.2.2. Análisis de la competencia

En este punto, es necesario delimitar el alcance del análisis que se realizará a la competencia de la empresa, en esta investigación se tomarán en cuenta los factores más característicos de sus dos competidores directos y se hará un breve análisis de la situación actual de ellos con respecto a la industria textil.

Para el análisis de situación externa de la organización y con el objetivo de elaborar una estrategia de imagen corporativa de la empresa, uno de los elementos básicos de estudio de la competencia es tomar en cuenta las 3 *reglas de oro*:

- Conocer a los Competidores.
- Pensar como los Competidores.
- Respetar a los competidores.

Según Paúl Capriotti (2013), el análisis de la competencia, visto desde la óptica de la Estrategia de Imagen Corporativa, tiene como objetivo establecer quiénes son los competidores, cuáles son sus capacidades y cuál es su estrategia de Imagen Corporativa. Estos tres aspectos son los que deben ser evaluados con el fin de obtener información sobre los competidores.

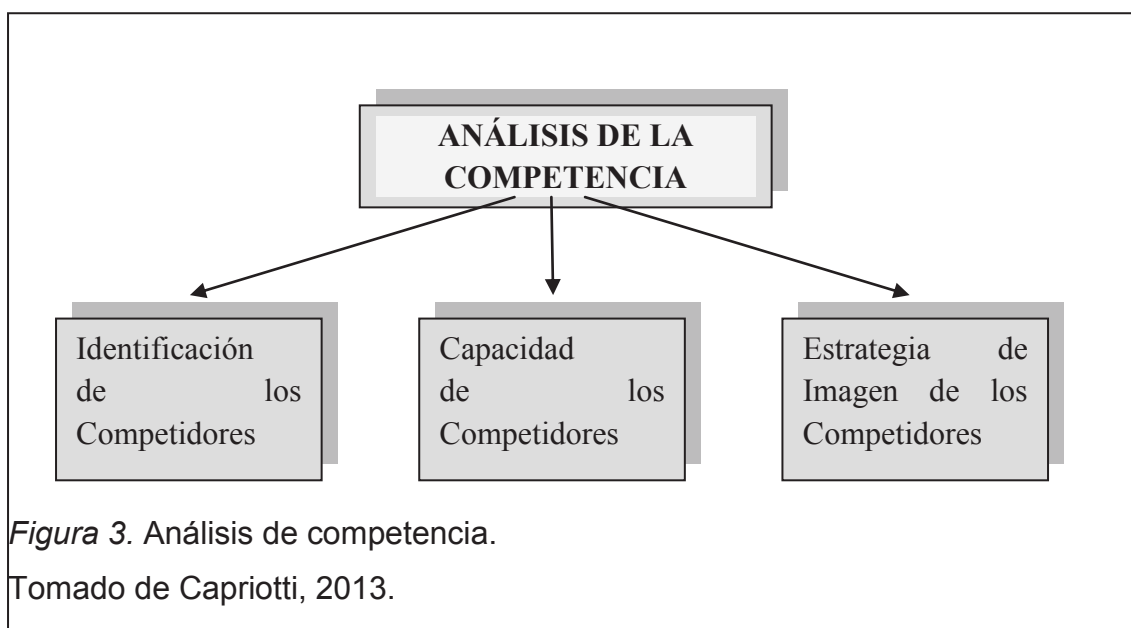


Figura 3. Análisis de competencia.

Tomado de Capriotti, 2013.

Entonces, al conocer su estrategia corporativa podremos reconocer aquellos factores diferenciadores y aquellas fortalezas y debilidades con las que cuenta la competencia; para así poder manejar estrategias efectivas con nuestro público objetivo, tácticas y acciones que generen un valor agregado en el producto o servicio y que sea guiado de manera planificada y coordinada. En seguida se detallan los conceptos de estos dos componentes indispensables para un PEC: estrategia y táctica.

1.2.3. Estrategia

Existen varias concepciones de estrategia, entre las definiciones más allegadas a esta investigación, se citarán las siguientes:

“La estrategia es un proceso de interacción, de intercambio de subjetividades, de gestión de una multiplicidad de significados. La estrategia es un proceso basado en la gestión de las percepciones que se entrecruzan generando realidades complejas, donde el azar y la incertidumbre determinan factores de interpretación.” (Manucci, 2011, p. 12)

“La estrategia es una propuesta de solución que busca dinamizar la gestión de una organización en unos tiempos y espacios determinados” (CICCO, 2006, p. 62). Una estrategia es “un proceso regulable, el conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento”. (Real Academia Española, 2001)

Con esta conceptualización, se puede decir que la estrategia es la definición que marca el lineamiento de un proyecto, da sentido y valor a una operación, acción, actividad y es la columna vertebral de un propósito, sus ejes principales lograrán que ésta tenga notoriedad ante sus competidores y cumpla con características únicas como: diferenciación, referencia y preferencia, ante sus públicos tanto internos como externos.

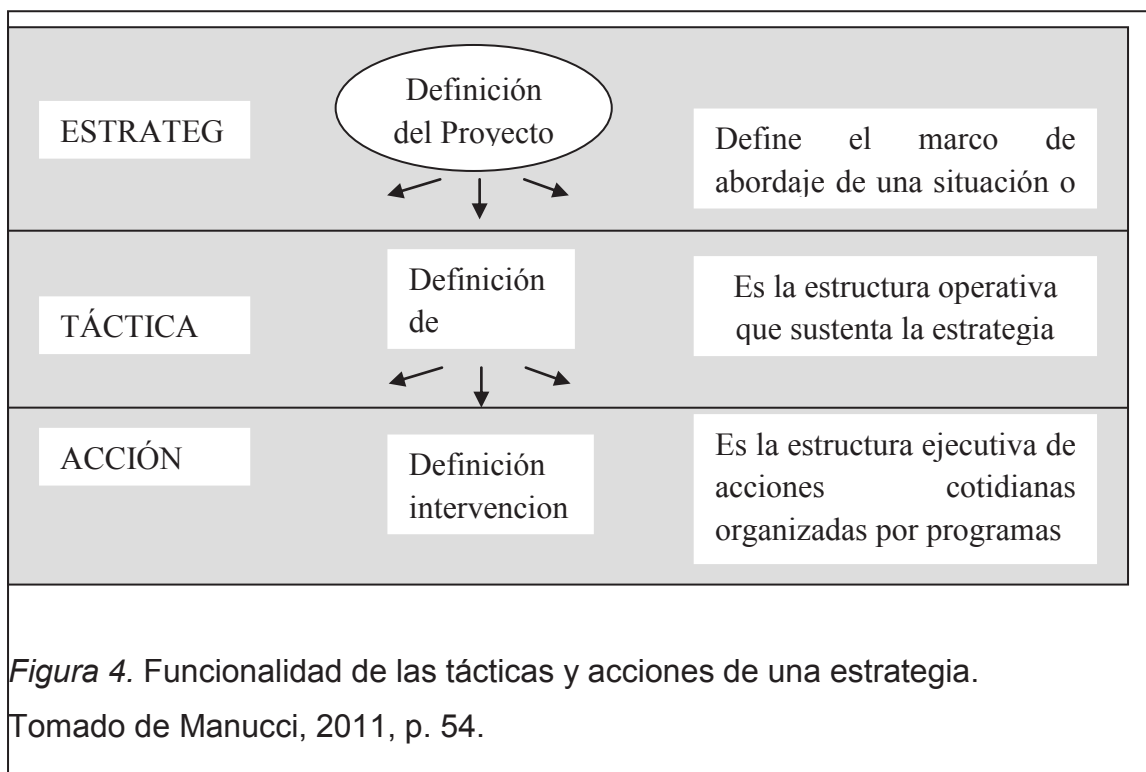
1.2.4. Táctica

Se refiere a los lineamientos operativos, procesos y programas que se diseñan para sostener la definición estratégica. Estos lineamientos, según Manucci (2011, p. 52), contienen grupos de acciones reunidas bajo determinado objetivo táctico a cumplir. Sus ejes estarán basados de acuerdo a sus públicos específicos, empresas, asociaciones, entre otros. Cada organización puede diseñar sus lineamientos de acuerdo a su marco operativo, sus posibilidades, contexto y objetivos específicos.

Los ejes tácticos, también llamados programas, contienen las directrices operativas que guían las acciones, en estos ejes de definición se ordenan las acciones en función de las prioridades y objetivos específicos, para de esta manera mantener un marco de coherencia organizado y ordenado para su aplicación.

Las acciones son intervenciones específicas que se diseñan de acuerdo a la dinámica de las tácticas, las acciones son puntuales, cambian y se redefinen constantemente, pues su organización depende de la coherencia de los parámetros tácticos, es decir, las acciones pueden ser mediáticas, personales, clásicas o a través de medios innovadores.

Para reconocer de manera clara la funcionalidad y forma de actuar de las tácticas y acciones en una estrategia, se puede visualizar el cuadro siguiente:



Luego de revisar los conceptos relacionados a la estrategia y táctica, es necesario que existan herramientas por las cuales se aplicarán dichas acciones y con las cuales se dará a conocer el mensaje pensando en el tipo de receptor con el que cuenta la empresa. En las siguientes líneas se explica la utilidad de estas herramientas y su importancia en el intercambio de información institucional.

1.2.5. Herramientas de la Comunicación

Las herramientas utilizadas en la comunicación son variadas, hace no mucho tiempo las clasificaban como orales, escritas y audiovisuales, en este caso se las clasificarán como convencionales y no convencionales, intentando agruparlas de acuerdo a su modelo o forma de accionar frente a las necesidades del estudio y en concordancia con la inserción de la tecnología en la actualidad.

Las convencionales son aquellas conocidas como tradicionales y podrían destacarse los boletines, carteleras, reuniones, intranet, etc. Las no convencionales dependen más de la creatividad y se refieren a formas nuevas de divulgación de mensajes como por ejemplo actividades con elementos en el merchandising, material POP y varias formas donde la imaginación cumple el eje principal para el medio comunicativo.

Esta comunicación busca la adhesión e igualdad de posibilidades de retroalimentación en todo el personal, generando lazos de confianza y credibilidad hacia la empresa, sus compañeros y las metas corporativas. La inclusión de los colaboradores de la empresa en las acciones corporativas, el manejo adecuado de informaciones y la preocupación por su bienestar son fundamentales para que la comunicación refuerce la cohesión de todo el equipo de trabajo.

La singularidad de los integrantes de la empresa, sus actividades diarias y su forma de comunicar o comunicarse entre un individuo y otro varían como sus personalidades, cada colaborador tiene su manera de emitir mensajes, y justamente esto hace que la interacción sea constante y diferenciada entre niveles o funciones. Las personas comunicamos constantemente y es ahí cuando un modelo de comunicación se hace indispensable para mantener la coordinación y organización de las informaciones o mensajes importantes y de relevancia para el proyecto corporativo.

La comunicación corporativa cumple una función predominante en las organizaciones. Tiene la facultad de crear, mantener y cambiar la cultura o identidad de las organizaciones; integra y gestiona las relaciones interpersonales; consolida el clima laboral; y genera espacios, momentos y herramientas que ayudan a que la interacción sea sólida, fluida y planificada.

Las organizaciones gozan de las particularidades de cada integrante, ellos a su vez interactúan y comunican frente a todo su entorno. Para que esta emisión de mensajes sea correcta y eficiente es necesario crear procesos comunicativos, donde todos los miembros tengan responsabilidades y el desempeño diario de comunicaciones esté guiado de acuerdo a parámetros

claves de recopilación, procesamiento, emisión y almacenamiento de mensajes.

Para que la comunicación resulte adecuada en la consecución de objetivos de una organización es determinante la existencia de una responsabilidad compartida de todos los miembros de la misma; es ingenuo pensar que con las múltiples actividades diarias de cada integrante le permitan desarrollar adecuadamente las especificaciones comunicacionales de una empresa, pero es ahí cuando surge la necesidad de contar con profesionales de la rama los cuales aseguren los procesos de comunicación, su cumplimiento y el desarrollo oportuno de los mismos.

Entre las herramientas más conocidas y utilizadas en las empresas tenemos: carteleras, buzón de sugerencias, revista institucional, reuniones, conversaciones directas, intranet, teléfono, mensajería instantánea, boletines, entre otros.

A fin de gestionar una planificación estratégica adecuada a las necesidades y condiciones de la empresa, se realiza un diagnóstico donde se procesan las comunicaciones y el método adecuado de emisión y recepción. Es así que las herramientas antes mencionadas, y una serie de canales que han surgido con las nuevas tecnologías formarán parte de la planificación estratégica de la organización y su proceso de información a sus públicos.

1.3. Planificación Estratégica

1.3.1. Origen e importancia

Según estudios realizados sobre la estrategia, esta palabra fue tomada en cuenta a partir de los manuales de la estrategia militar y su conceptualización se puede definir como “el arte de hacer guerra” (López, 2010) Esta palabra proviene del vocablo griego ~strategos~ y se la consideraba como un tratado estrictamente militar.

En el caso de las organizaciones, la estrategia también es una operación altamente dirigida e instrumentalizada con varias herramientas, acciones y tácticas que nos llevarán a cumplir con la superioridad o ganancia de una batalla comunicacional. Es así que la estrategia guiará los movimientos y su energía intrínseca a fin de concebir acciones comunicativas dirigidas y especializadas en objetivos de gestión y acción para la organización.

El término de planeación estratégica surge en los años cincuenta y su popularidad se consolida en los años sesenta y setenta, pues este término se lo llegó a considerar como la solución a todos los problemas empresariales, con mayor efecto en la academia norteamericana donde uno de los representantes austríacos, residentes en USA, Peter Druker (1954, p. 42), profundiza la idea de que la estrategia requiere que los gerentes analicen la situación actual y que de acuerdo a sus necesidades futuras la cambien y la modelen dependiendo de los recursos con los que cuentan y contarán a futuro.

Las situaciones específicas de dificultades a partir de finales de 1973 en que se origina la crisis económica de los años setenta y ochenta, justifica el interés por el análisis y desarrollo estratégico en las empresas, pues se tornaba necesario diagnosticar el problema, la dimensión y su entorno para poder visualizar las posibles líneas de actuación y las soluciones adecuadas para su corrección.

Luego de las primeras intervenciones de la planeación estratégica, en los años ochenta se debilita su concepto debido a varios modelos de planificación los cuales resultaron un fracaso y no cumplieron con las expectativas de grandes grupos empresariales. No obstante, los años noventa trajeron consigo un resurgimiento de éste término y con ello, una gran acogida por parte de los negocios a nivel mundial.

Fred R. David (2003, p.5) maneja al término de planeación estratégica como sinónimo de dirección estratégica, pues aduce que el primero corresponde a la formulación de estrategias y el segundo a la formulación, implantación y evaluación de las mismas.

El propósito de la dirección estratégica es ser un proceso sistemático, lógico y objetivo capaz de crear y explorar nuevas y diferentes oportunidades de la

empresa a futuro, permitiéndonos así, lograr una acción eficiente dentro de la organización y del mercado en el que se desenvuelve.

“En resumen, la estrategia de la empresa puede ser definida como: El modelo de decisión que revela las misiones, objetivos o metas de la empresa, así como las políticas y planes esenciales para lograrlos, de tal forma que defina su posición competitiva, como respuesta de en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de organización quiere ser.” (Bueno, 1993, p.39)

1.3.2. Definición de la Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica, en las últimas décadas, se ha transformado en una de las herramientas más usadas por todo tipo de organización para lograr mayor eficiencia y mejores resultados en todas las actividades donde ésta se desenvuelve. Esta acción tiene varias definiciones y su efectividad depende del tipo de investigación y propósito por el cual sea empleada.

Etimológicamente, el concepto se puede sustentar, según la definición que el Diccionario de la lengua española (RAE, 2001) presenta:

“Planificación. Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc.”

“Estratégico, ca.

(Del lat. *strategĭcus*, y este del gr. στρατηγικός).

1. adj. Perteneiente o relativo a la estrategia.
2. adj. Que posee el arte de la estrategia. U. t. c. s.
3. adj. Dicho de un lugar, de una posición, de una actitud, etc.: De importancia decisiva para el desarrollo de algo.”

Luego de las definiciones conceptuales, Olivia Morales (2012) sostiene que cuando se planea estratégicamente se está definiendo la identidad: misión,

visión y el eje competitivo. Normalmente la planeación está planteada como una serie de pasos muy definidos, altamente metódicos y racionales.

Según David (2003, p. 5), el proceso de administración estratégica está compuesto de tres etapas: formulación de la estrategia, implementación y evaluación. Varios de los investigadores concuerdan con esta división, pues a lo largo del siglo las empresas han desarrollado numerosas respuestas sistémicas a las cambiantes condiciones del entorno.

La formulación de una estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa. Detectar su FODA (Amenazas, Oportunidades, Fuerzas y Debilidades), establecer sus objetivos y la generación de estrategias alternativas o concretas que se seguirán en el plan de tácticas.

Para implementar la estrategia, la empresa deberá delimitar sus objetivos anuales, políticas, directrices de talento humano, asignación de recursos, etc., para de esta manera lograr la ejecución de la estrategia formulada. En esta implementación se desarrolla una cultura que sostenga la estrategia, se crea una estructura organizacional eficaz, se elaboran presupuestos, actividades de comercialización y sistemas de información donde se vincule a los empleados con los resultados de la organización.

La evaluación de la estrategia es el medio fundamental para obtener la información sobre el funcionamiento que se ha implementado, el estado del presente para poder ejecutar cambios o modificaciones para el mañana, en esta etapa se revisan las acciones, se miden los desempeños y si es necesario se aplican actividades correctivas.

1.3.3. Elementos de la Planificación Estratégica

- Misión

Toda organización existe para lograr algo en el entorno y éste propósito o misión está generalmente clara al inicio de sus actividades, pero con el desarrollo de sus capacidades de gestión, el aumento de su personal, el

cambio de direcciones, expansión de productos o mercados, el propósito original no es totalmente adecuado al de su presente y es ahí cuando se torna necesario la búsqueda de una nueva misión o el rescate de la misma por parte de la gerencia o dirección.

El desarrollo de esta declaración debe contener tres elementos clave: historia, capacidades distintivas y entorno. Este conjunto de características especiales, logrará que la misión proporcione la dirección y significado a todos los miembros de la organización sin importar el nivel al que pertenecen. (Superintendencia de Compañías, 1995, p. 85)

La historia de la misión está compuesta por todas las características, logros, errores y políticas que se hayan desarrollado en tiempos pasados, estos acontecimientos importantes serán oportunidades para un crecimiento futuro y una declaración coherente con los pasos recorridos de una organización.

Las capacidades distintivas serán la actividad, acción o tarea que mejor pueda realizar la organización, se debe investigar sobre la ventaja competitiva que ofrece frente a sus similares, identificar el distintivo que vuelve único a su producto o servicio, explotarlo y transformarlo en una verdadera oportunidad para el sector donde se desenvuelve.

El entorno donde la organización se desarrolla es el mismo que dicta las oportunidades, amenazas y limitaciones que se deben tomar en cuenta antes de la declaración de la misión. Es necesario conocerlo y reconocer sus ámbitos cambiantes, pues de ellos dependerá la correcta inmersión de la empresa en el sector y la de su declaratoria de misión frente a sus consumidores.

Para finalizar con una concepción sencilla y aplicable de la misión, Roberto Pinto (Superintendencia de Compañías, 1995, p.299) afirma que “la misión de una empresa, de un área o de una persona, clarifica y establece su razón de ser y de existir en un ámbito o actividad específica. La misión se descompone en *qué, cómo, y para qué* se hace lo que se hace”..

- Visión

Varias definiciones se encuentran sobre la visión de una empresa, ésta no solo es el escenario futuro al que se espera llegar, sino que también sus resultados son posibles. La visión no tiene como base la realidad actual, sino que será capaz de imaginar la estrategia en un tiempo no definido, lo sostiene Roberto Pinto, en sus declaraciones sobre la visión empresarial para emprendedores.

“Además, la visión de la empresa consta de tres elementos principales: la existencia de determinada filosofía de la organización, el conocimiento de su misión y la identificación de sus unidades estratégicas. Esta visión, junto al diagnóstico interno y externo que se elabore, propiciará el conocimiento de la postura estratégica de la empresa respecto a sus objetivos y metas y a sus unidades de negocio, así como perfilará la guía de desarrollo del plan estratégico.” (Bueno, 1993, p. 166)

Es decir, todo proyecto inicia con una idea y las posibilidades de desarrollo de la misma a través del tiempo y modela a los aspectos cambiantes del entorno, por tal motivo ésta capacidad de percibir las realidades futuras, diseñar estrategias y desarrollar métodos de crecimiento y mantenimiento muestra que la empresa tiene la capacidad de competir y afrontar las condicionantes de un medio que no brinda certezas con el pasar del tiempo.

Una correcta dimensión de la visión estratégica, marcará el desarrollo apropiado de una organización, pues permite el diseño de alternativas de acción y las gestiones de sus horizontes y particularidades de acuerdo a las actividades propuestas o sugeridas como idóneas para su desarrollo, los factores de evaluación para la visión, según la propuesta de Marcelo Manucci (2011, p. 39), catedrático e investigador, son:

- El alcance estratégico de la visión. Está relacionado con la claridad y solidez de la imagen de futuro y el nivel de integración con las prácticas y procesos cotidianos.
- El nivel de integración de los valores. Se relaciona con el reconocimiento y apropiación de los valores como guía operativa en las prácticas cotidianas.

- La flexibilidad del modelo estructural. está relacionado con el diseño de la organización y su capacidad para redefinir procesos internos en respuesta a los movimientos del entorno.

1.3.4. Pasos de la Planeación Estratégica

Normalmente la planeación está planteada como una serie de pasos muy definidos, altamente metódicos y racionales. Según escritos de la Harvard Business School para organizaciones transnacionales o grupos, el proceso podría tener características como las que se plantearán a continuación (Morales, 2012, p. 51):

1. El análisis FODA de Porter (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas).
2. Establecer objetivos generales y a partir de ellos planes específicos.
3. Identificar la distancia entre los resultados esperados y deseados.
4. Proyectar ventas, inversiones y utilidades por línea de negocio o producto.
5. Comunicar el plan a las divisiones.
6. Pedirle a las divisiones que hagan más específicos estos planes.
7. Solicitar que se estudien las posibles contingencias y alternativas o que se estudien posibilidades de largo plazo.
8. Revisar y aprobar los planes divisionales.
9. Desarrollo de presupuestos de largo plazo, idealmente relacionados a los planes.
10. Implementar los planes.
11. Monitoreo y evaluación.

1.4. Plan Estratégico de Comunicación (PEC)

Para la creación del Plan Estratégico de Comunicación se utilizará la metodología utilizada por Andrés Aljure Saab, catedrático universitario, quien sugiere cinco etapas básicas del proceso de elaboración de un plan estratégico (Aljure, 2012, p. 2):

1. Análisis de la situación interna y externa.
2. Diagnóstico: análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) conocido también como análisis DAFO o SWOT en inglés (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats).
3. Identificación de los objetivos de la organización.
4. Identificación de las estrategias.
5. Definición de las tácticas.

1.4.1. Metodología propuesta para elaborar un PEC

Identificación del problema o situación de la organización e identificación del problema o situación de comunicación

1. Análisis de situación de la organización
 - 1.1. Análisis de situación externa
 - Entorno.
 - Sector.
 - Mercado – competidores y clientes.
 - Proveedores.
 - Distribuidores.

- Mapa de públicos.
- Notoriedad e imagen real, según los públicos relevantes.
- Otros.

1.2. Análisis de situación interna

- Historia.
- Filosofía de la organización.
- Objetivos estratégicos, objetivos funcionales, otros.
- Resultados y proyecciones.
- Qué producto, servicio o actividad desarrolla.
- Organización: estructura o política empresarial.
- Procesos, políticas, normas.
- Plataforma de comunicación – Ámbito institucional, organizacional y mercadológico.
- Notoriedad e imagen ideal de la organización.
- Públicos internos, percepciones, necesidades y expectativas.
- Herramientas, canales y códigos en la organización.
- Otros.

2. Análisis DOFA de la organización.

Identificación del problema o situación de la organización e identificación del problema o situación de la comunicación

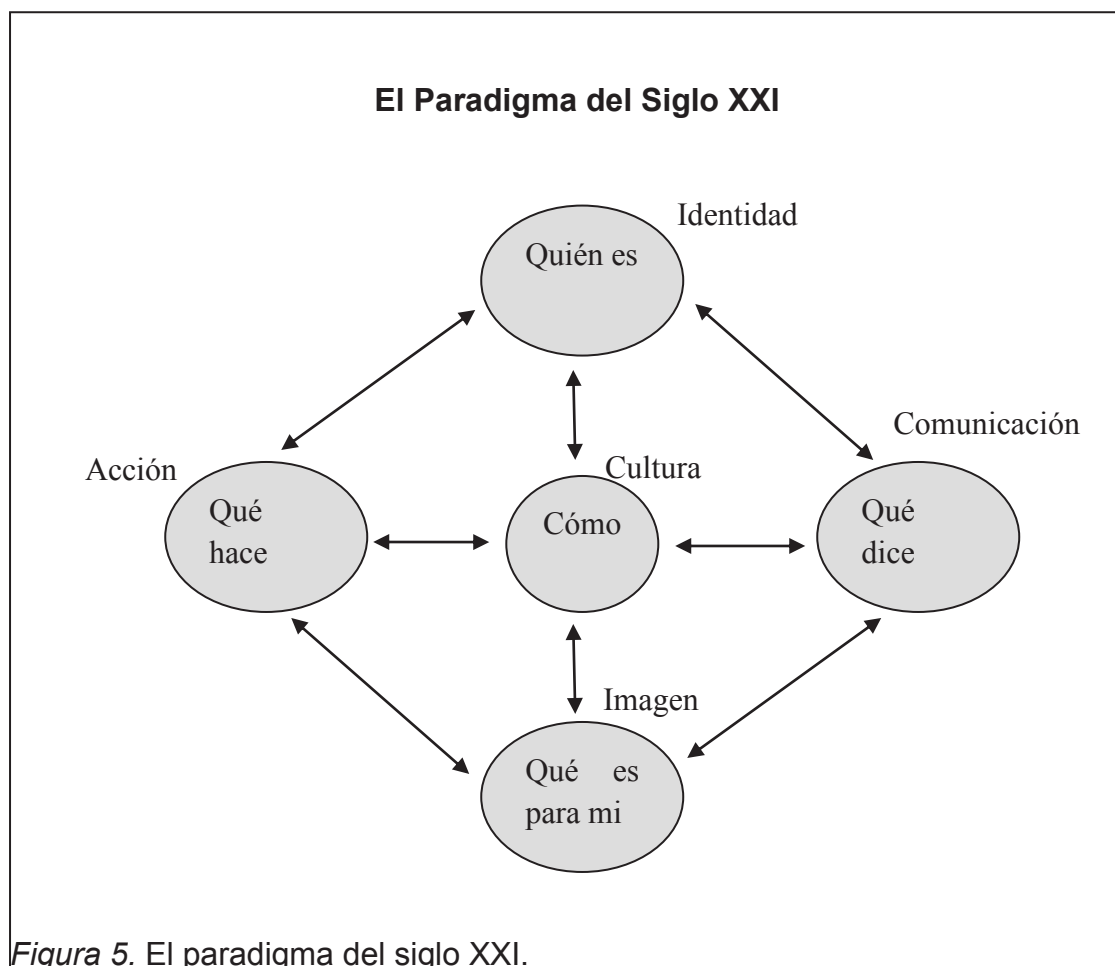
3. Definición de públicos relevantes según problema(s) o situación(es) identificado(s).
4. Si aún no se ha logrado a través de la realización del análisis de situación, identificación de los niveles de notoriedad y de perfil de imagen ideal y real para cada público o grupo de públicos relevantes.
5. Definición de objetivos de comunicación para cada público o grupo de públicos.
6. Definición de estrategias para cada público o grupo de públicos.
 - ✓ Ideas fuerza – mensajes
 - ✓ Tono y estilo
7. Planes de acción – tácticas por cada objetivo o público.
 - ✓ Cronograma
 - ✓ Indicadores
 - ✓ Presupuesto

2. Capítulo II. Identidad Corporativa

2. 1. Definición de Identidad de la Empresa

La Identidad viene de *ídem*, que significa “idéntico a sí mismo”. Esta es el fundamento y la razón de ser de la marca, Joan Costa la ha designado como el ADN, pues se asemeja a la columna vertebral donde se estructura toda la gestión de marca de una organización.

La identidad se define por medio de tres parámetros: qué es (o quién es), qué hace (o para qué sirve) y dónde está (lugar u origen). En la siguiente figura “están inscritas las claves de su singularidad, su capacidad, la aptitud adaptativa que asegura su auto equilibrio, y el potencial de su desarrollo futuro” (Costa, 2010, p. 65).



Tomado de Costa, 2010, p. 65.

La identidad es el núcleo de su personalidad, su exclusividad aporta la singularidad de su visión y misión. De ella depende el estilo original de ver, crear y hacer las cosas en el cambiante entorno al que pertenece; el modelo propio de sus acciones será su identidad distintiva y el punto de partida para singularizar sus productos, servicios, conductas, mensajes, posturas, etc., en el mercado. (Costa, 2010, p. 64)

“Esta personalidad profunda de la empresa –su capital identitario “en bruto”- determina ese estilo propio de concebir y conducir su desarrollo, de adaptarse a su entorno en las oportunidades, y de reaccionar ante las amenazas. De diseñar su modelo de negocio, su política, así como el sistema de las relaciones dentro y fuera de la organización. La identidad define pues, una visión prospectiva, creativa que le es propia. Una *misión* que la empresa se autoimpone y asume, Y unos *valores* que son su guía y su filosofía.” (Costa, 2010, p. 64)

Para complementar el concepto de identidad y conocer los elementos organizacionales que forman parte del paradigma del siglo XXI, se definirán de manera rápida los enlaces complementarios de la figura 5 y su dinámica en las empresas donde se implementa este modelo.

2.1.1 Acción

Toda organización en sí misma es acción, pues los emprendimientos y la orientación que la empresa da a sus acciones, guiados por la misión y visión, serán los que den el sentido de su dinámica y gestión, tanto dentro como fuera de ella. La gestión empresarial –basada en el cumplimiento de sus objetivos- tiene factores que guían su orientación y estos pueden ser: visión de los emprendedores, el sector donde realiza la actividad y las condiciones del entorno donde se desarrolla (Costa, 2010, p.64).

2.1.2. Cultura

La Cultura es la transformación de las palabras en acciones y actitudes, la identidad se vuelve tangible y todos los fundamentos iniciales se transforman en conductas globales de la empresa. En esta etapa la misión, visión y valores organizacionales, se convierten en actuaciones, estrategias y relaciones respectivamente. La Cultura es irrepetible, cada organización cuenta con una propia y exclusiva, llega al público y lo cautiva de acuerdo a sus características de atención y lo que en el nuevo siglo se ha denominado Cultura de Servicio (Costa, 2010, p. 65).

“La cultura juzga, presta, roba y recicla selectivamente las experiencias combinadas de toda la gente y de las otras culturas que encuentra. Se construye sobre la afirmación y la reflexión. Es toda la gama de asociaciones dentro de la que usted reside, no necesariamente lo que dice sino cómo lo dice, no es lo que viste sino cómo lo viste. Su reconocimiento se refuerza y se mantiene mediante todos los aspectos de su apariencia visual y audible, se registra por cualquier medio, independientemente de la edad, del gusto o del tipo de reputación.” (Rowden, 2004, p. 104)

Davis (como se cita en Rowden, 2004) dice que "la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes". También considera que la gente asume con facilidad su cultura, además, que ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre.

Por otra parte, Delgado (como se cita en Rowden, 2004) sostiene que la "Cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad" y en esa misma línea Schein se refiere al conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas (como se cita en Rivera, s.f.).

Es así que la Cultura, integrando los conceptos y teorías que los autores manejan alrededor de la comunicación, se puede decir que es la transformación de los dichos a los hechos, son las actuaciones irrepetibles de una organización. Es singular e incomparable frente al entorno que lo rodea, pero se nutre de cada una de las particularidades de su entorno para volverse única y exclusiva frente a sus públicos.

2.1.3. Comunicación

“La acción es comunicación y la comunicación es acción” (Costa, 2010, p. 40). La coherencia de estos dos puntos fundamentales en la organización puede dar lugar a la *Cultura*. La comunicación es el conector intrínseco de la empresa, puede convertirse en mensajero y mensaje tanto para el mundo interno como para el externo; no existiría identidad, cultura, estrategia y acción si no son efectivamente comunicadas (Costa, 2010, p. 66).

La organización como sistema está inmerso en la interacción con su entorno y públicos integrantes del mismo, esta interacción conlleva a manejar una comunicación tanto interna como externa, es decir, accionar frente a cada hecho, dinamizar su mensaje, gestionar sus conexiones, mantener ese equilibrio entre lo que es en sí misma y lo que implícitamente comunica por el hecho de formar parte de una sociedad.

La comunicación desde la óptica global de la gestión de la acción evidencia la dinámica corporativa que toda organización posee, es la muestra del ser y hacer, del dicho al hecho, del símbolo a su concepción, de su forma de comunicarlo a la manera que este mensaje influye para poder practicarlo en un entorno cambiante, dinámico y exigente.

2.1.4. Imagen

Todo el conjunto de hechos y mensajes que se mencionan en la identidad, acción, cultura, comunicación tienen una respuesta por parte de la sociedad receptora, todos aquellos estímulos, ideas, significados y conductas que la organización hace y dice, recibe la interpretación subjetiva de sus públicos y forma la imagen mental colectiva e individual de una empresa. Es decir, la imagen es lo que el público interpreta de ella a partir de todos sus objetivos, intereses y acciones desarrolladas en su producto y servicio o en sus decisiones u opiniones (Capriotti, 2013, p. 15).

2.2. Integrantes sensibles de la Identidad

“La identidad en sí misma es un sistema de signos: verbales, visuales, culturales, objetuales y ambientales, que son verdaderos *vectores* de la marca (...)” (Costa, 2009b, p. 142). A continuación el análisis de cada uno de ellos.

2.2.1. Identidad Verbal

La denominación que se establece para una organización tiene su identidad única debido al registro de su razón social, en relación a esto, el signo verbal identitario es el nombre, por este motivo se precisa singularizarlo en respuesta a sus valores propios y singulares ante el resto de aquellos que se encuentran en el sector o en el mercado donde desarrolla sus acciones y gestiones (Costa, 2009b, p. 142).

2.2.2. Identidad Visual

En relación al vector visual, nos referimos a la naturaleza gráfica e ilustrativa. La gestión de identidad visual no solo se refiere a los símbolos, logotipos y colores, ahora también se representa sus elementos diferenciadores y competitivos ante el mundo (Costa, 2009b, p. 143).

2.2.3. Identidad Cultural

Luego de la presentación de los signos de percepción; la conducta y las experiencias que la Cultura emite y pone en práctica, conlleva a enlazar las emociones con las apreciaciones que el público hace de las organizaciones de su preferencia.

“La cultura es el conjunto de acciones cultivadas en el tiempo que se expresan en la vida tradicional de las ciudades como costumbres, conocimientos y grado de desarrollo físico, científico e industrial; conformando y constituyendo la identidad cultural de estos.” (Costa, 2009b, p. 143)

2.2.4. Identidad Objetual

“Las cosas y los objetos se identifican ellos mismos como tales. Pero pueden al mismo tiempo identificar una empresa o una marca” (Costa, 2009, p. 143). Este tipo de identidad representa lo tangible de la cultura, pues se hace visible, palpable y la construcción de signos se construye a través de la “satisfacción y placer de uso. La experiencia emocional, ligada a la autoimagen del usuario” (Costa, 2009b, p. 143).

Es decir, la identidad objetual puede puntualizarse como la personalidad corporativa, misma que está identificada en los productos u objetos que representan a la organización o a la marca, de ser el caso, aquellos elementos tangibles que estarán en una vitrina o en un mostrador y que reflejarán la calidad y la seguridad de atributos que el público tendrá al poseerlos.

2.2.5. Identidad Ambiental

El espacio físico donde la organización se desenvuelve, su infraestructura, espacio público y semipúblico, sus zonas de servicio y de mercado, forman parte de esta identidad. Este vector puede llevar a su público a una experiencia única, conjuga olores y sensaciones motivadores a fin de propiciar una experiencia singular y altamente diferenciadora de su competencia (Costa, 2009b, p. 130).

2.3.3. Imagen

“La imagen es un efecto de causas diversas: percepciones, inducciones y deducciones, proyecciones, experiencias, sensaciones, emociones y vivencias de los individuos, que de un modo u otro – directa o indirectamente – son asociados entre sí (lo que genera el significado de la imagen) y con la organización, que es el elemento inductor y capitalizador.” (Costa, 1999, p. 53)

La organización debe conocer muy bien el tipo de imagen que desea proyectar a su entorno, esto dependerá del conocimiento que tenga sobre él, sus peculiaridades, elementos diferenciadores y aquellos valores que el mercado espera de su producto o servicio, así como la dirección de percepción que inicia con tres fases para determinar la imagen ideal, real y estratégica que se quiere proyectar.

2.3.3.1. Imagen Ideal

Se define la identidad que se quiere proyectar, resultado que nace de la suma de los 5 signos (verbal, visual, cultural, objetual y ambiental). Esta definición hace partícipes a todos los integrantes de la organización, pues dichos públicos definirán los atributos y significados por los cuales quieren ser identificados, recordados y diferenciados.

2.3.3.2. Imagen Real

Es la percepción actual que los públicos tienen de la organización, cómo la ven, la definen, y qué emociones o pensamientos les genera. Este análisis se logra por medio del diagnóstico donde se determina la imagen objetiva y subjetiva que existe ante su entorno.

2.3.3.3. Imagen Estratégica

En esta fase, se generan direcciones y acciones donde se evoluciona de la imagen ideal a la real, logrando integrar los conocimientos obtenidos a fin de elaborar gestiones estratégicas que permitan direccionar acciones de posicionamiento de la organización de acuerdo a sus atributos y a la identidad previamente definida.

Una organización no puede proyectar algo que no ha sido definido previamente, para crear una imagen, es necesario que todas las aristas de la organización como cultura, políticas, estructura, espacios, sean fortalecidas de manera sólida y con vital interés en sus detalles más mínimos; es fundamental fomentar una experiencia de satisfacción tanto en sus públicos internos como

externos, pues ellos serán las voces de la imagen externa (Costa, 1999b, p. 78).

2.3.4. Reputación

Cuando se gestiona planificadamente la marca, se integran las fases de imagen que se señaló anteriormente y se define la identidad, se logra la confianza en la organización y esto se lo define como reputación en la gestión estratégica.

Para definir de manera clara la reputación, y a pesar de que se complementa con la imagen, a continuación se menciona las diferencias estratégicas que se pueden presentar entre estos dos términos:

Tabla 1. Diferencias estratégicas entre imagen y reputación.

Imagen	Reputación
<ul style="list-style-type: none"> • Proyecta la personalidad de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Es resultado del reconocimiento de la organización
<ul style="list-style-type: none"> • Carácter coyuntural y efectos efímeros 	<ul style="list-style-type: none"> • Carácter estructural y de efectos duraderos
<ul style="list-style-type: none"> • Difícil de objetivar 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificable
<ul style="list-style-type: none"> • Genera expectativas sólidas a la oferta 	<ul style="list-style-type: none"> • Genera valor consecuencia de la respuesta
<ul style="list-style-type: none"> • Se construye fuera de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Se genera desde el interior de la organización

Tomado de Fuentes, 2012, p. 71.

“La imagen es una fotografía mental o una idea que es una analogía visual, sensorial o espacial de la realidad conformada mediante el procesamiento de una mezcla de hechos, creencias, actitudes y percepciones en un lapso relativamente corto de tiempo. La imagen es importante porque es la que deja la primera impresión en la mente de las personas.

La reputación es otra cosa. Es la suma de las percepciones que los distintos públicos tienen y fijan de una institución a lo largo del tiempo. Al igual que una película, es emergente del movimiento dinámico resultante de la suma de muchas instantáneas, de muchas imágenes.” (Ritter, 2004)

En conclusión, la Reputación es el conjunto de rasgos y memorias de confianza, credibilidad, cordialidad y seguridad que una organización ofrece a sus públicos, es la suma de aquellas características que a más de convertirle en atractiva a la vista, lo vuelve emocional a la práctica, es la gestión de remembranza del cerebro y el corazón de sus públicos para construir una marca sólida en el tiempo.

2.4. Auditoría Estratégica Global

Una de los principales métodos para abordar los problemas de comunicación e imagen ha sido la Auditoría Estratégica Global, ésta, fomenta el cumplimiento de la comunicación y la acción en las organizaciones y si bien la interacción simbólica (signos, símbolos, imágenes) juega un papel importante, también los valores serán un punto fundamental para el apoyo de las actuaciones de la empresa.

Es así, que el mundo simbólico no es independiente del real, es decir, tanto los signos como las experiencias de satisfacción del público, hará que se llegue a fidelizar a los clientes, aprecien la calidad del servicio/producto, confíen en su reputación, emitan agradables comentarios en la opinión pública, entre otros.

“Esta realidad –mas que dual, multipolar– hacía necesario crear una metodología específica para analizarla y poder operar con ella. Metodología que no podía ser sino estratégica y global” (Costa, 2009b, p. 221).

El espíritu holístico que fomenta este método guía a que su desarrollo sea exhaustivo y global; ya que implica el estudio multidimensional del sistema-empresa y sus interacciones con su sistema-entorno (Costa, 2009b, p. 223). Al ser un método cuyo objetivo fundamental es la *estrategia*, éste se lo diseña en función del plan estratégico general de la empresa, pues así se enfocaría en situaciones específicas a resolver como cultura, identidad, etc.

La razón por la que este método ha sido llamado Auditoría Estratégica Global es porque permite:

- descubrir, exhaustivamente, no solo qué imagen tenemos hoy, sino también por qué;
- no quedarnos solamente con este conocimiento, sino compararlo con las líneas maestras del proyecto estratégico de empresa, evaluar sus coincidencias y desviaciones:
- establecer diagnóstico y el marco operativo de cambios, determinar las herramientas para implantar la estrategia de acción, así como sus sistemas de control. (Costa, 2009b, p. 223)

Con la investigación de esta Auditoría totalizadora se conocerán los componentes y detalles de la formación de la organización en la sociedad y con ello se procederá a la construcción de la imagen futura con la que se programarán estrategias, argumentos, valores, medios, etc. El punto de inicio de este método es detectar y evaluar la imagen existente y su punto final es instaurar el inicio del cambio de acuerdo a los puntos investigados y aquellos que han sido emitidos por los públicos.

“Saber lo primero (qué imagen tenemos) es fácil; saber la segunda parte (por qué causas) ya no lo es tanto. Pero concebir la imagen que necesitamos y decidir como transformar la actual, o cambiarla radicalmente, o definir una

imagen nueva para una empresa de nueva constitución, éste es entonces un trabajo de prospectiva, estrategia y creatividad.” (Costa, 2009b, p.225)

3. Capítulo III. Fábrica T-GER

3.1. Análisis de la Organización

3.1.1. Historia y actualidad

La fábrica T-GER, es una empresa dedicada al diseño, confección, producción y distribución de sacos de hilo y algodón en la ciudad de Quito, esta empresa fue constituida legalmente el 10 de mayo de 2008, pero sus inicios informales constan desde el año de 1985, teniendo más de veinte años en el mercado textil ecuatoriano.

Su historia data al año 1984 donde sus propietarios Santiago Díaz y Lorena Escobar, pareja de esposos, deciden aprovechar el conocimiento que la familia tenía sobre la confección de sacos y tejidos de lana e hilo. Es así que en este año inician el emprendimiento con la compra de una máquina llamada “pasap”, que para ese entonces, era uno de los insumos indispensables para el tejido de la tela.

Ya con la máquina, el siguiente paso fue la búsqueda y compra de la materia prima ideal para este tipo de producto, mismo que fue comprado en uno de los primeros proveedores de lana para el país, Multifibra, empresa que por su reciente inmersión en el mercado, otorgaba créditos de compra a empresarios nuevos del sector andino y la ciudad de Quito.

La versatilidad de la máquina “pasap” hizo que la empresa inicie la producción de modelos verdaderamente buenos, los cuales también dependían de las habilidades de los tejedores, pero que a pesar de ser un sector desconocido, se incursionó experimentalmente en modelos para adulto tanto de hombre como de mujer.

En este mismo año, la empresa ya contaba con 4 personas dedicadas a la confección de sacos, sus dueños y dos personas por contrato de servicio; uno de ellos se dedicaba al tejido en la máquina de tela y la otra colaboradora al

armaje mismo de la prenda; los dueños por su parte se dedicaban a diseño, ventas y distribución de acuerdo a los pedidos y clientes.

Cabe destacar, que hasta ese entonces, la empresa adoptó su primer nombre en honor a la primera hija, llamándose Tejidos Natalie, apelativo que no contó con un estudio de marca, tipografía, colores o parámetros identificativos, sino más bien fue el resultado de un acontecimiento importante en la vida de sus propietarios.

En el año de 1986, Tejidos Natalie intenta ingresar al mundo de las ferias micro empresariales de exhibición de mercadería auspiciadas por la Cámara de Industriales de la ciudad de Quito, lugar donde encuentran uno de sus primeros cliente de volumen mayor: Bebelandia (actual Bebemundo), empresa dedicada a la venta de ropa y juguetes de niños y niñas a nivel nacional.

En el año de 1990, la empresa aumentó su número de máquinas a tres y entre tejedores, operarias y los dos propietarios, ya sumaban siete personas laborando y confeccionando prendas tanto para niño como para adulto en la ciudad de Quito. Con esta nueva inversión, la cartera de clientes se diversificó y se continuó la confección de sacos, pero de una manera más técnica y ordena en cuanto a línea de producción se refiere.

En 1996 el ritmo de trabajo aumentó, los clientes eran más exigentes (Bebelandia, Etatex, almacenes Vilaña) y se vio la necesidad de doblar el tiempo de confección, por lo que se inició el proceso de *velado*, donde dos trabajadores de tejido trabajaban en el día y dos por la noche, a fin de mantener la satisfacción de los clientes y la rueda de producción que consistía en fabricar, vender, recolectar el dinero, pagar empleados y nuevamente comprar material.

Para el año de 1997 y con la experiencia adquirida en cuanto a ventas y fidelización del cliente por medio de la calidad y seguridad de la prenda, sus propietarios deciden comprar sacos de la línea de mujer a otro fabricante e incursionar en la venta de este nuevo producto hacia sus mismos clientes, consiguiendo ampliar sus productos a tejidos de niño y adulto tanto hombre como mujer.

Con esta nueva mercadería y con una empresa más sólida en su producción, el propietario -siempre a cargo de ventas- decide nuevamente ingresar en la exposición en ferias, pero además incluye otro servicio de venta, el cual consistía en la visita a asociaciones y sindicatos de empresas a fin de indicar modelos, realizar convenios con la organización y vender a buen precio sus productos contando con el respaldo de la asociación y entregando un porcentaje de venta.

Con esta nueva forma de venta y con su ampliación de productos se consiguió un nuevo cliente, otra cadena nacional (Lagarto Lee) donde se inicia también a entregar la línea de sacos y sin la necesidad de incluir ninguna marca; cabe destacar que durante los ya trece años de existencia hasta ese entonces, Tejidos Natalie no incluyó marcas, nombre, bordado o identificativo en ninguna de sus prendas de venta al público ni manejó imagen en sus documentos internos o de registro diario.

Por efecto de la crisis bancaria en el país y la inestabilidad política, en el año de 1998 la empresa decide no continuar, cierran su local de producción y pierden los clientes, empleados y el conocimiento del mercado donde habían trabajado desde el año de 1985. Desde ese entonces y hasta el 2002, uno de los propietarios viaja hacia otro país y la propietaria decide confeccionar sacos para venta al por menor pero de manera artesanal y sin ritmo de venta.

En el año 2003, con una coyuntura diferente en el país y con sus dos propietarios ya en Ecuador, Tejidos Natalie reinicia sus actividades, se instaló la fábrica en el mismo hogar y se invirtió en la compra de maquinaria y la incursión de un nuevo material para la confección: el hilo español, insumo que había ganado espacio en el sector y del cual se escuchaba buenas referencias por su excelente calidad.

El enfoque de esta etapa fue la línea juvenil de hombre, para la incursión de este producto la fábrica se especializó en la mejora de ciertos detalles en la producción y se insertó el bordado de marcas internacionales conjuntamente con la inclusión de etiquetas como Tommy, American Eagle, Hollister y Polo en la parte posterior de los sacos. Ésta nueva táctica de venta aumentó su

volumen de entrega y a pesar de ser producto de fabricación nacional, se podía vender como extranjero al tener las marcas e identificativos internacionales.

Para el año 2006 la ley de Régimen Tributario en el Ecuador hizo varios cambios y adecuaciones para los talleres artesanales, grupo donde se encontraba ubicado Tejidos Natalie, por lo que esto motivó y obligó a buscar un nuevo nombre y la legalización de su empresa como tal; dando como resultado la palabra T-GER distribuciones, la cual nació por ligar la palabra “tejidos” y, “distribuciones” por miras a iniciar una ampliación de líneas de productos y la visión de incursionar en la venta por catálogo.

Desde ese entonces, el número de volumen de fabricación oscila entre 200 y 250 sacos semanales. La prenda ha pasado por una transición de marcas, pues luego de las etiquetas internacionales e intentando posicionar una propia se promocionó la marca Santex, la cual era la unión del nombre del propietario (Santiago) y tejidos; ésta tampoco dio resultado y se regresó a las marcas extranjeras a fin de continuar con la venta en los almacenes a los que se distribuía normalmente y los cuales no aceptaban el cambio de etiqueta.

En el 2011 por leyes de derechos de autor y por fomentar a los industriales ecuatorianos a tener iniciativa y creatividad; se restringió obligatoriamente la utilización de marcas internacionales en prendas hechas en el Ecuador. T-GER, debido a su alto conocimiento de mercado y posicionamiento de su prenda, decidió crear dos marcas, las cuales en tipografía y colores son muy similares a las extranjeras, pero cambiaron de Hollister a Hollisteens y de Polo a Le Fontaine.

Con esta solución y pese a no tener registradas en el IEPI como ideas propias, son actualmente utilizadas en los sacos a la venta, la prenda tiene un bordado parecido a un caballo y a una águila y, como lo dicta ahora la Ley, en la parte inferior interna derecha del saco se incluyó las instrucciones de lavado con las normas INEN que rigen en la producción nacional con el nombre y origen de fábrica.

3.1.2. Cultura organizacional

De acuerdo al propietario de la fábrica T-GER, la cultura organizacional y en sí la declaración de su filosofía corporativa ha sido descuidado por desconocimiento y falta de interés, pero asume la importancia que se le debe dar y la necesidad que ahora la fábrica tiene sobre este tema, previo a la ampliación de sus mercados y la construcción de nuevas instalaciones, con lineamientos y parámetros de calidad tanto en prendas fabricadas como en el trato a sus públicos en general.

Santiago Díaz, Gerente propietario, cuenta que su visión fue generada a partir del siguiente pensamiento: “quisiera que la gente que trabaja en T-GER, aparte de ser profesional y consciente de lo que hace, trabaje de manera honrada en la ocupación de su tiempo de trabajo; que sean personas motivadas y disfruten del ambiente donde laboran, que lo hagan a gusto y en un contexto que extrañen, que internamente se sientan bien y que se refleje hacia el exterior, porque lo que empieza bien, termina bien”.

Con respecto a la misión, propone poder sostener, mantener y mejorar la calidad del producto, teniendo la posibilidad de contar con tecnología de punta y poder ofrecer lo último en cuanto a confección de sweaters en el país se refiere, siendo una empresa líder en la fabricación de la línea de sacos juveniles de hombre.

Los Valores de la fábrica se encuentran fundamentados desde el momento en el que cada una de las colaboradoras ha ingresado a laborar, pues como fundamento principal de la empresa y debido a sus amplios años de trayectoria y agradable clima laboral, los propietarios confían en que una de las características por las que su talento humano no tiene ni mínima rotación es debido a que los valores son dichos y hechos de una manera coherente y son los siguientes: honestidad, rectitud, transparencia, excelencia, calidez y amabilidad.

Objetivos de la organización

- Frente a sus clientes: Brindar un producto de calidad equitativo con el servicio de entrega y venta personalizada a nivel nacional.
- Frente a sus colaboradores: Mantener y mejorar las condiciones laborales de los integrantes de la organización, brindando opciones de crecimiento y capacitación.
- Frente a sus propietarios: Consolidar las operaciones de producción y administración de la empresa a fin de desarrollar el capital invertido y aumentar sus activos y negocios.

Como se puede revisar, la Organización tiene una cultura organizacional casi inexistente, por lo que los propietarios han manifestado la necesidad de crearla a fin de innovar sus metas y cambiar las expectativas y planes a futuro que se han propuesto como parte de esta investigación sobre su identidad corporativa.

3.1.2.1. Identidad visual

3.1.2.1.1. Imagen corporativa en T-GER

- **Logotipo y los símbolos**

T-GER tuvo importantes cambios con su reestructuración de imagen, las tres modificaciones en cuanto a su nombre y símbolos fueron de manera experimental y de acuerdo a las necesidades de venta, no existió estudio de mercado ni de marca en sus veinte años de trayectoria.

La empresa pasó por tres cambios, incluyendo sus colores y tipografía, en sus inicios el nombre fue Tejidos Natalie, cambiándolo por Santex y finalmente llamándolo T-Ger Distribuciones, nombres que han contado con variados logotipos, símbolos y colores.

La personalidad que el logotipo da a una empresa es indispensable para la creación de la imagen e identidad de la misma, el logotipo de Tejidos Natalie cuenta con la tipografía sencilla y curva, su color es negro y no tiene ningún

elemento extra. Santex, por su parte, contó con el ícono de la tijera en forma de X y sus colores blanco y celeste no denotaron la calidad de mensaje que se necesitaba para destacar los productos de esta nueva marca nacional.

T-GER distribuciones, obvia todos los elementos del logotipo y nombres anteriores y se agrega la palabra distribuciones, se cambian colores, tipografía y se utilizan los tonos corporativos de la empresa rojo y negro en CMYK con la tipografía comic Sans.

Cuando la empresa se reorganiza y adopta este nombre, también sus productos, antes manejados con marcas internacionales, renuevan su diseño y utilizan tipografía parecida a la de marcas extranjeras pero con nombres ligeramente modificados: Hollisteens y Le Fontaine. En estas marcas, sus isotipos cambian águila por cóndor y caballos por jugador de polo, como se los puede ver a continuación.



Figura 6. Isotipos de las marcas.

Tomado de archivo de diseño de fábrica T-GER.

En cuanto a almacenes de distribución al por mayor y menor, la empresa cuenta con uno en la ciudad de Atuntaqui, provincia de Imbabura, el nombre que se maneja es Karlitex, pues de acuerdo a su propietario, no se cambió el nombre de este almacén para mantener los clientes que conocían a los anteriores dueños de este local, y quienes lo entregaron como parte de pago de una deuda a T-GER Distribuciones.

3.1.2.2. Análisis de la papelería

Con respecto a la papelería utilizada en la fábrica y el almacén, es otro de los elementos de la identidad que han sido producidos mediante las necesidades y con conocimientos experimentales de diseño, la asesoría de diseño fue externa y las características han sido creadas e impresas de acuerdo a los requerimientos de volúmenes de venta y contactos de clientes a lo largo de los años de existencia.

Actualmente y previo a esta investigación, la empresa T-GER realizó un diagnóstico de identidad y una asesoría en diseño, por lo que las actuales y recientes imágenes de su papelería tienen las siguientes características.

a. Hoja membretada

Hoja A4, 21*29.7cm. Calidad papel bond de 75gr. Color blanco, pensando en que ésta puede ser impresa en diferentes tipo de máquina, sea manual o digital.

Esta hoja ha sido utilizada para la elaboración de contratos, acuerdos ejecutivos, referencias laborales, cartas de presentación, envíos de correspondencia y documentos de importancia de la organización. (Anexo 1)

b. El sobre

Las medidas del sobre son de 23.8 cm. de largo por 11.4 cm. de ancho. Mantiene el color blanco de las hojas membretadas y el mismo contenido de identidad visual que se lo puede reconocer en el anexo. (Anexo 2)

El logotipo se encuentra ubicado en la parte superior derecha. La información de la empresa en el sobre es completa, la tipografía es de tipo Times New Roman, tamaño 7 pts.

c. Tarjetas de presentación

Las medidas de la tarjeta de presentación son 9 cm. de largo y 5.40 cm. de ancho. Mantienen el color, la tipografía y la información de todos los documentos corporativos, pero además se especifica el nombre de la persona a la que pertenece. Esta tarjeta se las ha realizado específicamente para los propietarios y el área de ventas y distribución. (Anexo 3)

d. Factura

Las medidas de este documento son de 19 cm. de ancho por 28 cm. de largo. Está hecha a base de una sola tinta (negra) y el papel de calidad bond. Contiene todos los datos referentes a la compra, monto, total, RUC y demás especificaciones dictadas por la Ley. (Anexo4)

e. Carpeta

Este porta documentos tiene medidas de 23 cm. de ancho por 32 cm. de largo. El color de la carpeta es blanco (tiro y retiro) y en la parte inferior interna tiene un recuadro porta hojas de color rojo, el mismo que contiene información de la empresa. En la primera cara de la carpeta se integra el logotipo de la fábrica en la parte superior derecha. (Anexo5)

Cada uno de los elementos de papelería corporativa antes mencionados ha atravesado una serie de cambios en su formato y colores, de acuerdo a referencias del público interno, estos cambios han ocasionado confusiones en procesos de envío o recepción de documentos, pues la papelería impresa es enviada sin verificar cuál es la actual, es decir, se enviaban documentos utilizando papelería antigua, con el nombre institucional anterior u hojas en blanco solo con la firma del propietario.

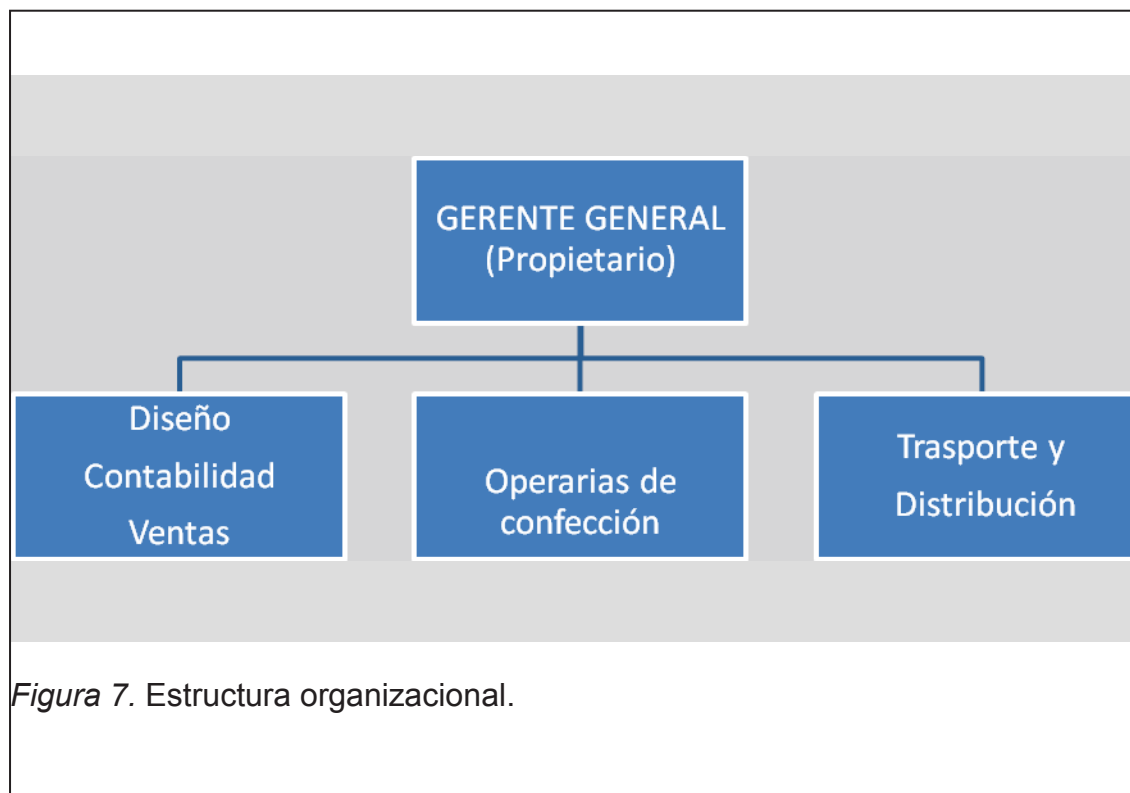
Internamente esto ha ocasionado varias veces envíos informales, documentos importantes devueltos, pérdida de información enviadas a clientes, descoordinación en la numeración y codificación de envío de cartas, entre

otros. Según su público interno, ahora existe el proceso de diseño de la nueva papelería, pero sostienen la importancia de que exista un manual de uso de los mismos, así como la socialización de los diseños y formatos a los colaboradores.

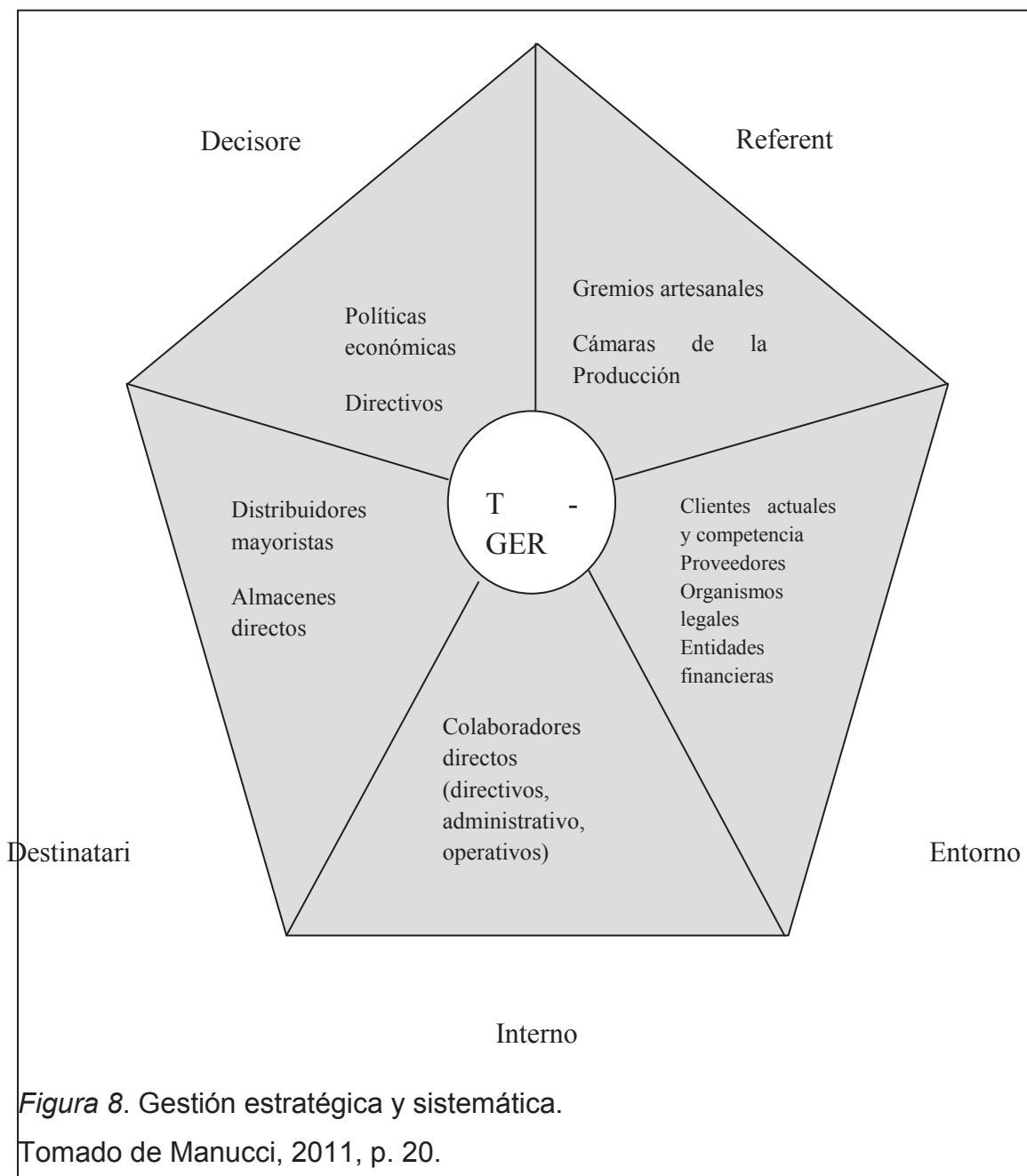
Si esta debilidad existía al interior de la organización, pues entonces hacia el público externo era similar, varios de los clientes han demostrado su insatisfacción al propietario, pues los documentos exclusivos de la fábrica llegan de manera diferente en cada ocasión, desconocen cuál de todas las cartas es la que verdaderamente identifica a la fábrica y no cuentan con agilidad en el envío de documentos formales por vía electrónica o personal.

3.1.3. Estructura Organizacional

Esta empresa se encuentra conformada por un organigrama vertical, sus integrantes en el segundo nivel mantienen horizontalidad en sus funciones y recompensas de trabajo como se lo explica a continuación:



Luego de revisar la estructura organizacional, es necesario estructurar un mapa de públicos para que la empresa conozca y reconozca su entorno y los actores con los que se desenvuelve; según Marcelo Manucci (2011, p. 20) los públicos se clasifican en decisores, referentes, entorno, gestores y destinatarios; de esta manera se podrá visualizar el rol que cada uno de ellos cumple con la estrategia del negocio y cómo se interrelacionan en sus actividades.



Luego de delimitar en base a la teoría de Marcelo Manucci, se ha procedido a especificar los públicos internos y externos de T-GER, a fin de poder conocer sus características y sus acciones de interrelación con la empresa.

Es importante destacar que estos públicos han sido identificados por medio de reuniones realizadas con las principales autoridades de la empresa, pues basados en su estudio de competencia, documentos institucionales y experiencia en el mercado han sido estos públicos los que necesitan prioridad y que han sido seleccionados como ejes de interacción del negocio.

3.1.3.1. Públicos internos

Gerencia

Departamento que consta de una sola persona, es el Gerente Propietario y se encarga de toda la administración financiera, ventas y distribución del producto. Tiene bajo su responsabilidad todos los bienes de la empresa, ejerce el control administrativo así como la compra y venta de insumos.

Diseño y supervisión

Esposa del Gerente y quien cumple las funciones de diseño de modelos, identificación de colores, muestras, maquetas en cuanto al producto se refiere. Dirige los planes de producción del trabajo y ejecuta las acciones necesarias para optimizar la labor de las operadoras de máquinas de acuerdo a tiempos de entrega o metas de venta a cumplir.

Contabilidad

Conformado por una persona externa a la empresa, maneja datos administrativos pertinentes, responsable de la emisión de los estados financieros, de las declaraciones de impuestos y reglamentaciones de Ley impuestas para la organización.

Mercadeo y Ventas

Compuesto por dos personas, encargados de desarrollar e implementar estrategias de mercadeo que permitan maximizar las ventas y posicionar el producto en el mercado. Establecen los paquetes corporativos que permitan tener ventaja diferencial frente a la competencia, proponen nuevas normas de calidad del producto, se encargan personalmente de la venta y la visita de potenciales clientes.

Confección

Este departamento está conformado por cinco personas de igual rango dentro de la producción pero con capacidades diferentes en cuanto al manejo de máquinas de tejidos, una persona se encarga de corte y overlock, otra de hilvanado y plancha, la tercera de la máquina recta y atracadora, la cuarta de unión de cuellos y looper y la quinta para bordado y etiquetado

Las palabras overlock, recta, looper, atracadora y plancha corresponden a máquinas de confección de tejidos que la fábrica utiliza como parte del proceso de tejido del producto y las cuales requieren competencias adecuadas para ser manipuladas y cuidadas.

3.1.3.2. Públicos externos

Según Capriotti, estos públicos son grupos sociales que tienen algún tipo de interés similar entre ellos con respecto a una organización. (Capriotti, 1999, p. 80) Tomando como referencia este concepto, los públicos externos (stakeholders) han sido divididos de acuerdo a la subdivisión que Martha Lucía Buenaventura hace en el texto Comunicación Institucional y Liderazgo (2011, p. 30), donde cada público pertenece a un marco específico del entorno: clientes, competencia, proveedores organizaciones legales, organizaciones del mismo sector, medios de comunicación, entidades financieras, entre otros.

Los públicos externos están compuestos por los siguientes actores, los cuales han tenido, tienen o tendrán relación con el negocio y el proceso de crecimiento que ha mantenido en los últimos años:

Clientes actuales y potenciales

De acuerdo con la entrevista realizada al Jefe de Ventas, luego de una investigación de producto efectuada en el año 2011, la estrategia de ventas que se maneja en la empresa es la diversificación de modelos y la cercanía entre vendedor y cliente, pues es la principal característica de compra destacada en el estudio de investigación.

Los clientes de T-GER corresponden a varios almacenes de la parte andina y de clima frío del país: desde Ibarra hasta Loja (Latacunga, Ambato, Riobamba, Pujilí, Azoguez, Alausí, Cañar, Cuenca).

Con el fin de ampliar su espectro de clientes, el departamento de ventas implementa y desarrolla estrategias de venta el cual como primer paso ha sido diversificar los modelos, y ampliar la opción de confección de hasta 400 prendas a la semana; objetivo que ha sido posible con la ayuda del área gerencial que ha implementado la recompensa de horas extras y atractivos monetarios, con los empleados, mediante el cumplimiento de objetivos de ventas.

En esta clasificación se encuentran ubicados también los distribuidores mayoristas y los almacenes directos, siendo los públicos destinatarios de la figura anteriormente expuesta.

Proveedores

Como se pudo constatar en la etapa de observación para el diagnóstico de comunicación de la fábrica T-GER, y tomando en cuenta la entrevista del

Gerente de Compras, sus proveedores son empresas serias y que han trabajado incluyendo varias estrategias de negociación, donde el crédito y las cuotas de pago han sido una forma de expandir el negocio y fomentar las relaciones económicas entre las dos partes.

Todos los insumos son adquiridos en la provincia de Pichincha, cada uno de ellos son detallados con su proveedor específico a continuación:

- Sotic: importadora de hilos y algodón español.
- Carno: distribuidora de artículos y materiales de confección.
- SPT: Consultora de Diseño corporativo y marcas.

Con estos proveedores se tiene el poder de negociación amplio en referencia a los años de compra y excelente respuesta de pago, el financiamiento varía entre 30 y 45 días y la cancelación se la realiza mediante cheques posfechados como parte del acuerdo de las Gerencias tanto de un lado como del otro.

Gremios del mismo sector

De acuerdo a la entrevista con el Gerente General, la industria nacional y las empresas textiles en el Ecuador han realizado varios trámites y legalizaciones para poder formar parte de gremios de este sector, los mismos que garanticen las obligaciones y deberes tributarios con el Estado y sean a la vez un referente de la identidad de productos que se fabrican a nivel nacional. Según Santiago Díaz, Gerente T-GER, formar parte del gremio de artesanos y microempresarios ha sido uno de los pasos principales para mejorar la identidad del producto nacional y se puedan certificar como producto hecho en Ecuador.

El propietario de T-GER forma parte del gremio de artesanos de Pichincha, por lo que mensualmente asiste a reuniones con colegas del mismo sector y se despejan dudas sobre el estado de las fábricas de tejido en la provincia, sus actores y posibilidades de crecimiento y oportunidades del sector textil.

Organismos que ejercen el control legal, ético y de calidad en el ámbito donde la organización desarrolla su actividad

En cuanto a estos públicos, T-GER cuenta con todas las reglamentaciones como empresa, se encuentra acreditada de acuerdo a lo dictado por la ley y cumple con los requerimientos actuales del SRI, donde se incluye el origen de fábrica, números de identificación, dirección y teléfono en la parte interna del producto.

Medios de comunicación: los especializados del sector y periodistas encargados de la sección correspondiente de los medios generalistas

A pesar de ser una fábrica artesanal y no contar con un plan de medios o soportes de publicidad, T-GER espera iniciar conjuntamente con esta investigación de identidad, una planificación de comunicación activa ante sus públicos, tomando en cuenta que tiene en su historia un reportaje sobre la fábrica y fue enfocado como ejemplo de emprendimiento en la provincia.

Entidades financieras, inversores, accionistas

Este es uno de los pilares fundamentales para su crecimiento, T-GER ha incrementado su volumen de compra gracias a la ayuda que la identidad bancaria de su confianza le ha otorgado, su cuenta, de más de 6 años bien manejada, ha sido acreedora a más de 10 préstamos en los últimos 3 años, mismos que han sido cancelados con anticipación y han agilitado la producción en épocas de mayor venta como lo es el mes de Diciembre.

Sumado a esto, T-GER, y a nombre de su representante legal, cuenta con 5 tarjetas de crédito con amplio monto de consumo, herramientas que han sido

parte indispensable de las negociaciones con proveedores y la solvencia frente a sus colaboradores.

3.1.4. Productos

Según lo menciona el Jefe de Producción, la empresa ha incursionado en todo tipo de modelos de sacos de hombre y de mujer, además de incrementar su producción de bufandas, chalecos y ponchos. Cada uno de los productos contiene elementos de alta calidad y su producción absoluta se la realiza en la fábrica donde luego de un proceso de lavado y planchado, se encuentran listos para la venta al cliente directo.

A continuación se mencionan los productos que T-GER cuenta dentro de su línea de sacos y prendas de hilo y algodón:

- **Sacos de hombre y mujer**

Tabla 2. Sacos de hombre y mujer

Hombre (Tallas S – M – L – XL – XXL) Modelos	Mujer (Tallas S – M – L – XL – XXL) Modelos
Rayado: Saco mangas largas cuello en V o redondo, líneas horizontales o verticales multicolor	Rayado: Saco mangas largas cuello en V o redondo, líneas horizontales o verticales multicolor
Sencillo: Saco mangas largas cuello en V tipo polo, un solo color	Sencillo: Saco mangas largas cuello en V tipo polo, un solo color
Tortuga: Saco mangas largas cuello tortuga con cierre, botones o completamente cerrado, colores	Tortuga: Saco mangas largas cuello tortuga con cierre, botones o completamente cerrado, colores

variado	variado
Chalecos: Saco sin mangas, un solo color o rombos.	
Botones: Saco abierto, cuello V agudo, con botones, rayado o un solo color.	Sacones: Sacos de mujer, largos, colores variados, con botones o tipo vestido cerrado

- **Bufandas:** Colección para hombres, mujeres y niños; multicolor, diseños variados.
- **Ponchos:** Tejido artesanal, modelos variados para señoras y caballeros de edad adulta.

3.1.5. Competencia Directa

La competitividad tiene que ver con sostener la capacidad de respuesta de la empresa frente a la dinámica de su sector y los cambios en el paisaje de competencia. Para mantener este nivel de interacción con el contexto es necesaria una cultura dinámica, atenta y activa. Transformarse para competir implica una arquitectura corporativa lo suficientemente dinámica para poder interactuar con las condiciones del contexto y mantener su participación en el sector. Transformarse para competir significa prepararse para “vivir en movimiento”. Es un desafío porque invierte la lógica “del equilibrio”, que es la visión clásica del diseño organizacional basado en los modelos de gestión tradicionales (Manucci, 2012).

Con este antecedente, se puede mencionar que el sector industrial donde T-GER se desarrolla es uno de los más dinámicos y cambiantes en cuanto a su competencia y variedad de poder de negociación con sus proveedores y clientes. Para la empresa ha sido indispensable consolidar la fidelización de

sus clientes y para ello ha mantenido sus precios y calidad desde hace dos años.

Según datos de la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE), el sector textil ecuatoriano ha crecido alrededor del siete por ciento entre el 2010 y 2012 a pesar del alto costo en la materia prima, el contrabando, el sobre endeudamiento y las dificultades de importaciones y exportaciones. Para mejorar esta situación la AITE estima que es necesario mayor promoción, acuerdos comerciales y políticas de estímulo.

Estos datos y el contexto de la situación actual de la industria es una de las principales razones por las que T-GER ha visto la necesidad de conocer a su competencia, sus valores agregados, factores de diferenciación y sobre todo su estrategia comunicacional con respecto al negocio y la proyección de ella con sus públicos y el entorno.

De acuerdo a variables de venta y el objetivo corporativo que la empresa T-GER tiene, se ha determinado que su competencia principal radica en dos cadenas de venta y producción de sacos para la región Sierra en el Ecuador, las fábricas D&BOND y FASHIONLANA. Estos datos fueron el resultado de un estudio de mercado y competencia que realizó la fábrica en el año 2012. Para ampliar el reconocimiento de su competencia, a continuación se recalcan dos párrafos de la investigación realizada y donde se especificaron las características competitivas de las empresas mencionadas.

D&BOND es una empresa textil creada en el año de 1997, su negocio radica en la fabricación y venta de prendas de lana para hombre, mujer y niños. Su principal venta la realiza por medio de locales comerciales propios y situados en su mayoría en los principales centros comerciales de la ciudad de Quito.

FASHIONLANA empresa ecuatoriana creada en 1970, representan la tercera generación de la familia Pinto, llevan 40 años tejiendo sweaters para los mercados de Ecuador, Bolivia, Colombia, Chile, Costa Rica, México, Estados Unidos y España. Sus prendas se desarrollan por el sistema super soft con tratamiento anti peeling, antialérgico y antiestático, logrando así una apariencia cashmere look y un tacto cashmere touch.

Como se puede apreciar, D&BOND aun no posee mercado extranjero y FASHIONLANA ha posicionado su marca en otros países, estas dos marcas tienen alto poder de negociación en el sector y las dos cuentan con los mismos proveedores de materia prima que T-GER, su diferenciación varía por el volumen de venta, pero ese es uno de los objetivos por cumplir para T-GER, partiendo de la estrategia de comunicación que se desarrolle en esta investigación.

3.1.6. Herramientas de Comunicación en T-GER

En la etapa de observación se logró identificar las herramientas de comunicación que todos los colaboradores manejan para su intercambio de información, tanto interna como externamente.

Estas herramientas no han sido institucionalizadas y se las ha manejado de manera experimental, reflejando la falta de gestión de comunicación, la inexistencia de políticas, de un manual de canales y de un responsable de guiar las acciones enfocadas en los públicos emisores y receptores.

Tabla 3. Herramientas de comunicación

HERRAMIENTA	OBJETIVO	PÚBLICO
Reuniones	Dar a conocer nuevos lineamientos de producción y pedidos de clientes.	Personal operativo
Conversación directa personalizada	Determinar procesos administrativos, salariales y turnos de trabajo.	Todo el personal
Teléfono	Confirmar información	Personal de ventas y

Tabla 3. Herramientas de comunicación

Correo electrónico	Dar a conocer información sobre productos y servicios.	Clientes Personal de ventas
--------------------	--	--------------------------------

4. Capítulo IV. Estudio de campo

4.1. Objetivos de la investigación

Objetivo General

Diagnosticar los sistemas de comunicación y cómo estos influyen en la imagen e identidad de la fábrica de sacos T-GER.

Objetivos específicos

- Explorar la realidad comunicacional actual de la Empresa, e identificar los objetivos de la comunicación interna.
- Determinar las opiniones y percepciones de los colaboradores internos con respecto a la comunicación, imagen e identidad de la fábrica T-GER.
- Identificar por qué medios de comunicación se interrelacionan los colaboradores internos.

4.2. Alcance

Para lograr identificar los requerimientos de los colaboradores, cuál es la situación actual de la comunicación interna y la percepción que éste público tiene sobre la identidad corporativa es necesario conocer, explorar, identificar y describir aquellos puntos de vista, opiniones, sentimientos y apreciaciones que cada integrante tiene sobre el lugar de trabajo.

El talento humano con el que la empresa cuenta es el gestor fundamental de todas las acciones comunicativas y actividades identitarias de la empresa, es por esto que se lo ha analizado como objeto de estudio y se aplicarán instrumentos de análisis sistemáticos que ayuden a establecer un diagnóstico de Comunicación e Identidad empresarial.

Es estudio presentará una descripción de la situación actual y contará con un enfoque cualitativo sobre la percepción que tienen los colaboradores sobre la comunicación que reciben, la identidad que conocen de su empresa y los procesos en los que han participado en su tiempo de trabajo o labores cotidianos.

4.3. Métodos de la investigación

En esta investigación (descriptiva) se utilizaron estrategias de observación y trabajo de campo *in situ*, partiendo de estas acciones se logró identificar e interpretar el proceso de comunicación interna en la fábrica y el impacto en el funcionamiento de sus labores cotidianas con respecto a la identidad y cultura organizacional que los colaboradores reconocen como propios.

Por medio de la observación y levantamiento de datos *in-situ* sobre el funcionamiento y procedimientos comunicativos relevantes para la organización, se pudo conocer de manera cercana los puntos claves sobre identidad corporativa y comunicación de la empresa.

Además, por medio de entrevistas informales –en primera instancia- con algunos colaboradores, diálogos con personal de las diferentes áreas y empleados involucrados de manera cercana en procesos de comunicación de la empresa, se pudo reconocer la dinámica cotidiana, el funcionamiento y las debilidades comunicacionales y de identidad que la empresa posee.

Para efecto del diseño y aplicación de herramientas de recolección se inició la preparación de instrumentos investigativos de acuerdo a variables de relevancia para la empresa como: comunicación interna, cultura organizacional y clima laboral. Estas variables fueron integradas tanto en las encuestas, como en las entrevistas y grupos focales que se realizaron al personal. Para el inicio de esta etapa fue necesario conocer la nómina de los colaboradores y realizar una clasificación de acuerdo al departamento y las funciones que ejercen, de esta manera se determinó una clasificación por niveles jerárquicos y se facilitó

la elaboración del listado general de colaboradores para la aplicación de encuestas al personal.

La investigación y el proceso de recolección de datos se basaron en dos métodos:

i. Observación Directa

En primer lugar, la Observación directa de la empresa a nivel interno, el funcionamiento del negocio, las características del trabajo al ser meramente operativo, los comportamientos, la cultura y la identidad corporativa.

La investigación se sistematizó bajo un proceso de observación donde se analizaron los documentos y archivos de la empresa; posteriormente el análisis de la información recopilada y tabulada; luego el análisis de las interacciones de los colaboradores, sus espacios de actuación y finalmente la propuesta planificada de comunicación e identidad corporativa.

ii. Análisis de Información

En segundo lugar, se utilizó el método de análisis de información de la empresa, donde se recopiló todos los datos y documentos de su historia, filosofía corporativa, estructura organizacional y temas de cultura que favorecerían el conocimiento general de sus actividades. Además, se aplicaron herramientas como: encuestas, entrevistas a profundidad y grupos focales.

4.3.1. Cuestionario

De acuerdo a Davidovics y Mayol (como se cita en Salinas Meruane y Cárdenas Castro, 2009, p. 103) el muestreo es el procedimiento de inferencia estadística que permite proyectar de la muestra al universo, es decir, logra recabar las características del público estudiado (universo) a través de un porcentaje muestral de integrantes. En este caso, no se realizó un muestreo

sino una recolección de información del total de personas, por lo que el método investigativo de este cuestionario fue el censo.

Según Davidovics y Mayo, entre los beneficios del censo se pueden señalar:

- No existe error muestral
- Se puede obtener información bastante desagregada geográfica y demográficamente.
- Miniza el error a un 0.00%

En T-GER se realizaron encuestas al total de colaboradores de la fábrica, lo que permitió la construcción del pre diagnóstico general de la situación. Esta muestra se realizó en las instalaciones ubicadas en la ciudad de Quito donde se asienta la empresa.

Para indagar y precisar las variables investigativas se estructuró un cuestionario de preguntas abierta y cerradas de acuerdo a los temas de importancia para el análisis: comunicación interna, cultura organizacional y ambiente laboral.

Todos los colaboradores internos respondieron las preguntas de manera confidencial y se solicitó la total sinceridad y honestidad sobre su realidad laboral.

Las variables potenciales de acuerdo a género, edad, nivel de educación formal, área de trabajo, fueron realizadas –previo al cuestionario– con el fin de conocer las especificaciones de los integrantes del público interno, objeto de estudio en la investigación por censo.

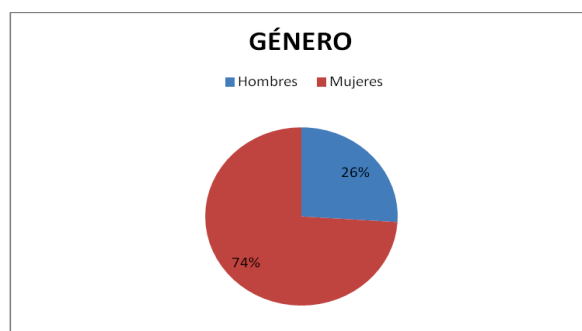


Figura 9. Género

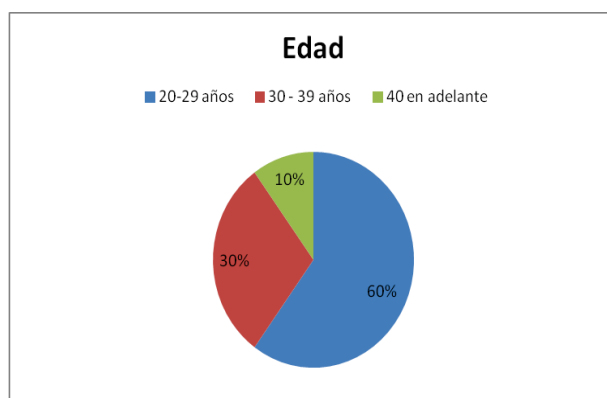


Figura 10. Edad

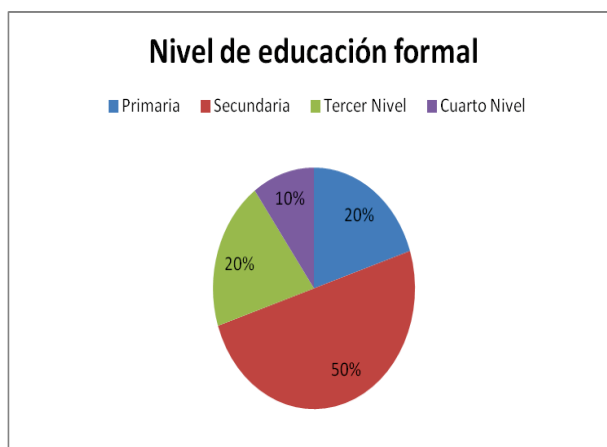
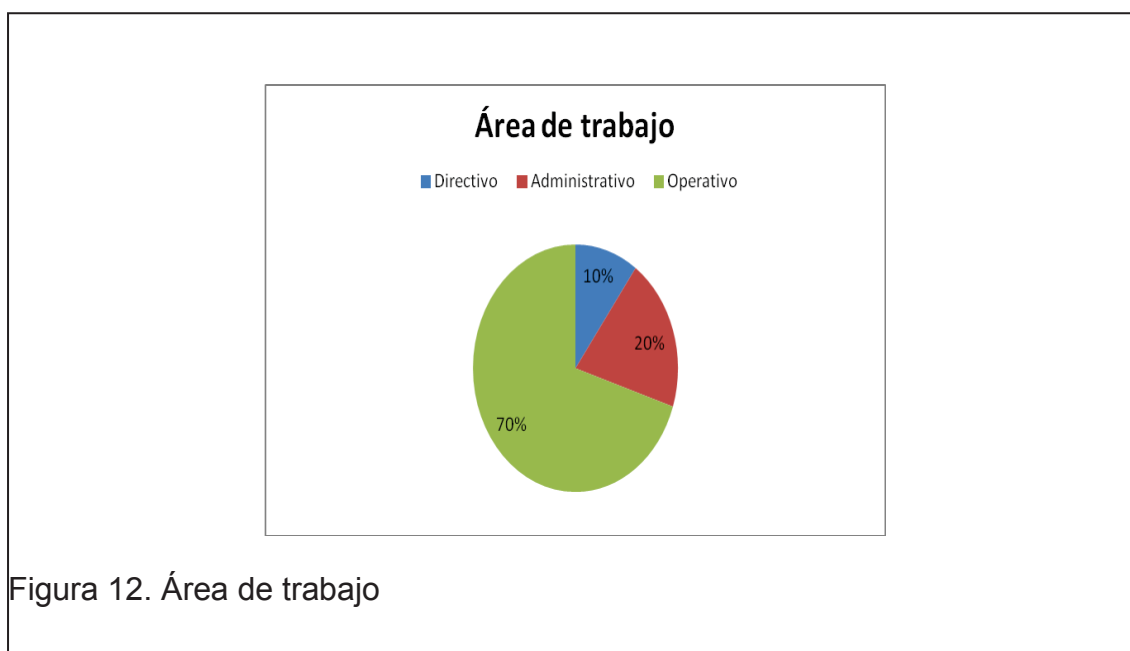


Figura 11. Nivel de educación formal



Además, se aplicaron entrevistas y grupos focales de acuerdo a la función que desarrollan, para lograr el contraste de las respuestas individuales que se obtuvo en la observación, los diálogos informales previos y las encuestas individuales.

La estructura de la encuesta de público interno consideró las tres variables clave de la investigación y se las resume en la siguiente tabla:

Tabla 4. Variable de Comunicación Interna de la encuesta para público interno

Variables	Indicadores	Reactivos
Comunicación Interna	Emisor	La información que recibe acerca de la empresa es:
		¿Conoce los colores corporativos de T-GER?
		¿Conoce la historia de T-GER?
	Mensaje	La comunicación entre los miembros de T-GER es:

	Código	La comunicación entre usted y sus jefes es:
		La comunicación entre usted y sus compañeros de trabajo es:
	Canal	¿Por qué medios desearía recibir información?
		¿Posee usted todos los equipos, herramientas y tecnología necesaria para realizar su trabajo?
	Receptor	¿Cómo califica las instalaciones donde usted trabaja?
		¿Cómo califica a sus equipos de trabajo?

Tabla 5. Variable de Cultura organizacional de la encuesta para público interno

Variables	Indicadores	Reactivos
Cultura Organizacional	Valores, identidad Conocimiento de los Valores e	¿Conoce usted el año de creación de su empresa?
		¿Conoce el logotipo o símbolo de su empresa?
		¿Conoce usted los colores de su empresa?
		¿Conoce usted los productos principales que ofrecen en su empresa, aquellos que son líderes dentro del mercado?
		¿Conoce usted la misión de su empresa?
		Independientemente a su antigüedad, puede usted señalar ¿Cuáles son los valores más importantes que se han mantenido constantes en su empresa?

	ideas	Información sobre los planes a futuro de la empresa
		Objetivos compartidos
		Valores establecidos
		Visión a futuro
	Actitudes: reacciones del personal ante un estímulo	¿Considera que su labor dentro de la empresa es importante?
		¿En relación con las empresas de la competencia, en qué posición cree usted que se encuentra la suya?
		Describiría a su empresa como “cumplidora de los compromisos con los clientes”

Tabla 6. Variable de Ambiente laboral de la encuesta para público interno

Variables	Indicadores	Reactivos
Ambiente Laboral	Satisfacción del personal con su trabajo, aceptación que tienen con el	A su juicio, ¿cuáles son los puntos fuertes de su empresa?
		¿Le gustaría vestir de manera diferente dentro del trabajo?
		¿Cree usted que su empresa es positivamente diferente a las otras de la misma categoría?
		¿Cree usted que su empresa es negativamente diferente a las otras de la misma categoría?
		¿Qué es lo que más le gusta de su

grupo de trabajo, coincidencia de objetivos comunes	empresa?
	¿Qué es lo que menos le gusta de su empresa?
	Seguridad en el empleo
	Compañerismo
	Adecuado clima laboral

Por otro lado, se realizaron encuestas al público externo para delimitar y reconocer aspectos y especificaciones de la identidad institucional que tienen los distribuidores mayoristas sobre la empresa donde adquieren los productos. La fábrica cuenta con 9 clientes y se realizaron las encuestas sobre la totalidad. En esta encuesta se mencionaron variables como identidad, imagen corporativa y servicio.

A continuación se presenta un cuadro con la estructura de la encuesta para público externo:

Tabla 7. Variable de Servicio de la encuesta de para público externo

Variables	Indicadores	Reactivos
SERVICIO		Tiempo de respuesta del servicio (entrega del producto).
		Información oportuna e inmediata sobre nuevos productos o pedidos.
		Atención del representante proveedor de productos.
		Servicios de entrega del producto
		Calidad del producto
		Facilidades de crédito.

	Producto, calidad, precio , atención	Beneficios que busca al momento de comprar productos de lana, hilo o algodón
		A dónde acudió para conocer los productos de hilo/lana que vende en su almacén?

Tabla 8. Variable de Identidad e Imagen corporativa de la encuesta para público externo

Variables	Indicadores	Reactivos
IDENTIDAD E IMAGEN CORPORATIVA		Hacia el servicio del usuario (buen control de calidad / buen servicio de venta y post venta / rapidez)
		Hacia la acción (organización flexible / gestión oportuna / rapidez en la satisfacción de la demanda)
		Hacia la innovación (aplicación de nuevos modelos / renovación de productos)
		Hacia el costo – beneficio (facilidad de crédito / precios accesibles /buena rotación del producto / reposición continua)
		¿Cuál de las siguientes características cree que son parte de la empresa T-GER Distribuciones?
		¿Conoce los colores corporativos de T-GER Distribuciones?
		Si T-GER tuviese personalidad, ¿cuál de las siguientes características la representarían?
		Con respecto al producto que T-GER entrega, señale las características que lo representan
		¿Qué recomendación/es haría al producto de esta empresa?

		¿Cómo es la comunicación entre cliente - vendedor? ¿Cuáles son los canales de información? ¿Piezas comunicacionales?
--	--	--

4.3.2. Entrevista

Para efectos de análisis se efectuaron cuatro entrevistas a profundidad, la primera fue realizada al gerente propietario, la segunda al director de ventas y los dos últimas a expertos conocedores de la identidad corporativa; el cuestionario fue estructurado de acuerdo a los temas de interés con cada uno de los involucrados y las preguntas guías dieron lugar a varios conceptos e insumos importantes para el análisis investigativo de los temas de estudio.

Para las dos primeras entrevistas, los principales temas clave a tomar en cuenta fueron:

- ✓ Historia de la empresa
- ✓ Importancia de la comunicación en la empresa
- ✓ Comunicación de temas importantes a los colaboradores
- ✓ Retroalimentación de acciones y actividades
- ✓ Proceso de identidad corporativa
- ✓ Reconocimiento de cultura organizacional
- ✓ Motivación y clima laboral en las instalaciones
- ✓ Reflejo de identidad interna hacia el exterior

Con el fin de asegurar la calidad de la información recolectada, mantener la esencia de la investigación y constatar datos obtenidos, las entrevistas fueron transcritas y editadas en su totalidad.

4.3.3. Grupo focal

Los grupos focales son otra técnica de recolección de información, donde los integrantes forman parte de una conversación fluida y capaz de recoger temas de importancia esencial para la empresa. En este caso, el grupo focal fue diseñado a fin de que todos, o la mayoría, de colaboradores puedan expresar sus comentarios, se consiga llevar el diálogo de manera clara y sin desconfianza al emitir cierto tipo de comentarios. Los integrantes del grupo focal fueron escogidos aleatoriamente de la nómina de empleados, pero se organizó de manera que existan representantes del nivel operativo; este grupo se lo realizó fuera de las instalaciones y no se especifican los nombres por solicitud de sus asistentes.

4.4. Análisis, tabulación e interpretación de resultados

Como se lo mencionó anteriormente, el proceso investigativo diseñó la aplicación del cuestionario a la totalidad de empleados de la fábrica, es decir una muestra total de 35 empleados, equivalente al 100% de la población que conforma la empresa, incluyendo operativo, contabilidad, ventas y diseño.

Adicionalmente, las entrevistas a profundidad y el grupo focal, fueron instrumentos de apoyo y verificación de los datos obtenidos, fortaleciendo los insumos de estudio.

4.4.1. Población general

La población total de la fábrica T-GER está compuesta por colaboradores, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 9. Población de la fábrica T-GER.

Área	Número de colaboradores
Gerente Propietario	1
Diseño	4
Contabilidad	3
Mercadeo y Ventas	5
Confección	15
Distribución	7

4.5. Análisis e interpretación de resultados

Tabulación del cuestionario

En la primera parte de la tabulación de los cuestionarios se presenta un análisis de recopilación cuantitativa y cualitativa sobre cada una de las preguntas agrupadas a través de las tres variables de estudio, es así que posteriormente se realiza un análisis cuantitativo sobre cada una de las gráficas informativas y un análisis cualitativo al inferior de cada pregunta.

Los resultados obtenidos se analizan de acuerdo a la división de variables de estudio, tres temas de importancia para la empresa y la investigación: Comunicación Interna, Identidad y Cultura Organizacional, y Ambiente Laboral.

Estos resultados obtenidos se derivan de los dos cuestionarios realizados al público interno, y el cuestionario realizado al público externo directo, la muestra

fue tomada a la totalidad de colaboradores y clientes de la fábrica, a fin de contar con la mayor fidelidad posible a la realidad y actualidad de la empresa.

4.5.1. Análisis por variables

Tabla 10. Análisis de resultados por variable (público interno).

Variable	Análisis de resultados
<p>Comunicación Interna</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se observa que los públicos internos no tienen conocimiento claro sobre el manejo de comunicación interna y existen falencias en el intercambio de mensajes. • Los niveles jerárquicos inferiores perciben aislamiento comunicacional, sienten que la comunicación es directa con los niveles medios y por rumores de pasillo con los inferiores. • Falta de explicaciones claras entre compañeros de trabajo, ocasionando dudas y retrasos en procesos productivos por desconocimiento. • Todos los colaboradores, mandos medios e inferiores no tienen claro la existencia de los medios de comunicación interna que posee la empresa y esto ocasiona el desconocimiento de actividades o nuevas regulaciones productivas. • No existe posibilidad de retroalimentación sobre temas laborales. • No existen canales formales de comunicación, no se encuentran estructurados y esto provoca la tergiversación de mensajes e incertidumbre sobre

	<p>temas importantes de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El personal no desearía recibir información de la empresa, tienen apatía sobre este tema, pues no tienen credibilidad en que esto se vaya a implantar como política. • No existen actas de reuniones que sirvan como respaldo de acuerdos y compromisos. • Las autoridades aseguran que existe una política de puertas abiertas con sus colaboradores, mientras que sus subordinados consideran que existe poco contacto personal. • Existen desfases comunicativos entre el área gerencial y operativo, si bien esto puede deberse a las características propias de de las tareas desarrolladas por los implicados, es necesario que se dedique tiempo de calidad para el diálogo con el recurso humano. • Los colaboradores creen que la reunión es el canal más idóneo para intercambio de información en la empresa.
<p>Identidad y Cultura Organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los colaboradores manifiestan el bajo nivel de sentido de pertenencia hacia la fábrica. • A pesar de no conocer la misión y visión, los colaboradores emitieron respuestas muy cercanas, reconocen la meta de ser líderes en el mercado y manejar su producción con calidad de tejido y acabados. • No existe un trabajo en equipo entre todo el personal debido a la existencia de preferencias con ciertos colaboradores, se necesita -una adecuada gestión de

	<p>comunicación interna para articular de manera adecuada el trabajo en equipo con la relación comunicativa diaria.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los resultados de los cuestionarios demuestran la despreocupación por la emisión de mensajes sobre aspectos importantes de la empresa como su filosofía corporativa y logros a futuro. • No existen manuales de procesos, imagen, uniformes o bienvenida para los colaboradores. • La organización no ha realizado una sociabilización de su cultura organizacional, avances, logros y objetivos empresariales (desconocimiento de metas futuras, nuevos proyectos y normas de comportamiento en la organización) • El reglamento de trabajo, el de salud y seguridad ocupacional no han sido socializados al personal de la empresa y se encuentran incompletos. • El logotipo de la empresa es identificado por sus trabajadores, pero lamentablemente los colores no; esto demuestra que la imagen corporativa no es bien manejada desde mandos superiores ni socializado con sus colaboradores. • Los empleados reconocen que su producto es de calidad, tienen confianza en los acabados de producción y orgullo de su fabricación.
	<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados consideran buenas las instalaciones de trabajo, vestimenta, equipos y herramientas, pero se necesita ciertas adecuaciones para lograr su total aceptación.

<p style="text-align: center;">Ambiente Laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los encuestados creen que es necesario realizar controles de permisos, horarios de entrada y salida y ciertas condiciones laborales a fin de que sean equitativas para todos los integrantes y no solo para determinados trabajadores. • Es importante la existencia de un ambiente laboral adecuado que promueva el trabajo en equipo y la consecución de objetivos por un bien común. • Se necesita promover actividades de relacionamiento laboral a fin de que los empleados se sientan satisfechos con la atención que brindan las autoridades y ellos se comprometan en la ejecución de labores que aumenten la productividad. • Se evidencia el descontento sobre los horarios y preferencias de horas extras entre colaboradores. • La poca importancia que se le da a la Comunicación Interna incide en la falta de motivación laboral, siendo un punto de estudio para la contratación de un Comunicador que guíe las políticas internas y gestione de manera adecuada las relaciones laborales y el clima laboral en el lugar de trabajo.
--	--

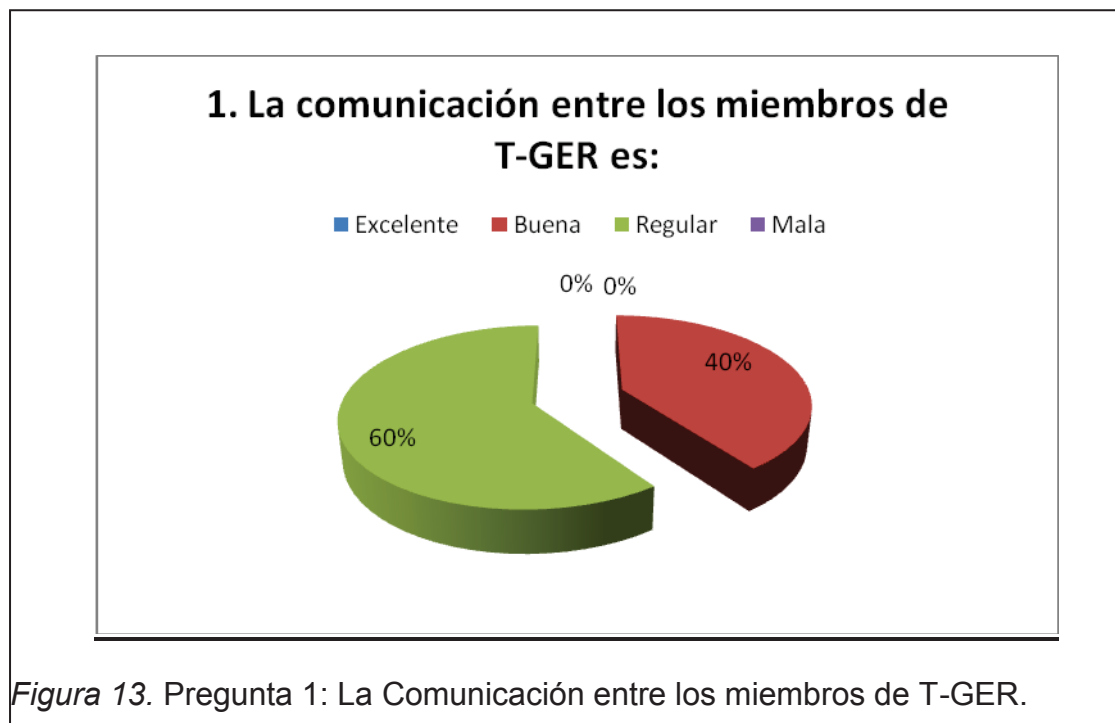
Tabla 11. Análisis de resultados por variable (público externo).

Variable	Análisis de resultados
<p>Servicio y producto</p>	<p>Los clientes consideran que los productos fabricados por T-GER tienen un precio asequible para el mercado, además confían en la calidad del producto y las facilidades de crédito que se otorgan de acuerdo al volumen de compra</p> <p>El servicio al cliente es catalogado como una de las fortalezas,</p>

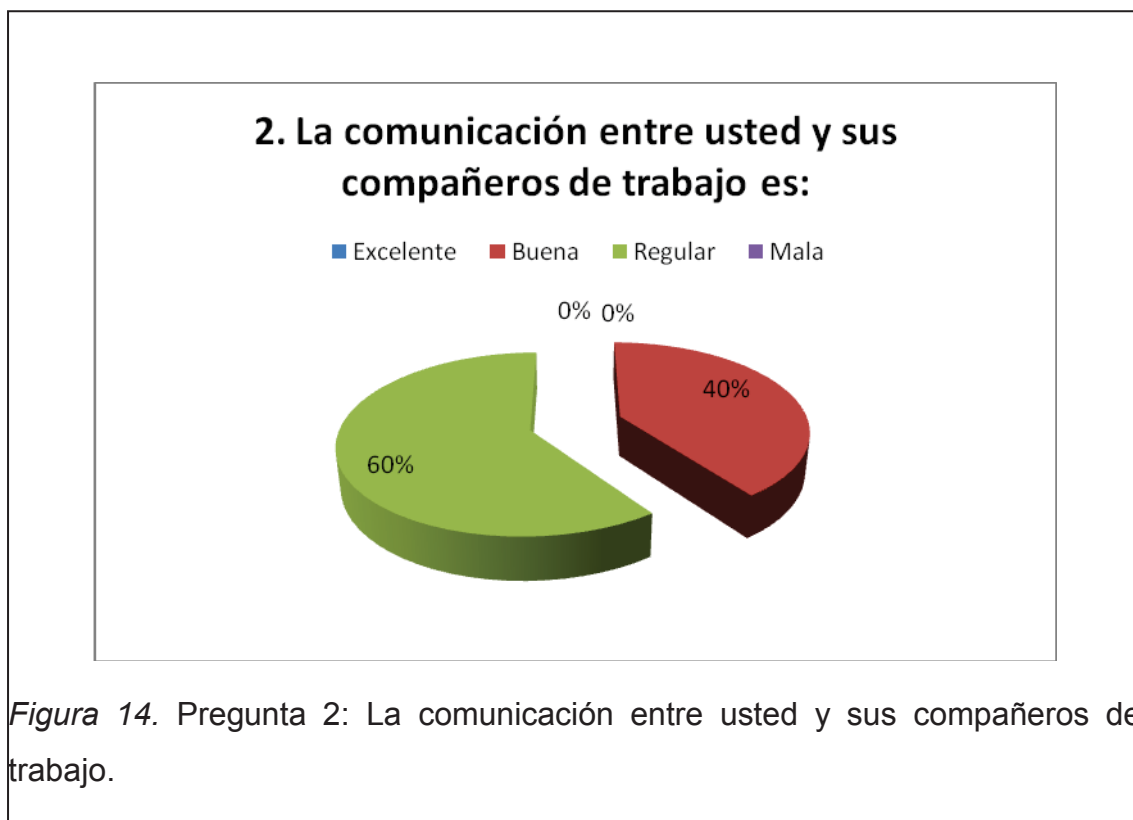
	<p>pues el servicio es puerta a puerta y la atención del encargado de ventas es oportuna y amable.</p> <p>Los clientes consideran que los modelos, a pesar de gozar de buena calidad y precio, necesitan innovación en modelos de acuerdo a las tendencias actuales.</p> <p>El público externo busca rapidez en el tiempo de respuesta de servicio y creen que esta característica es primordial para la fidelidad de compra.</p> <p>Todos los clientes cuentan con productos de lana, hilo y algodón; es por esto que el nicho de mercado sigue siendo</p>
<p>Identidad e Imagen Corporativa</p>	<p>Se desconocen los colores corporativos de la empresa, además, los encuestados creen que los actuales no son de su total agrado, esto denota la necesidad de la creación de identidad empresarial e inicio de creación de marca para sus productos de acuerdo a las exigencias del mercado objetivo.</p> <p>La fábrica T-GER demuestra seguridad y profesionalismos ante sus compradores, los encuestados creen que si se debería definir el tipo de personalidad de la empresa sería también seriedad y simpatía.</p> <p>Falta de coordinación comunicativa entre Gerencia y Distribución.</p> <p>Demora en respuesta de inquietudes por canales digitales.</p>

4.5.2. Gráficas y presentación de resultados de cuestionario

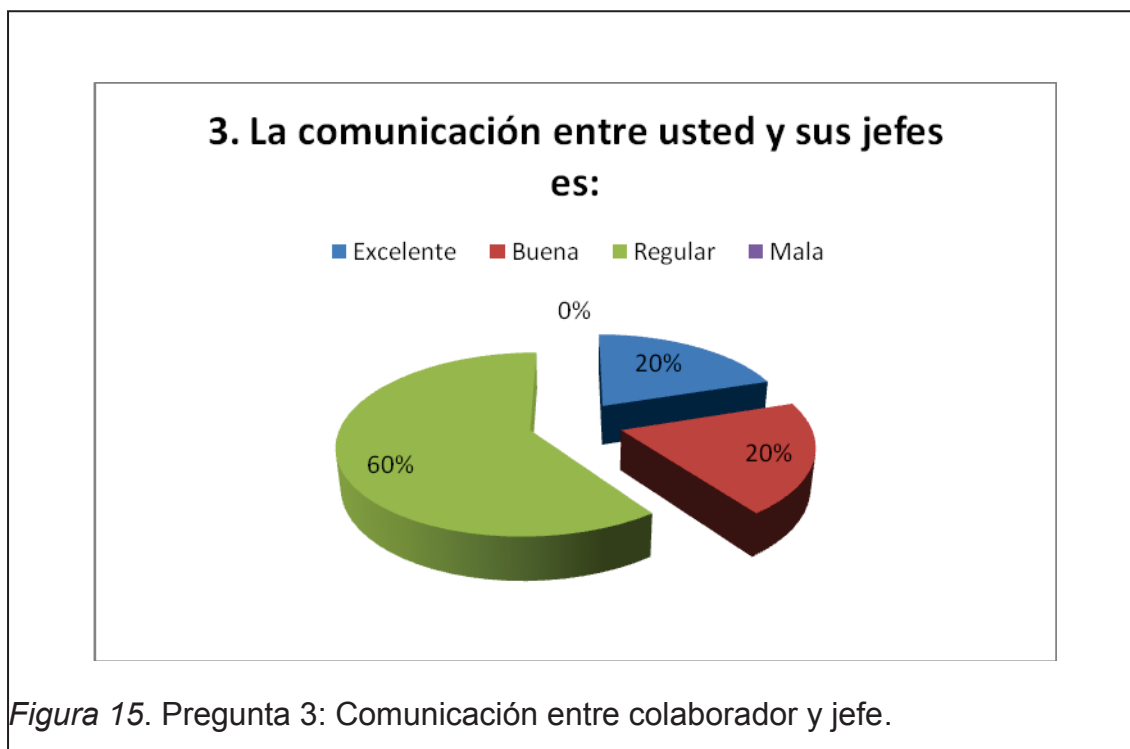
4.5.2.1. Cuestionario público interno primera parte:



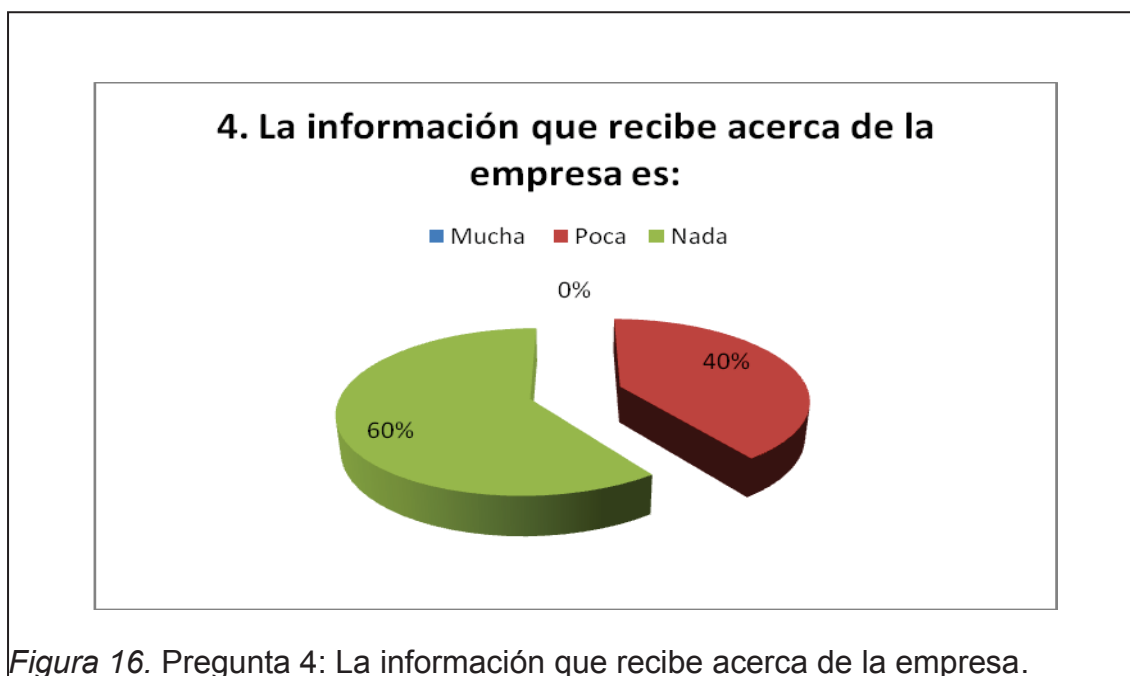
Se puede observar que el 60% del personal considera regular la comunicación entre los miembros de T-GER, esto es una clara evidencia de que la percepción con respecto al manejo de la comunicación interna no está bien vista por sus trabajadores. Por otro lado el 40% cree que es buena, en esta variable el resultado denota que existen aun debilidades en la forma de manejar la comunicación internamente.



El 60% del personal encuestado opina que la comunicación con sus compañeros de trabajo es regular, con este resultado se puede constatar que hay fallas de comunicación y esto ha ocasionado malos entendidos con respecto intercambio de información entre compañeros o delimitación de funciones en el aspecto laboral diario. Tan solo el 40% cree que la comunicación es buena y este porcentaje denota fallas comunicacionales y falta de explicaciones claras entre empleados.



El 60% de los colaboradores de T-GER calificación la comunicación con sus jefes como regular destacando las falencias de comunicación con sus superiores y la falta de retroalimentación con los mismos. El 20% cree que es buena y el 20% excelente, cifras que representan las falencias en la trasmisión de mensajes y el poco interés que se le ha dado al tema por parte de los jefes.



EL 60% del personal considera que no recibe nada de información acerca de la empresa, este resultado permite establecer las deficiencias comunicacionales y la escasa importancia que se ha dado al tema por parte de las autoridades. El 40% opina que la información que recibe es poca y esto denota las falencias que la empresa cuenta con respecto a la transmisión de mensajes organizacionales a sus colaboradores.



El 60% del personal no respondió por qué medios desearían recibir información, reiterando el desinterés que tienen sobre el proceso de comunicación en su empresa y el 40% opinó que el medio más efectivo es la reunión, herramienta adecuada al tipo de negocio que manejan.

6. ¿Conoce los colores corporativos de T-GER?

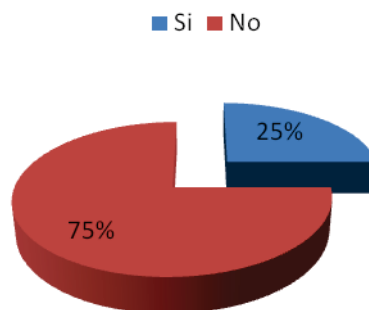


Figura 18. Pregunta 6: ¿Conoce los colores corporativos de T-GER?

El 75% de los colaboradores desconoce los colores corporativos de la empresa, este resultado permite establecer que la mayoría de los empleados no han dado importancia a la imagen de su empresa y tan solo el 25% responde sí conocerlos. Con este porcentaje podemos nuevamente reiterar las falencias de comunicación con los empleados y la falta de sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la organización.

7. ¿Conoce la historia de T-GER?

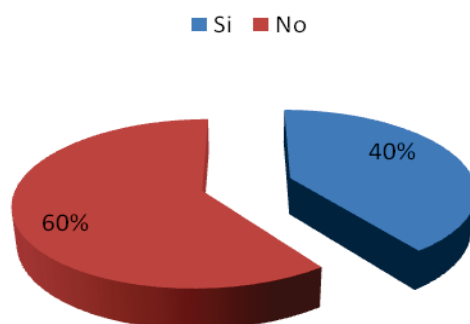
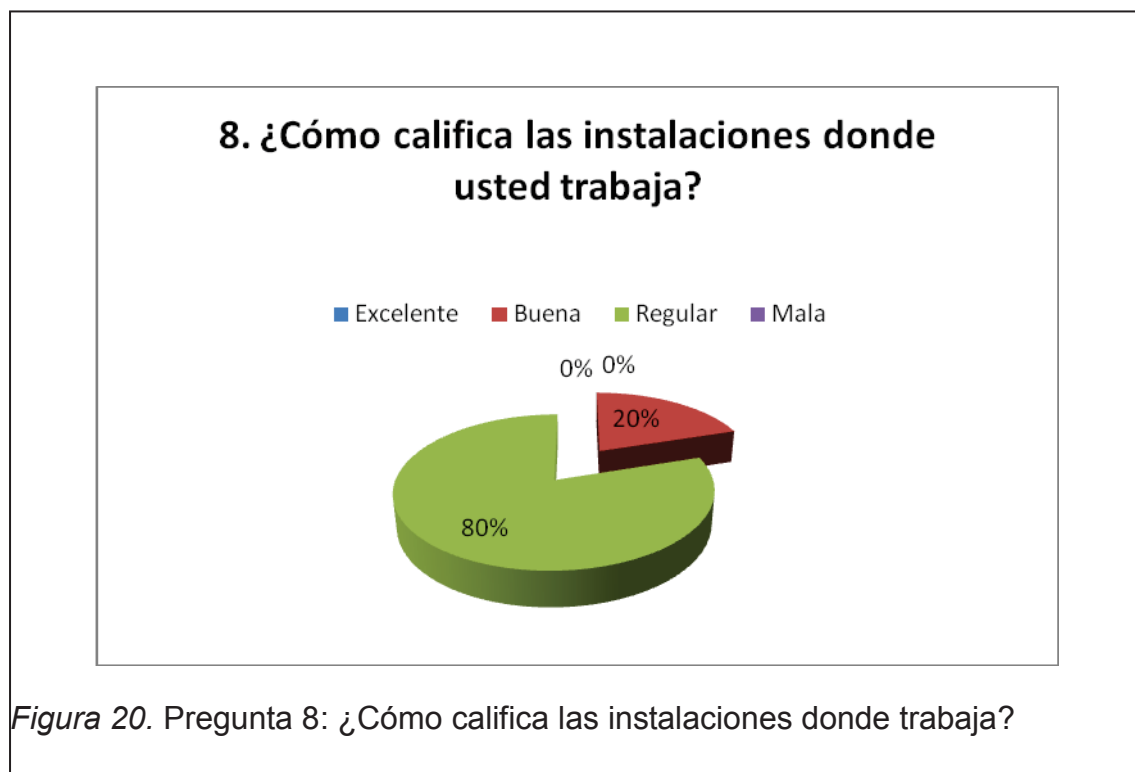


Figura 19. Pregunta 7: ¿Conoce la historia de T-GER?

El 60% del personal encuestado desconoce la historia de T-GER, este porcentaje elevado muestra las falencias en la transmisión de información organizacional a los colaboradores. Con respuesta del 40% de colaboradores se puede percibir que si conocen la historia, siendo una fortaleza que puede ser explotada y mejorada hacia el resto de empleados.



Con un alto porcentaje (80%) los colaboradores califican como regular las instalaciones de la empresa, siendo éste también un tema por mejorar para llegar a satisfacer las necesidades básicas de un empleado. Tan solo el 20% cree que su lugar de trabajo es bueno.

9. ¿Posee usted todos los equipos, herramientas y tecnología necesaria para realizar su trabajo?

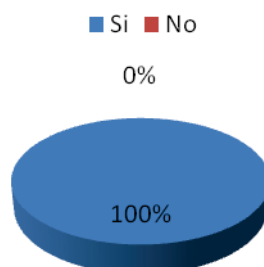


Figura 21. Pregunta 9: ¿Posee todos los equipos, herramientas y tecnología necesaria para realizar su trabajo?

Podemos observar que el 100% de los colaboradores posee todos los equipos, herramientas y tecnología necesaria para realizar su trabajo, esto denota la importancia que las autoridades han dado a la productividad y el esfuerzo de mantener maquinaria en perfecto funcionamiento. Con este resultado se puede notar que la importancia de la empresa está limitada al producto en mayor nivel que a su recurso humano.

10. ¿Cómo califica a sus equipos de trabajo?

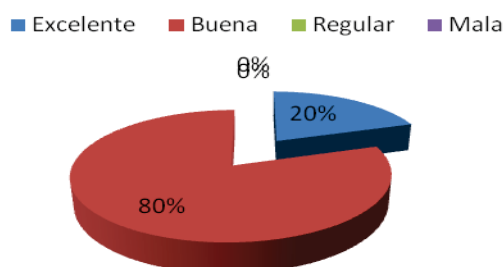
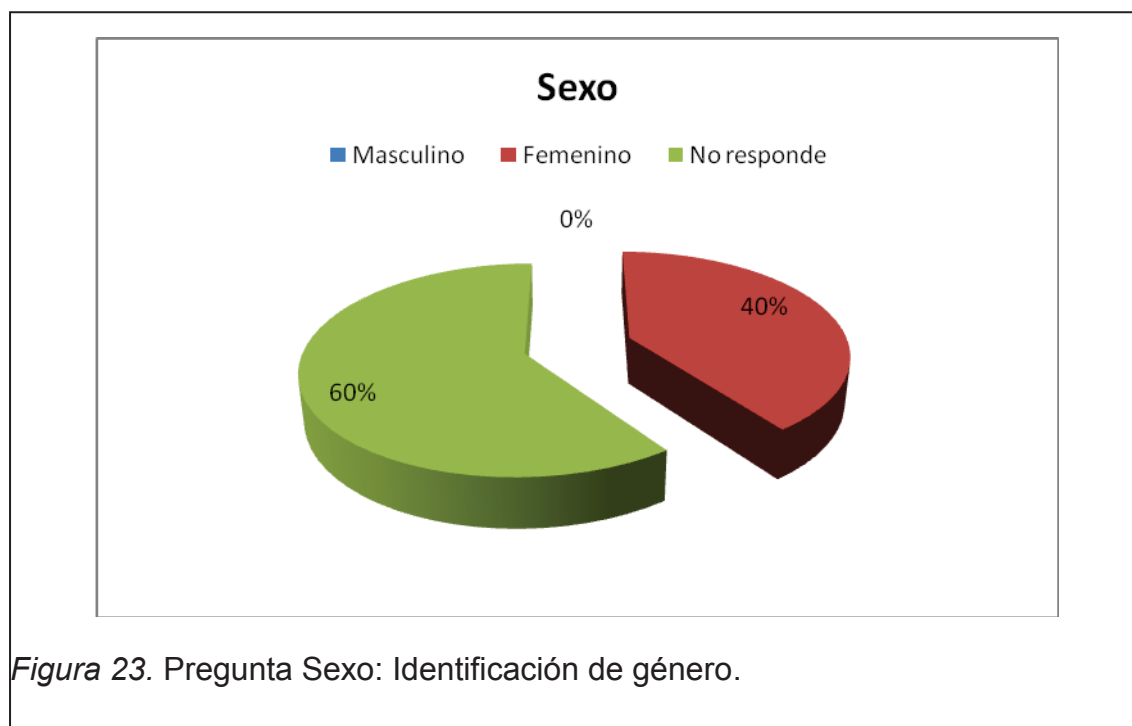


Figura 22. Pregunta 11: ¿Cómo califica a sus equipos de trabajo?

El 80% del personal encuestado califica como bueno a sus equipos de trabajo demostrando la importancia que el empleador da a las condiciones de infraestructura laboral, además existe un 20% que piensa que sus equipos de trabajo se encuentran en excelentes condiciones, fortaleza puede ser mejorada y potencializada.

4.5.2.2. Encuesta público interno segunda parte:



El 60% del personal encuestado no responde la pregunta, el 40% pertenece al género femenino.

1. ¿Conoce usted el año de creación de su empresa?

■ No puedo precisar la fecha ■ Puedo precisar la fecha cercana
 ■ El año de creación fue

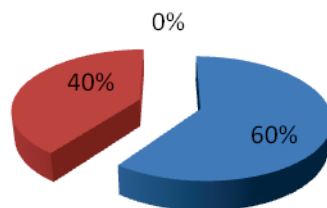


Figura 24. Pregunta 1: Conocimiento del año de creación de la empresa.

El 60% de los colaboradores no puede precisar la fecha de creación de la empresa y el 40% no puede precisar la fecha cercana. Con este antecedente se constata la falta de pertenencia hacia la empresa, pues no se han desarrollado campañas de empoderamiento hacia sus colaboradores.

2. ¿Conoce el logotipo o símbolo de su empresa?

■ Si ■ No ■ No responde

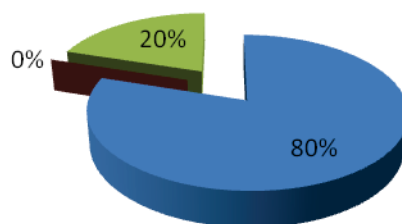
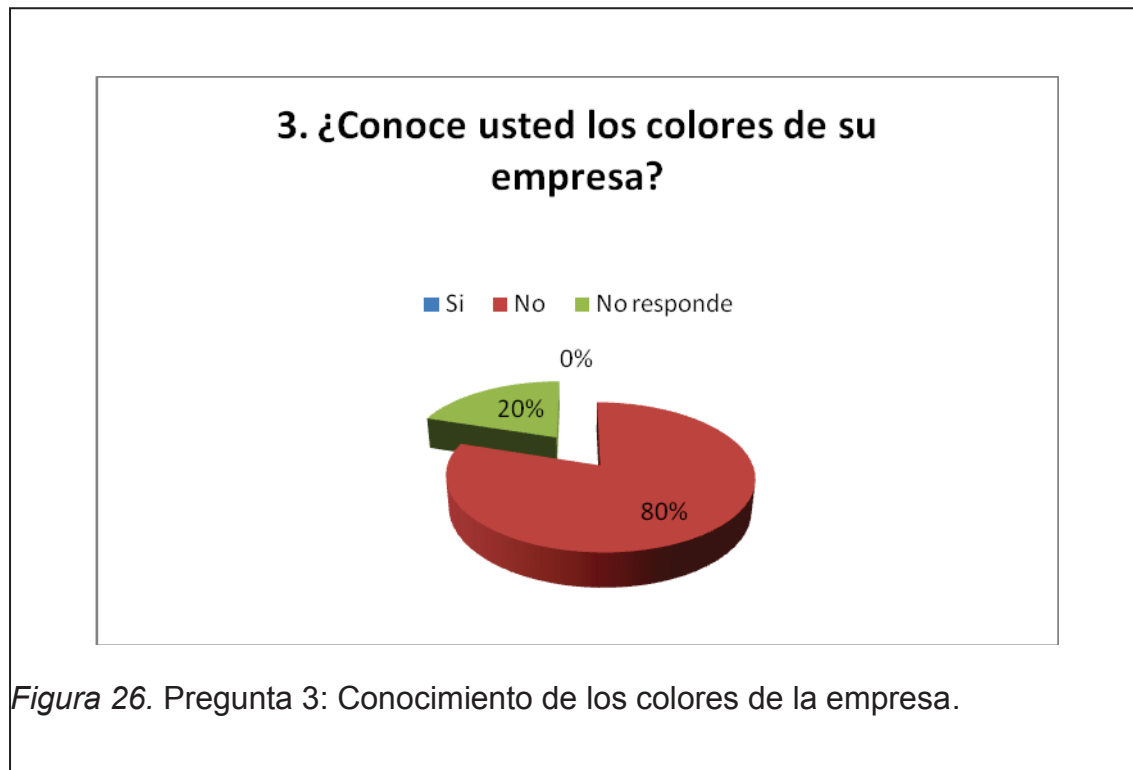


Figura 25. Pregunta 2: Conocimiento del logotipo o símbolo de la empresa.

El 80% del personal encuestado conoce el logotipo o simbología de la empresa, el 20% no responde, lo cual denota que es necesario complementar la difusión de su imagen y prestar gran atención para que la totalidad de colaboradores conozcan sobre este tema.



Podemos observar que el 80% del personal encuestado desconoce los colores corporativos y el 20% no responde; esto denota la despreocupación de las autoridades por la sociabilización de la imagen corporativa y los elementos visuales que conforman la empresa.

4. ¿Conoce usted los productos principales que ofrecen en su empresa, aquellos que son líderes dentro del mercado?

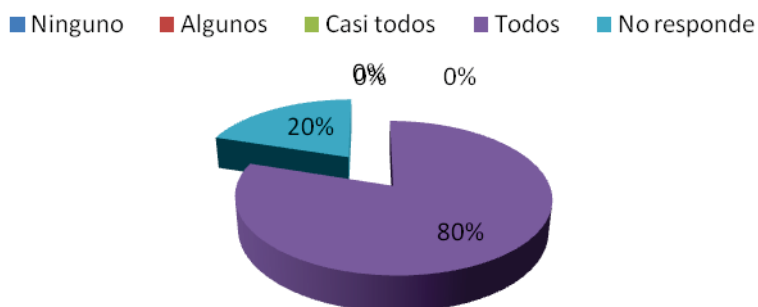


Figura 27. Pregunta 4: Conocimiento de los productos principales que ofrecen en la empresa y aquellos que son líder en el mercado.

El 80% del personal encuestado conoce todos los productos principales que ofrecen en la empresa y el 20% no responde; el porcentaje de alto conocimiento se debe a que las colaboradoras reconocen el producto que tiene más rotativa y que ha permanecido mayor tiempo en el mercado.

4.e Enumere los productos pioneros que conoce

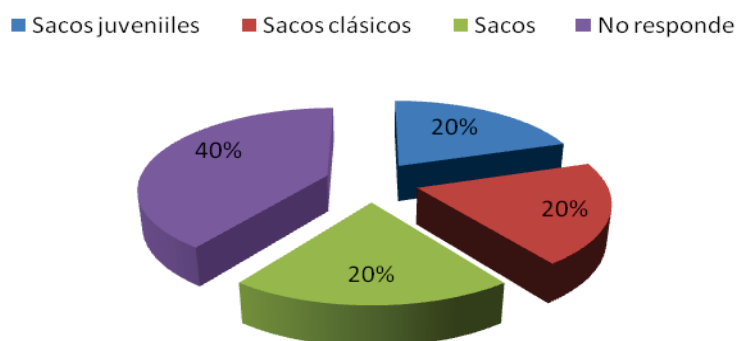
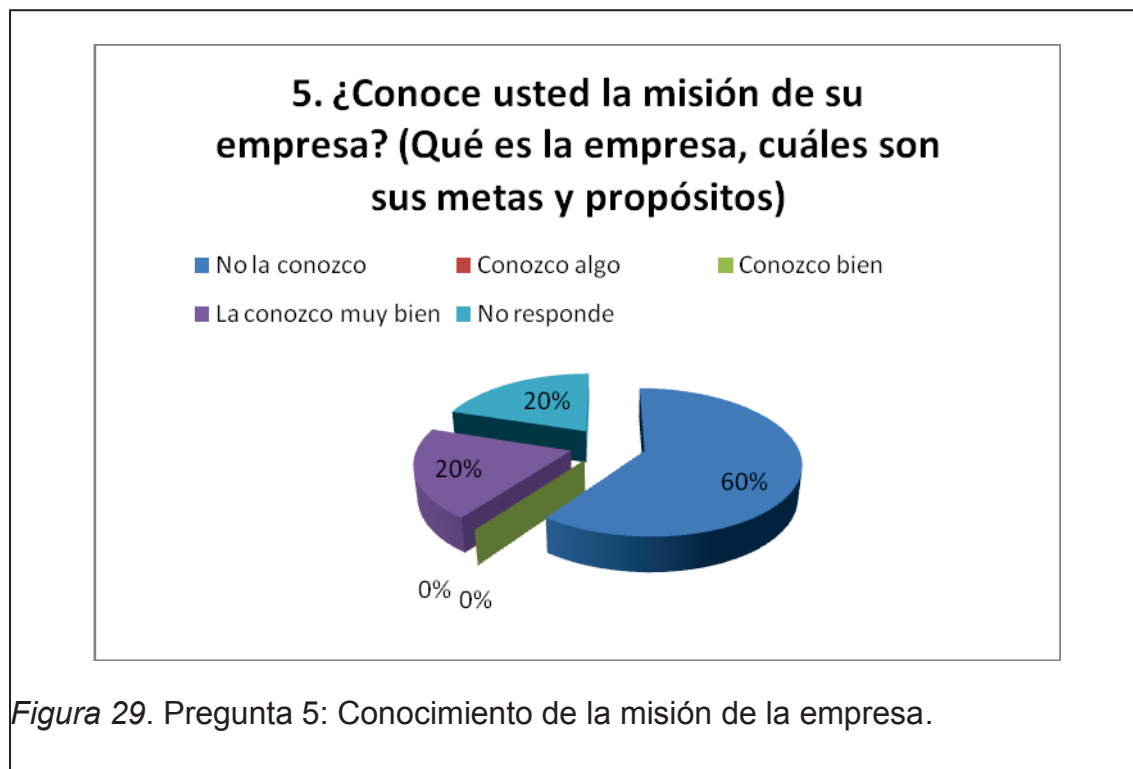
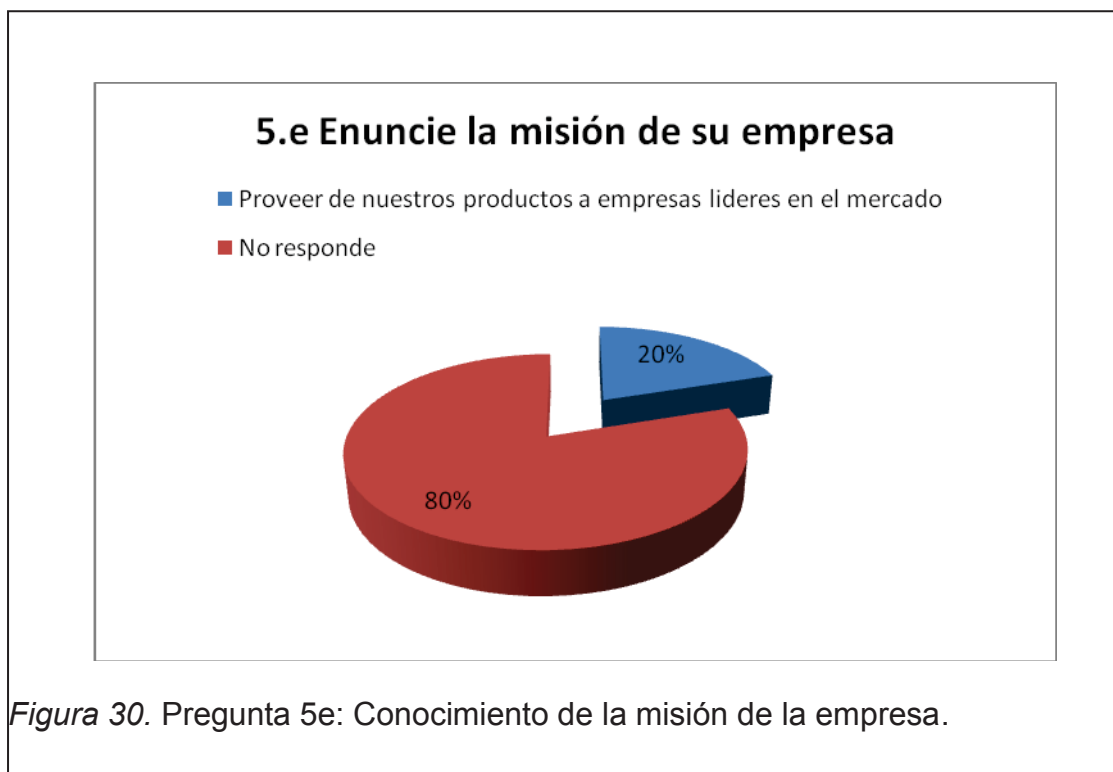


Figura 28. Pregunta 4e: Conocimiento de los productos pioneros que conoce.

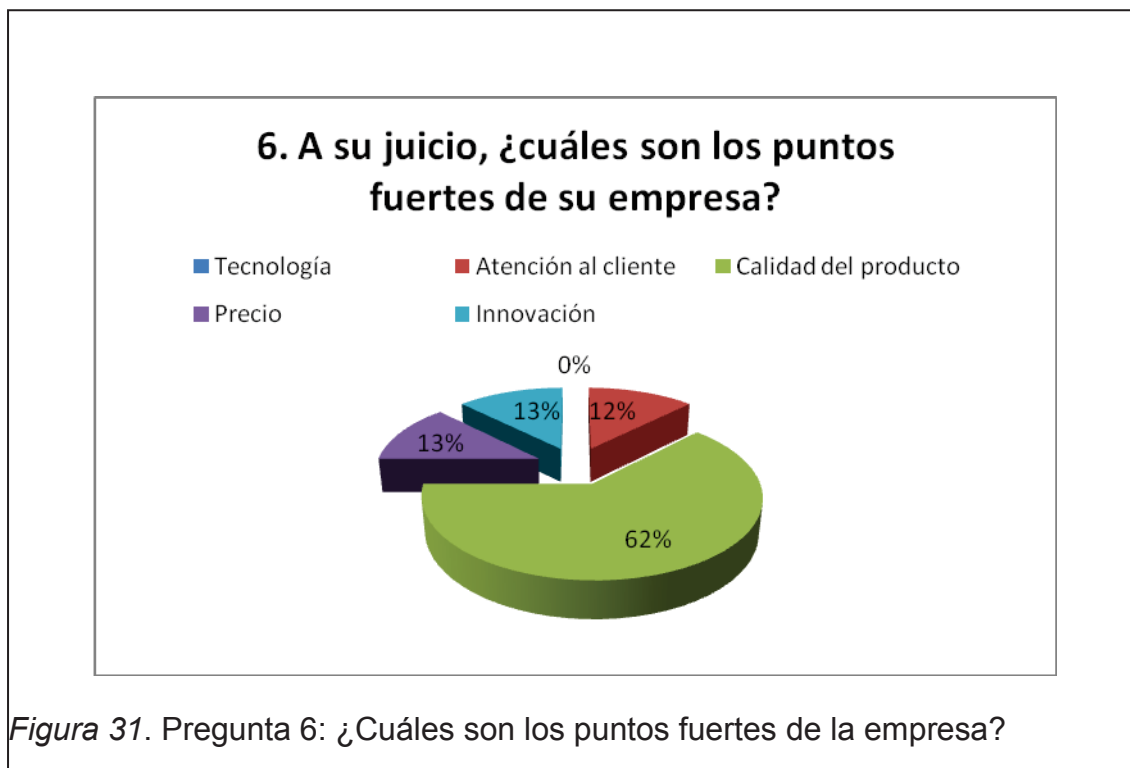
El 40% de los colaboradores no responde, el 20% menciona como producto pionero sacos juveniles de hombre, el 20% sacos clásicos y el 20% sacos en general. Estas respuestas demuestran el alto conocimiento del producto que confeccionan, sin embargo es necesario que exista un involucramiento más cercano con los colaboradores a fin de que exista una buena comunicación con los propietarios y el área de comercialización.



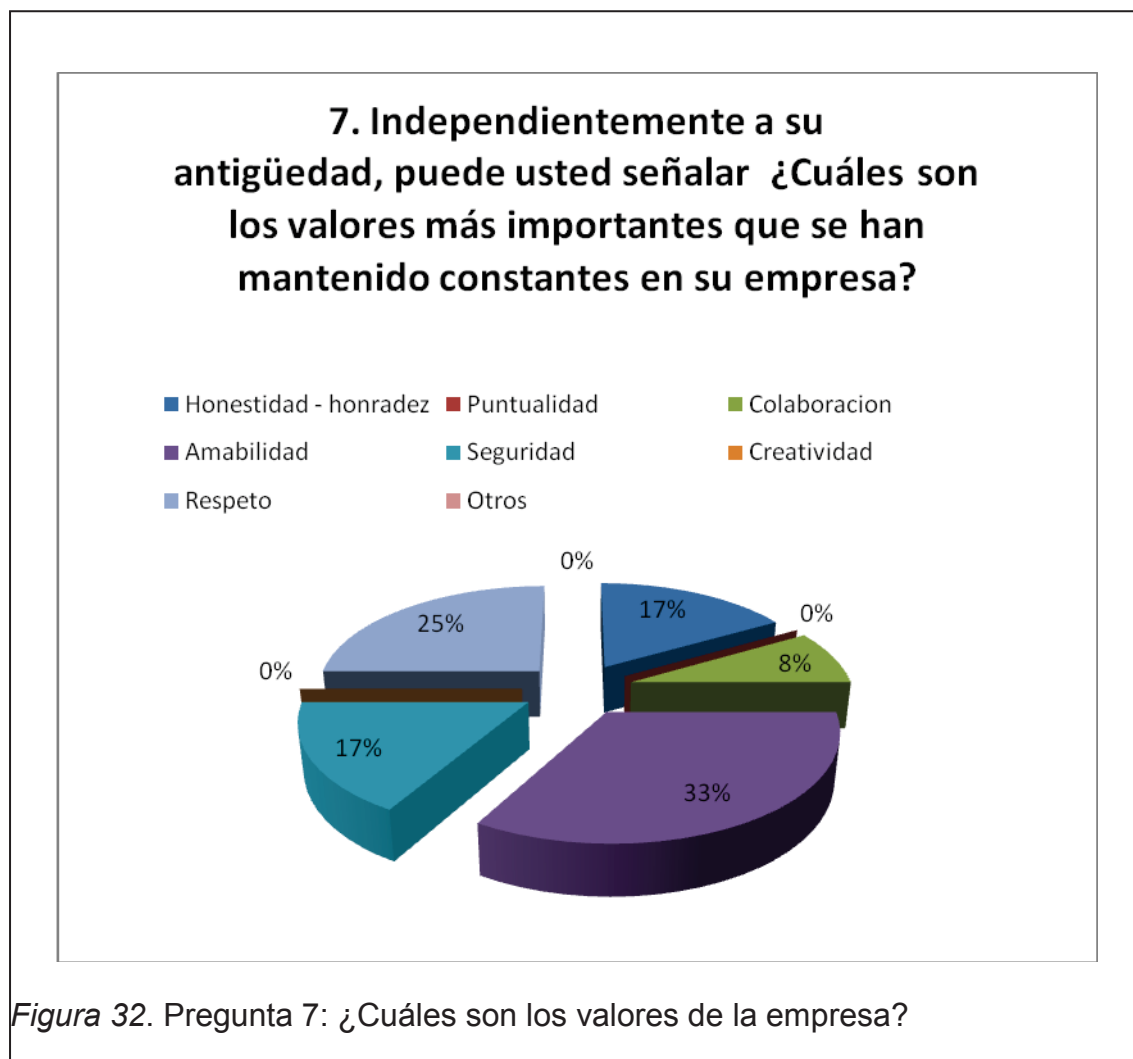
El 60% del personal encuestado desconoce la misión de la empresa, el 20% la conoce muy bien y el 20% no responde. Con este al porcentaje de desconocimiento se puede demostrar que existe falta de información de la filosofía organizacional y de los elementos que la constituyen.



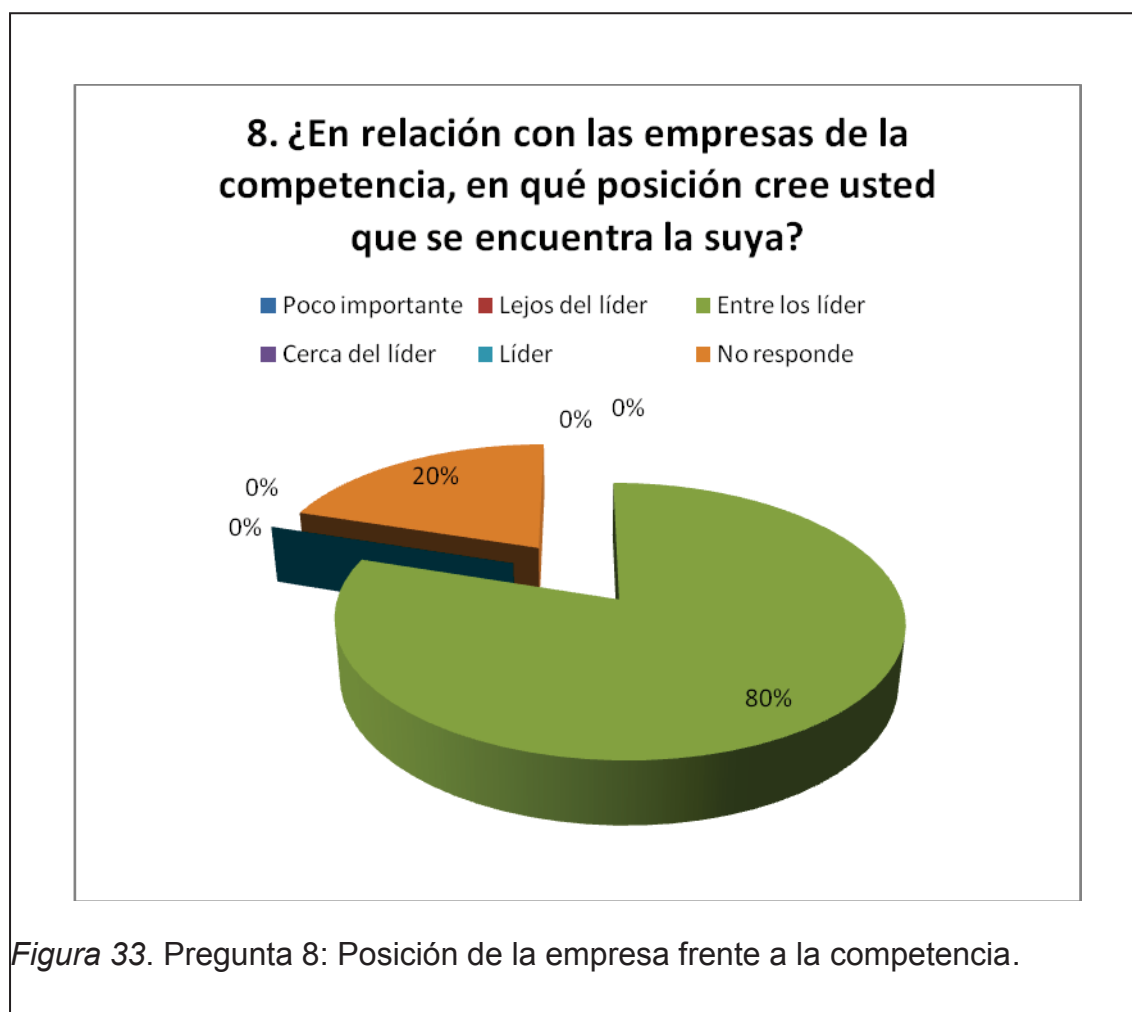
El 80% de los colaboradores no responden y el 20% menciona como misión de la empresa “proveer de nuestros productos a empresas líderes en el mercado”. Coincidiendo en el fondo con la misión que la empresa maneja desde el año 2010.



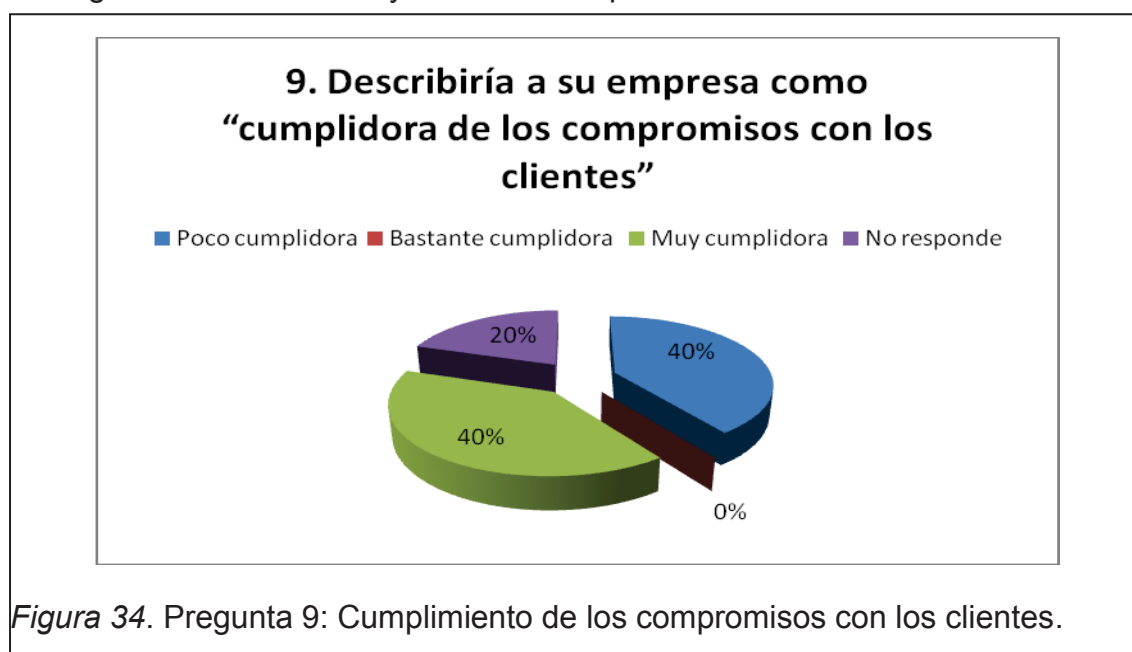
Podemos observar que el 62% del personal encuestado considera que la calidad del producto es uno de los puntos fuertes de la empresa, el 13% precio, el 13% innovación y el 12% atención al cliente.



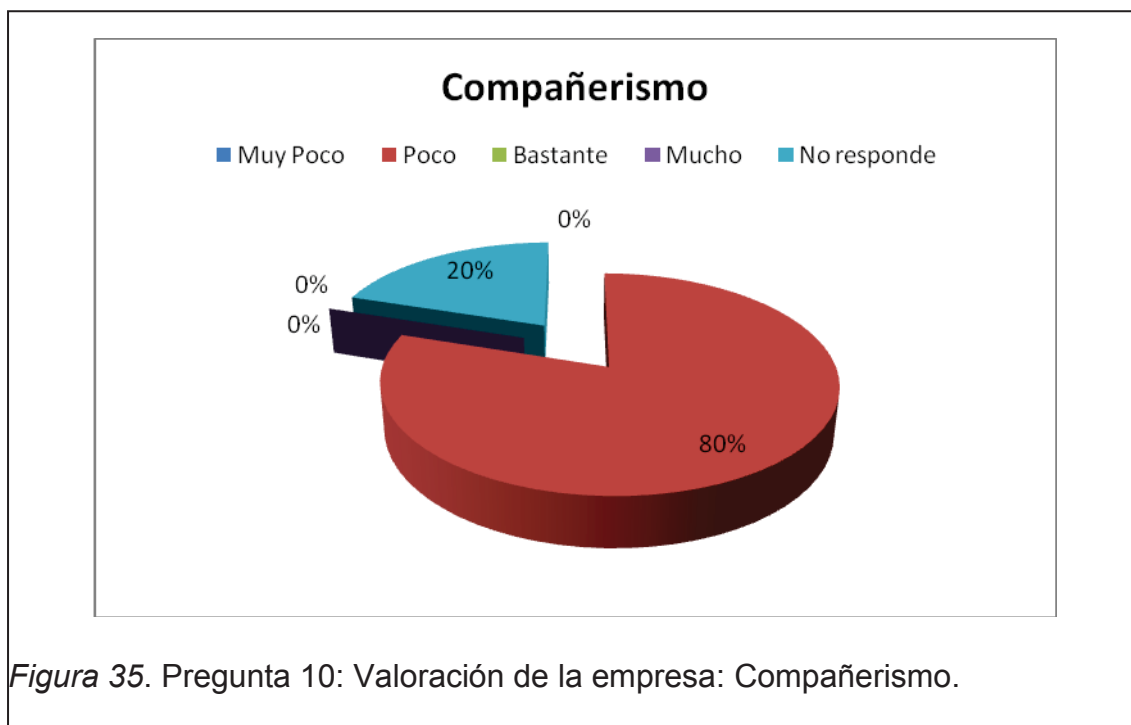
El 33% de los colaboradores considera la amabilidad como uno de los valores más importantes y que se han mantenido constantes en la empresa, el 25% respeto, el 17% seguridad, el 17% honestidad – honradez y el 8% colaboración. Estos porcentajes denotan los buenos preceptos que se han impartido y que se demuestran dentro de la empresa.



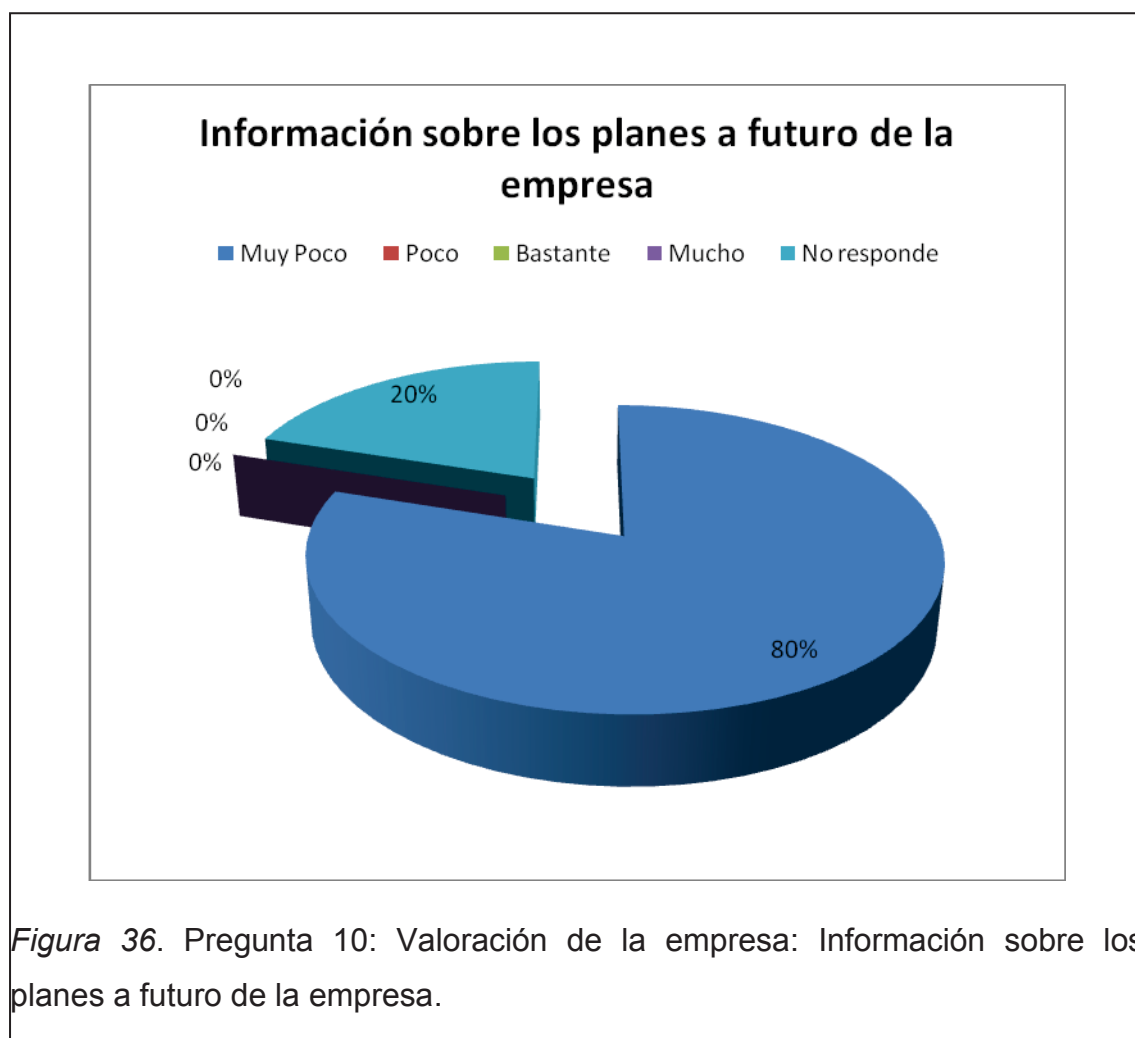
El 80% del personal encuestado considera que la empresa se encuentra entre las organizaciones líderes y el 20% no responde.



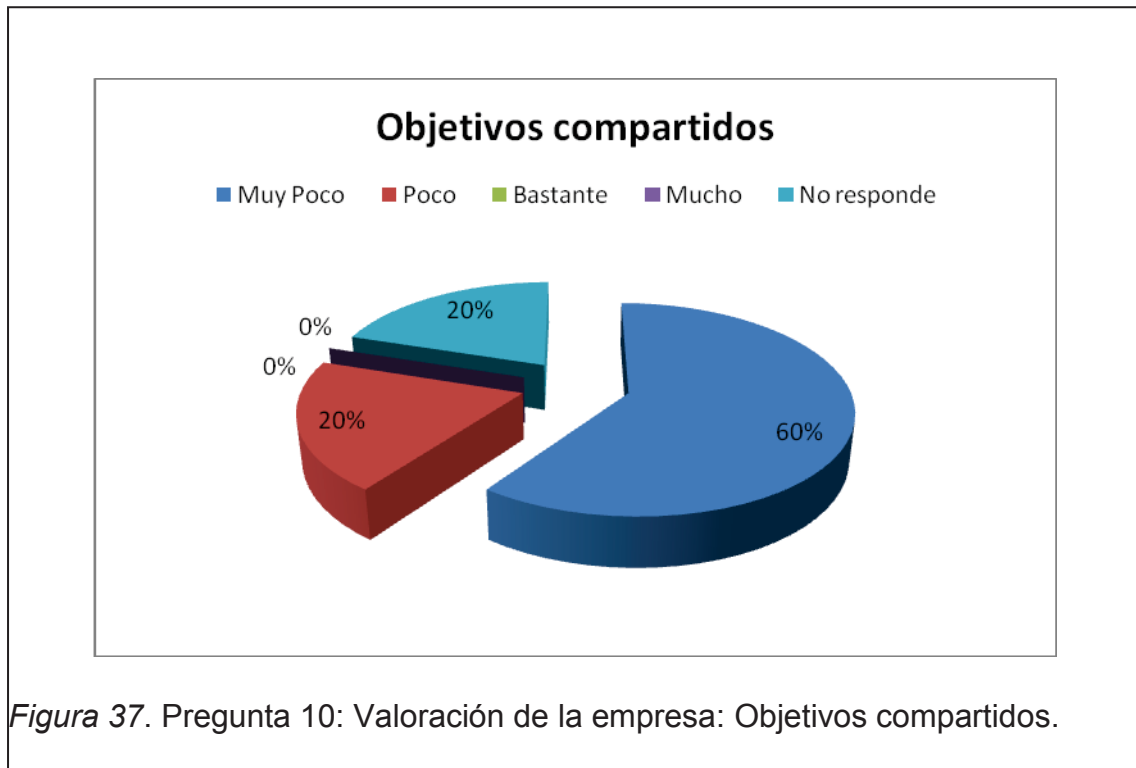
El 40% de los colaboradores describe a su empresa como muy cumplidora de los compromisos con los clientes, el 40% poco cumplidora y el 20% no responde. Estos porcentajes deben ser analizados por las autoridades, pues las colaboradoras tienen conocimiento directo sobre la productividad, el cumplimiento o incumplimiento de metas.



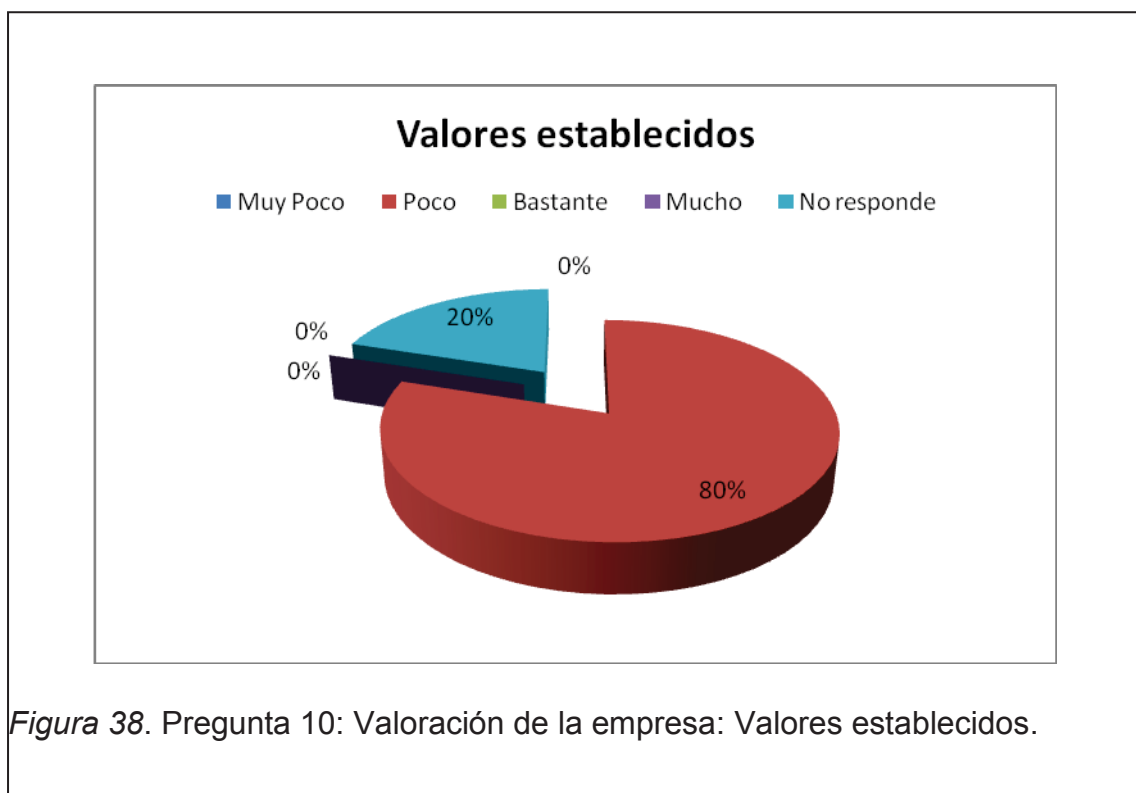
El 80% de los encuestados consideran que existe poco compañerismo en la empresa y el 20% no responde. Este alto porcentaje indica la falta de campañas de relacionamiento entre el grupo de trabajo e inclusión de técnicas de trabajo en equipo y colaboración mutua.



El 80% del personal considera que conoce muy poca información sobre los planes a futuro de la empresa y el 20% no responde. Este resultado refuerza la pregunta 5e, pues los colaboradores desconocen la planificación a futuro y no tienen claridad de el rumbo que la empresa está tomando.



Podemos observar que el 60% de los encuestados trabajan en equipo para el cumplimiento de objetivos, el 20% poco y el 20% no responde.



El 80% de los colaboradores conocen poco de los valores establecidos en la empresa y el 20% no responde. Este porcentaje indica la falta de transmisión de información sobre cultura organizacional y el poco fomento de estos conceptos en sus trabajadores.

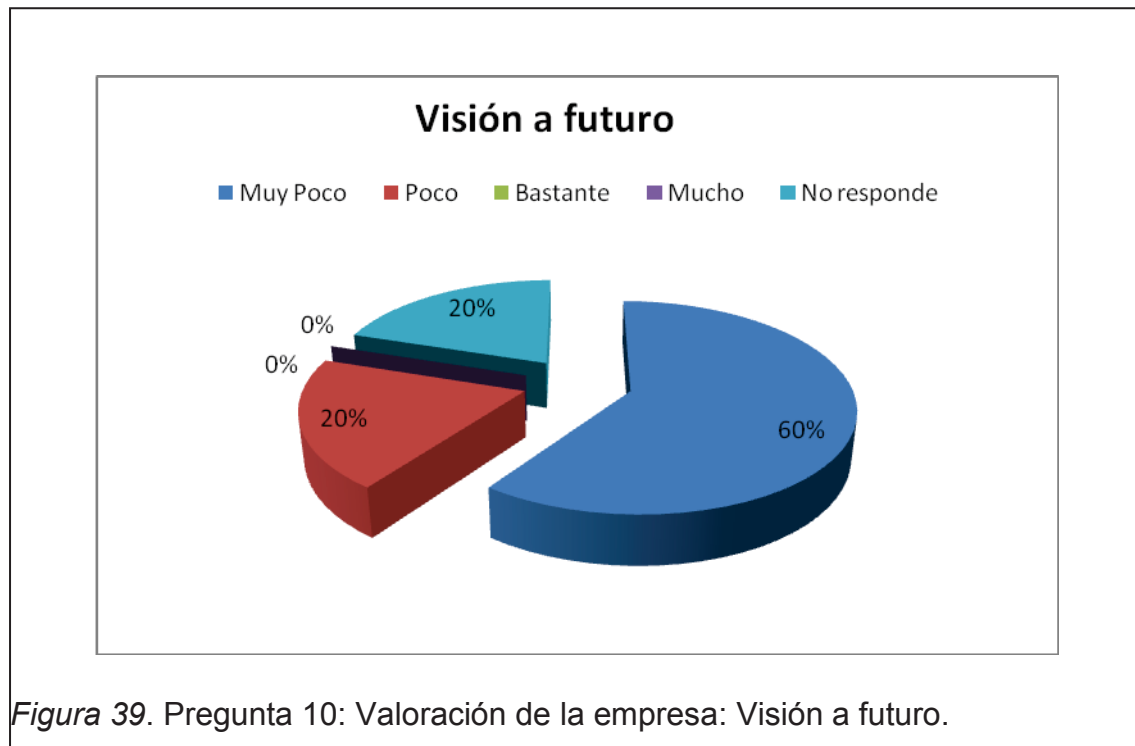
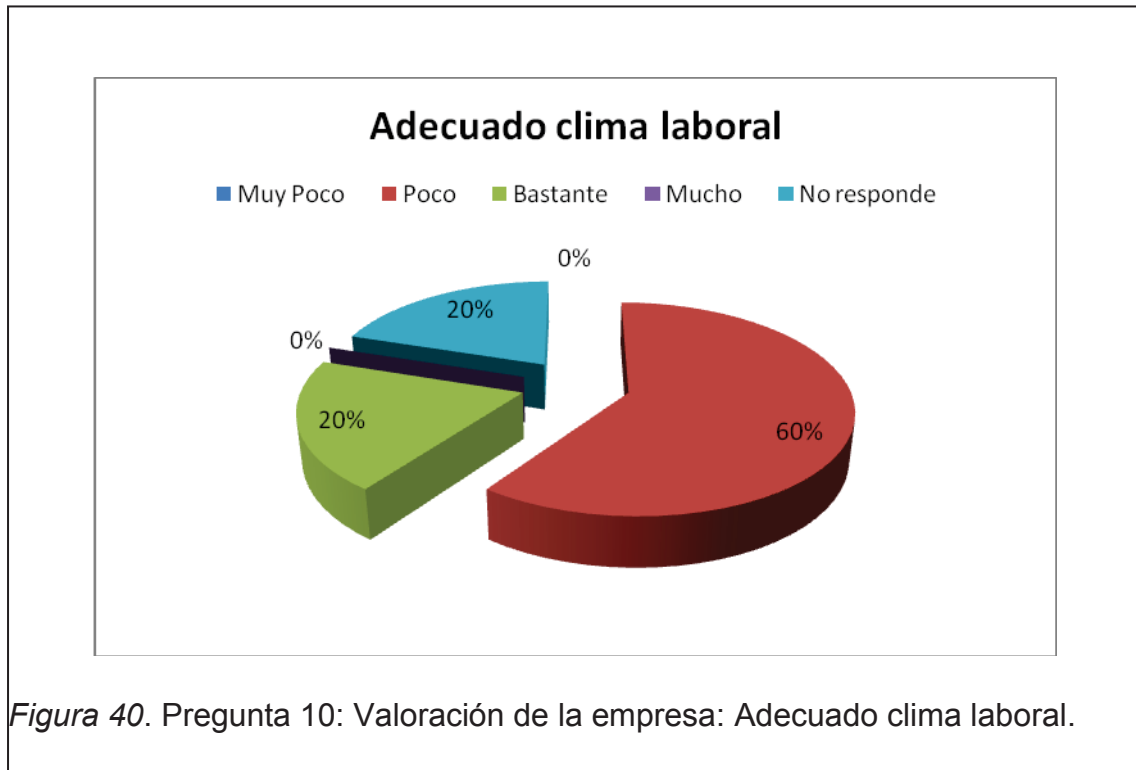
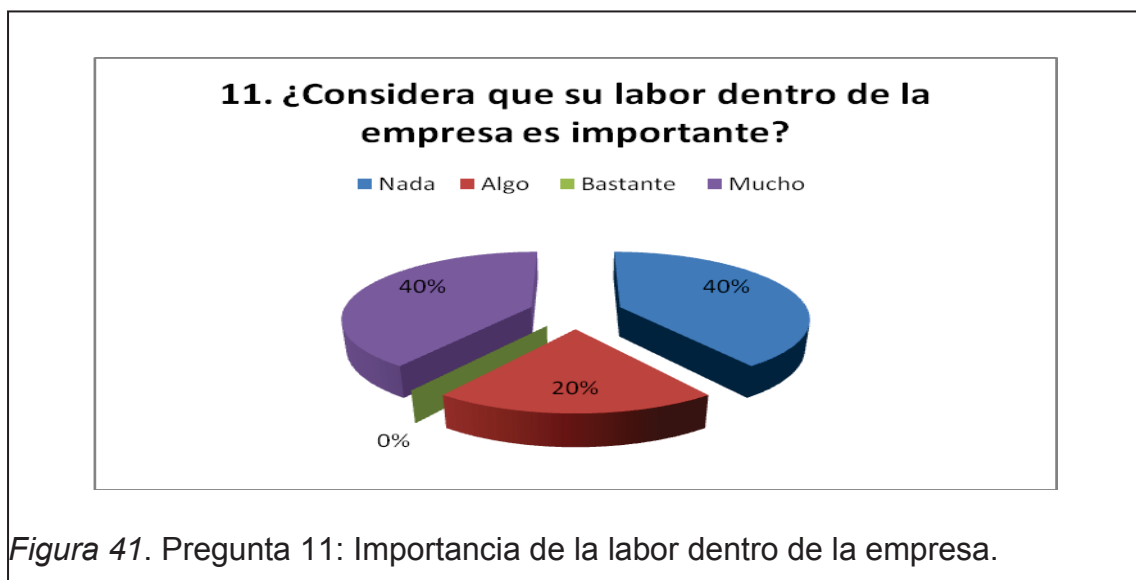


Figura 39. Pregunta 10: Valoración de la empresa: Visión a futuro.

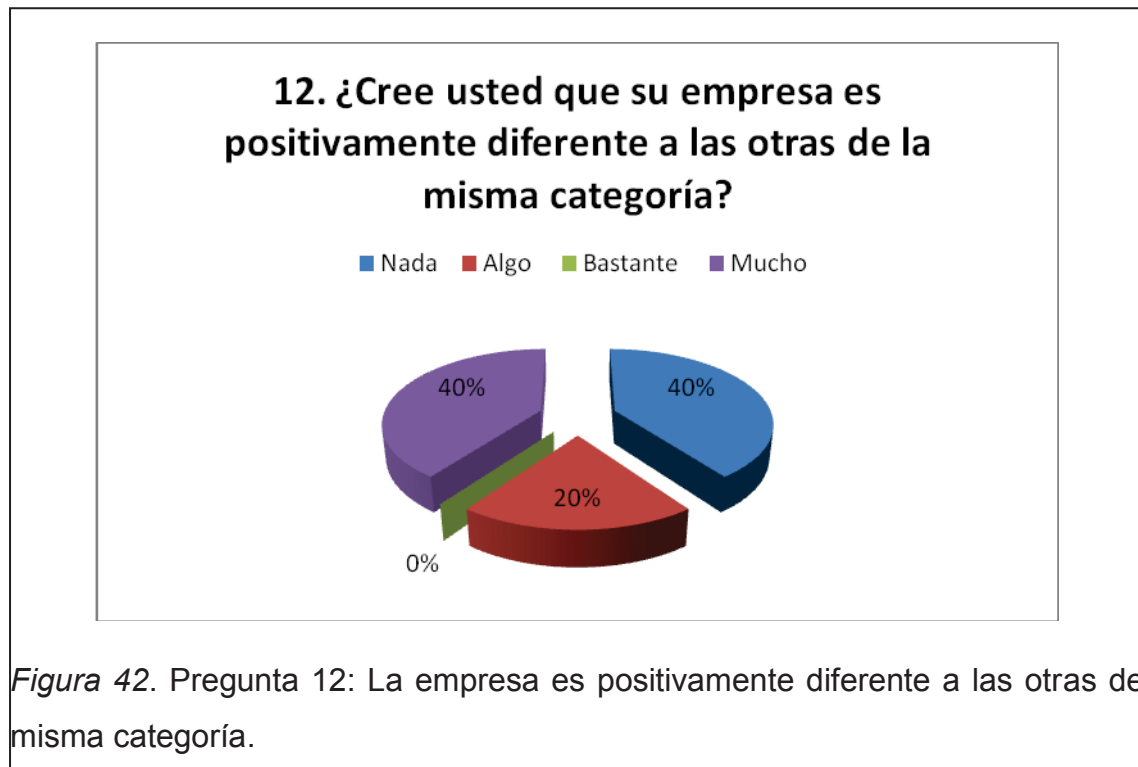
El 60% del personal encuestado conoce muy poco de la visión a futuro de la empresa, el 20% poco y el 20% no responde. Esta pregunta refuerza la aseveración sobre el desconocimiento que los colaboradores tienen sobre planes futuros de la empresa, denotando la poca información que se emite desde la alta jerarquía.



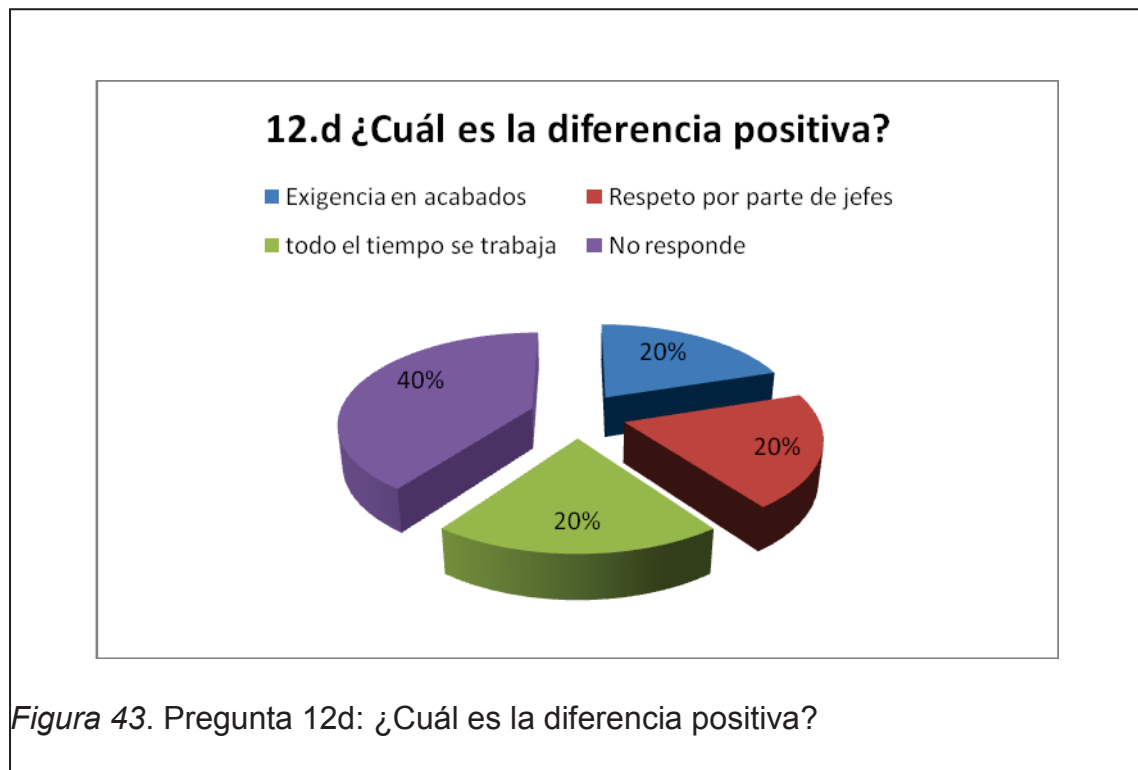
El 60% de los colaboradores consideran que existe escaso clima laboral, el 20% bastante y el 20% no responde. Con este alto porcentaje se puede coincidir en que una de las afectaciones para que el ambiente laboral no sea satisfactorio es la falta de comunicación y transmisión de mensajes directos y efectivos.



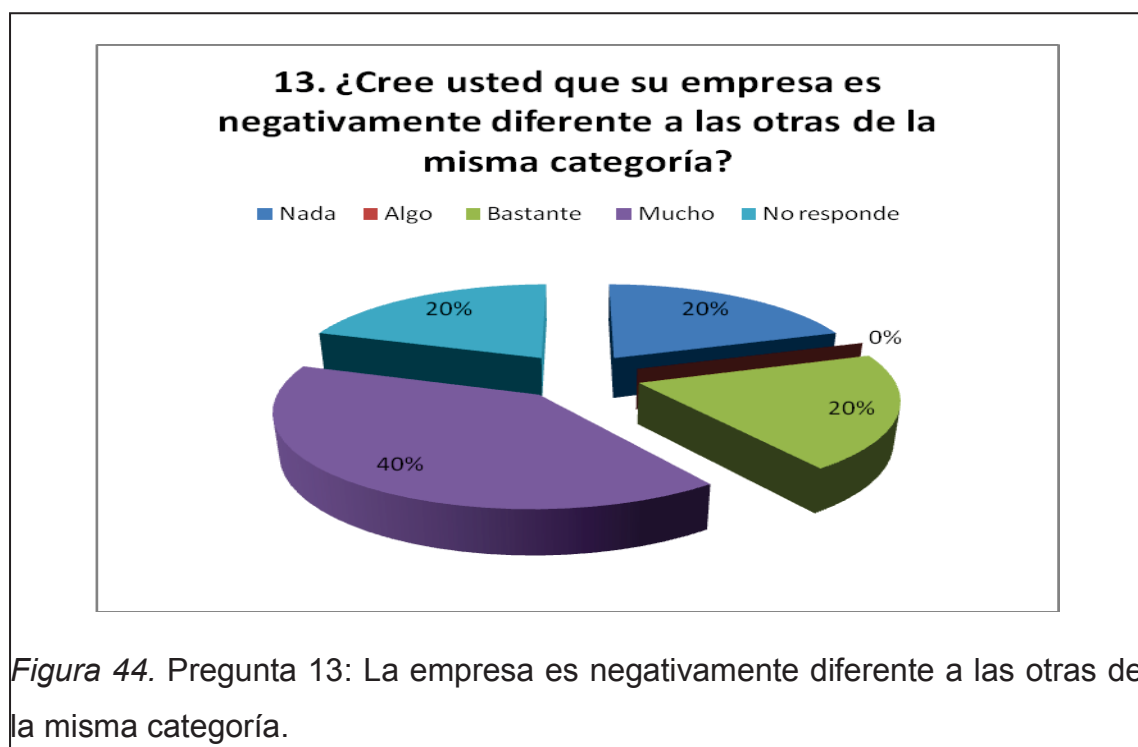
El 40% del personal encuestado considera que su labor es muy importante dentro de la empresa, el 40% nada y el 20% algo. Este porcentaje connota el conocimiento de su cargo y de la satisfacción laboral que las autoridades brindan a sus colaboradores, al reconocer que las respuestas están divididas, es necesario que se dé un soporte por parte de las autoridades para mejorar el ambiente laboral.



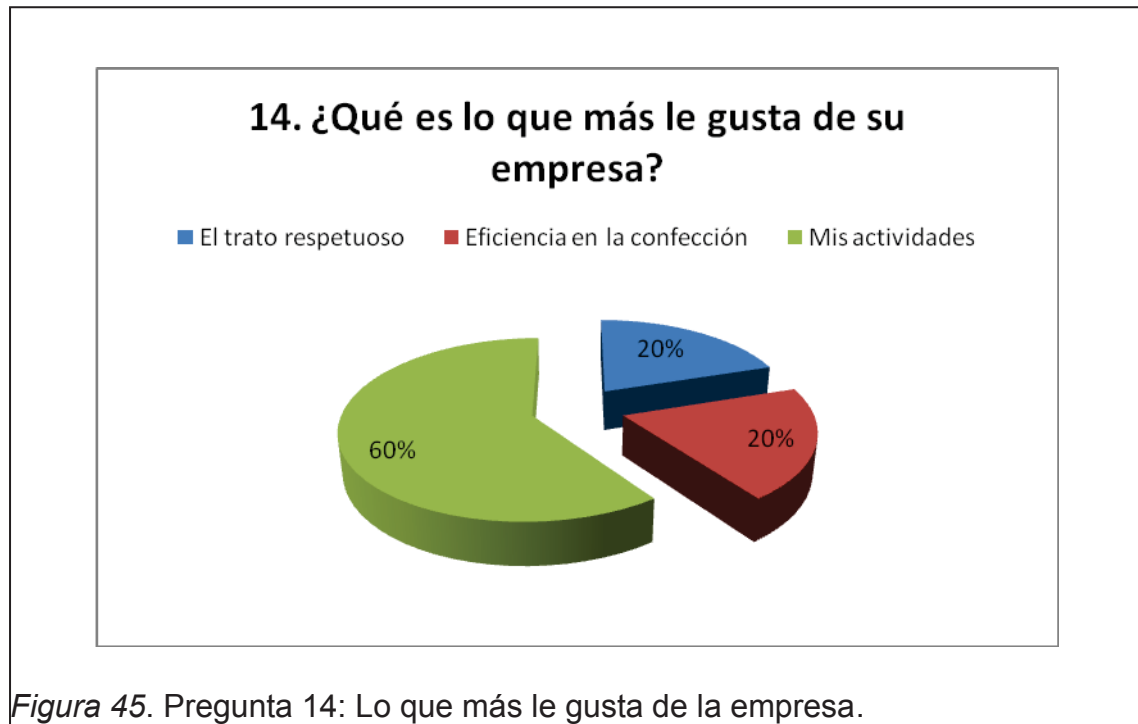
El 40% de los encuestados consideran que la empresa es positivamente muy diferente a las otras organizaciones de la misma categoría, el 40% opinan que no hay nada de diferencia y el 20% piensa que algo. Esto denota el nivel de pertenencia que se ha desarrollado en la empresa y la necesidad de involucrar al personal en nuevas oportunidades de desarrollo laboral.



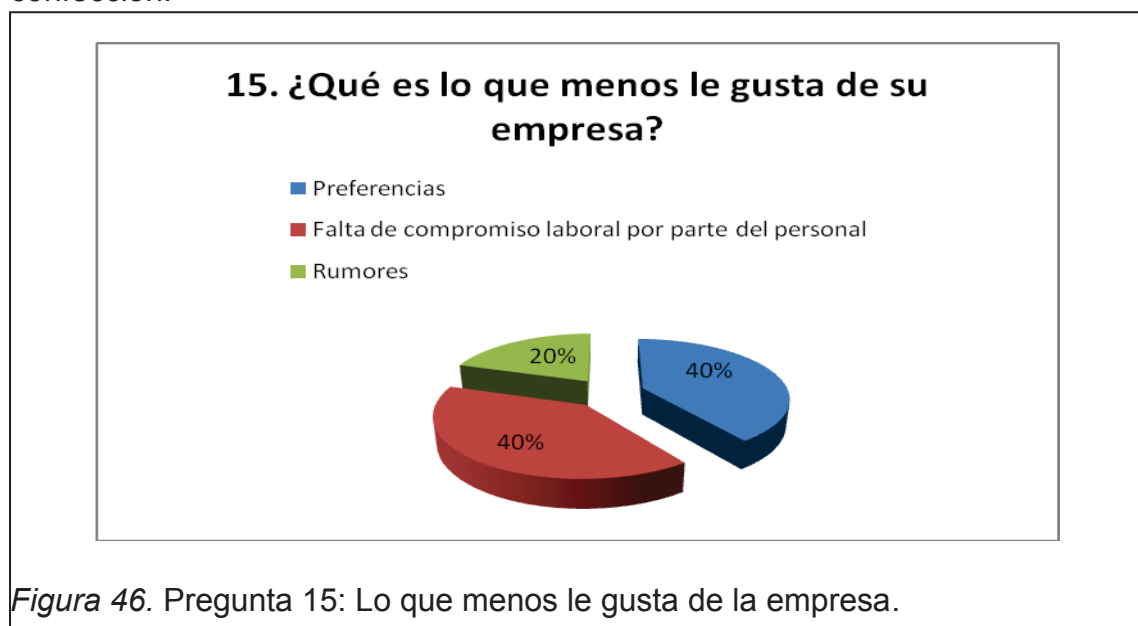
El 40% de los colaboradores no responde, el 20% considera como diferencia positiva la exigencia en acabados, el 20% el respeto por parte de jefes y el 20% todo el tiempo se trabaja.



El 40% de los encuestados consideran que la empresa es negativamente muy diferente a las otras organizaciones de la misma categoría, el 20% nada, el 20% bastante y el 20% no responde.

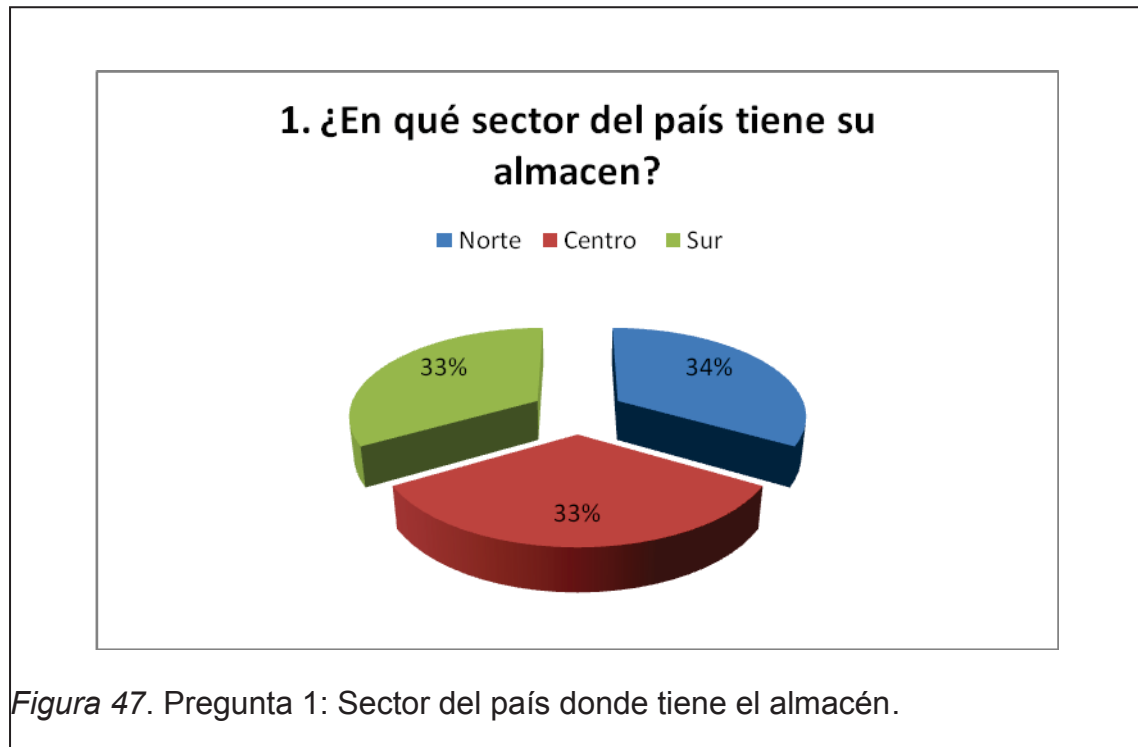


El 60% de los colaboradores menciona a sus actividades como lo que más le gusta de la empresa, el 20% el trato respetuoso y el 20% la eficiencia en la confección.

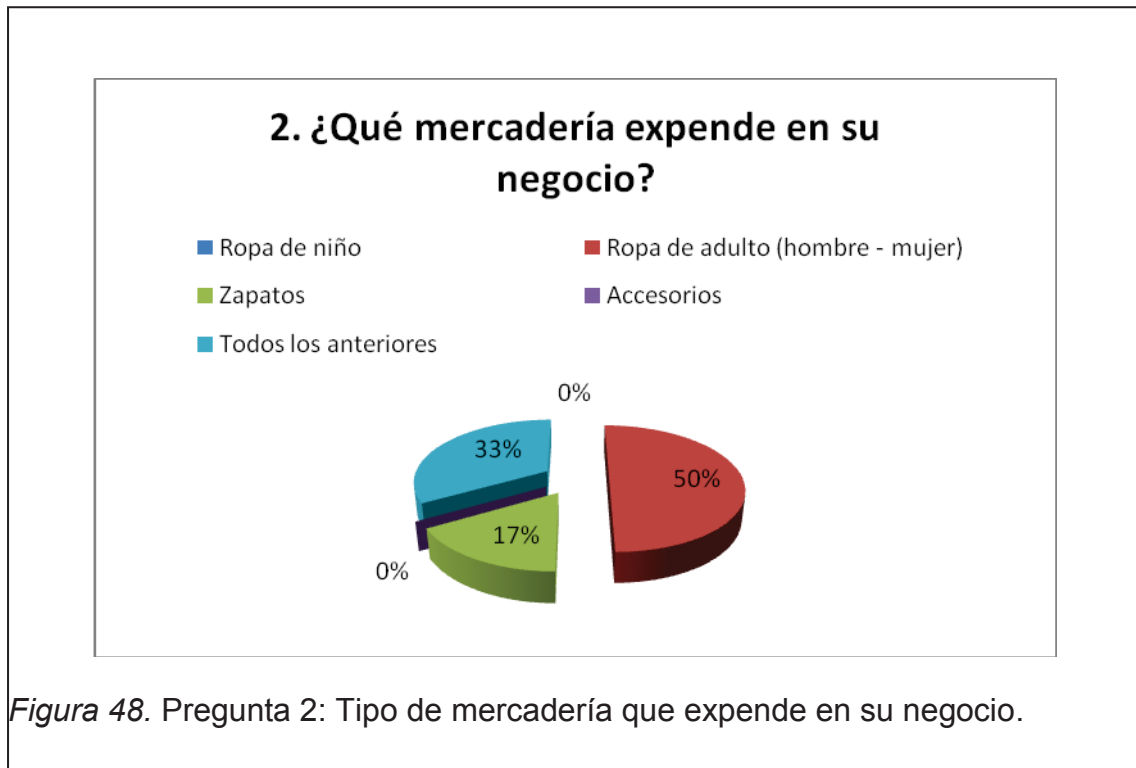


El 40% de los colaboradores menciona la falta de compromiso por parte del personal como uno de los aspectos que menos le gusta de la empresa, el 40% preferencias y el 20% rumores.

4.5.2.3. Encuesta público externo

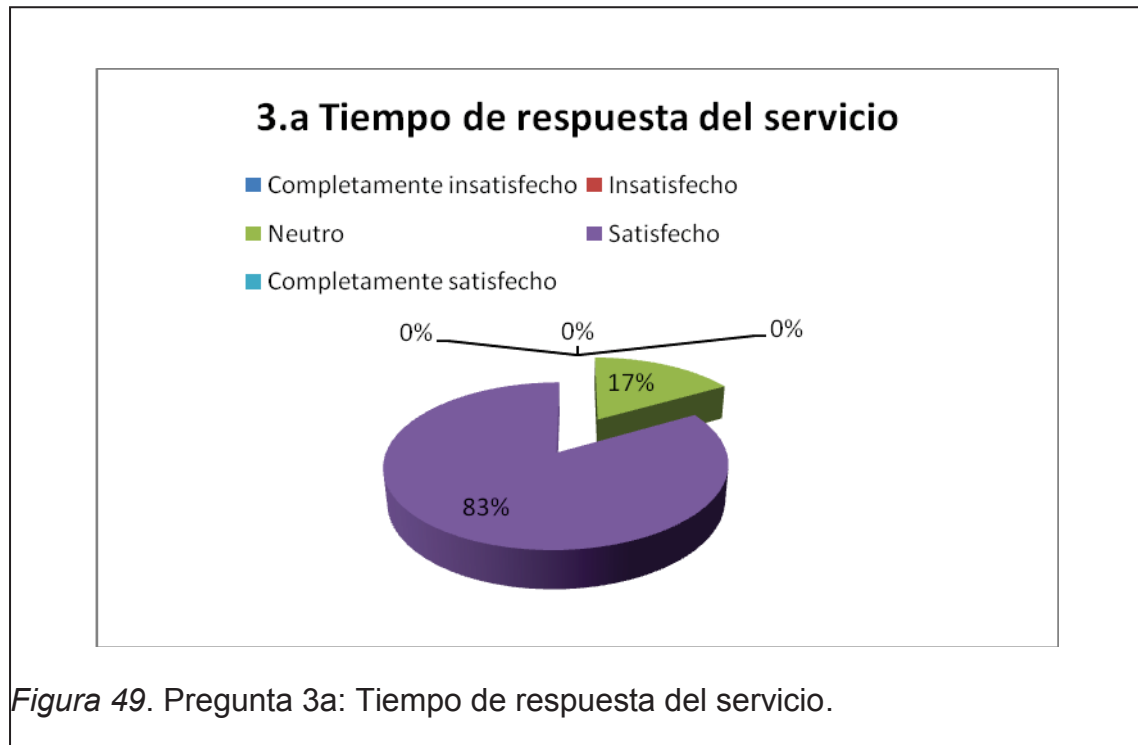


El 34% de las personas encuestas tiene su almacén en el sector norte del país, el 33% centro y el 33 sur. Con esta respuesta se denota la capacidad de venta de la empresa, pues distribuye sus productos en puntos clave de la región andina del país.

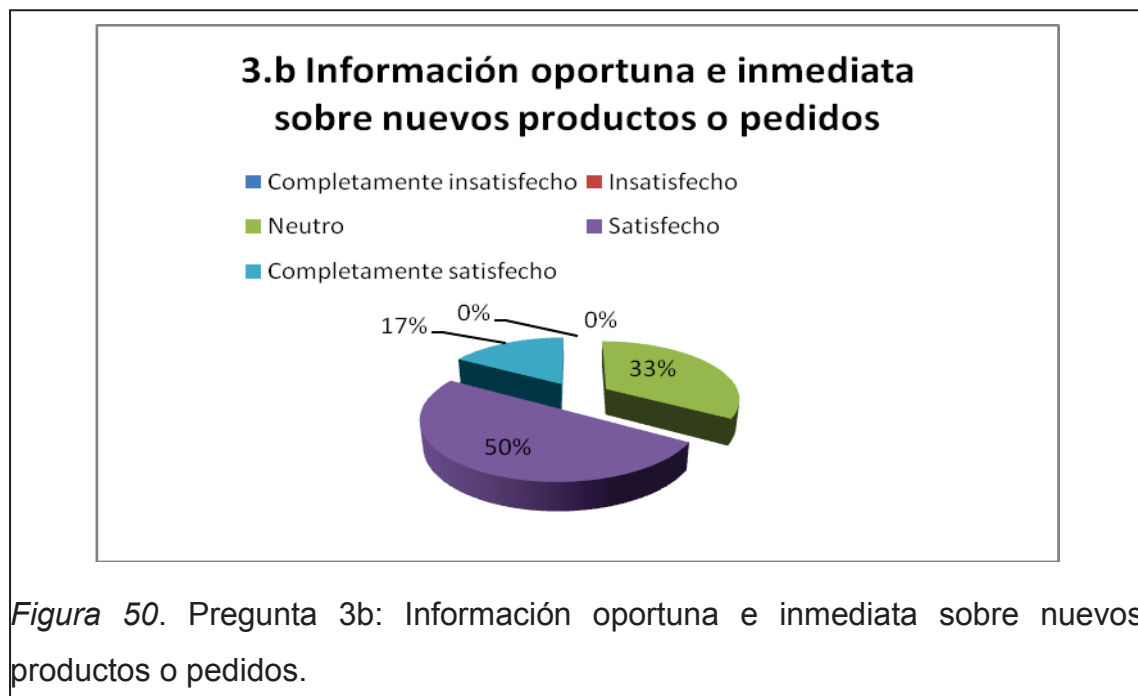


El 50% de los encuestados expende ropa de adulto (hombre – mujer) en su negocio, el 33% ropa de niño, ropa de adulto, accesorios y el 17% zapatos. Con este resultado se puede conocer que en todos los almacenes existe como nicho de mercado el área de ropa masculina y femenina.

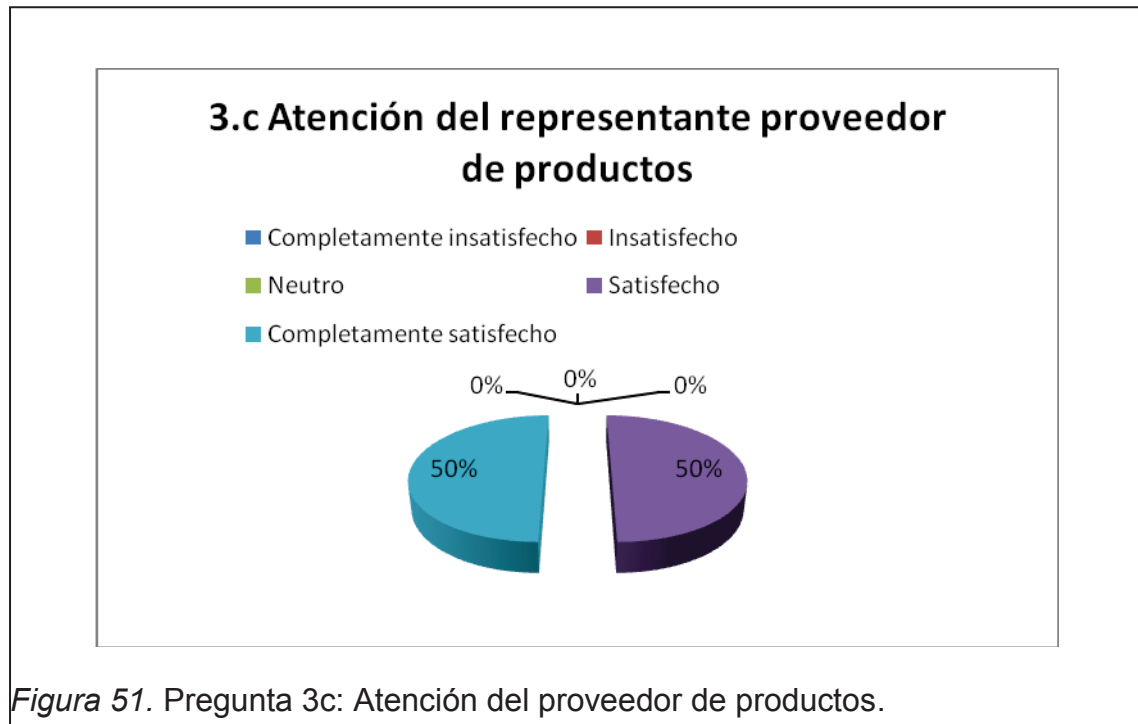
Pregunta 3: Califique utilizando la escala del 5, como completamente satisfecho, al 1, como completamente insatisfecho, a su proveedor de cabecera en lo referente a:



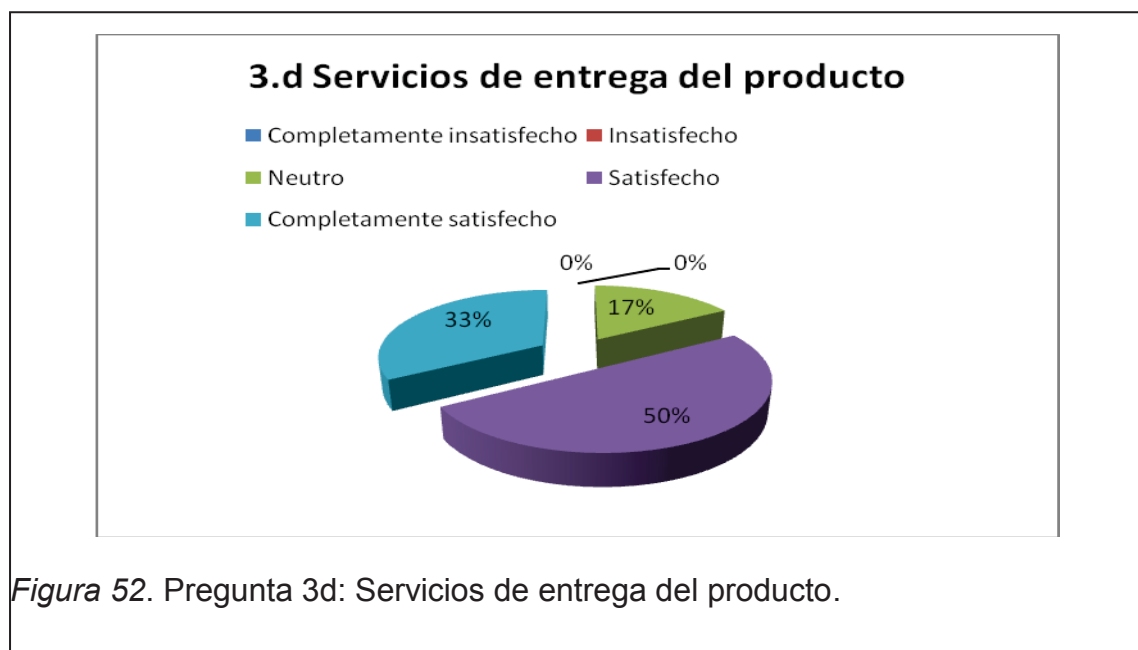
El 83% de los encuestados se encuentra satisfecho con el tiempo de respuesta del servicio y el 17% neutro.



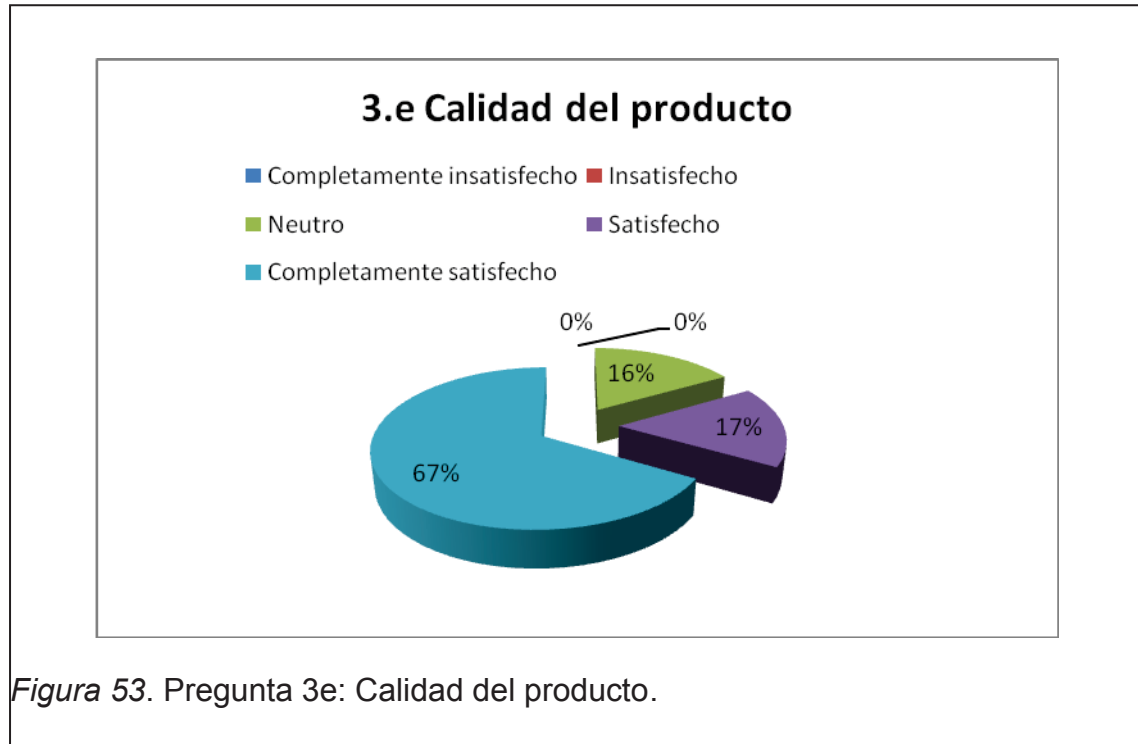
Podemos observar que el 50% de los encuestados se encuentran satisfechos con la inmediatez de la información sobre nuevos productos o pedidos, el 17% completamente satisfecho y el 33% neutro.



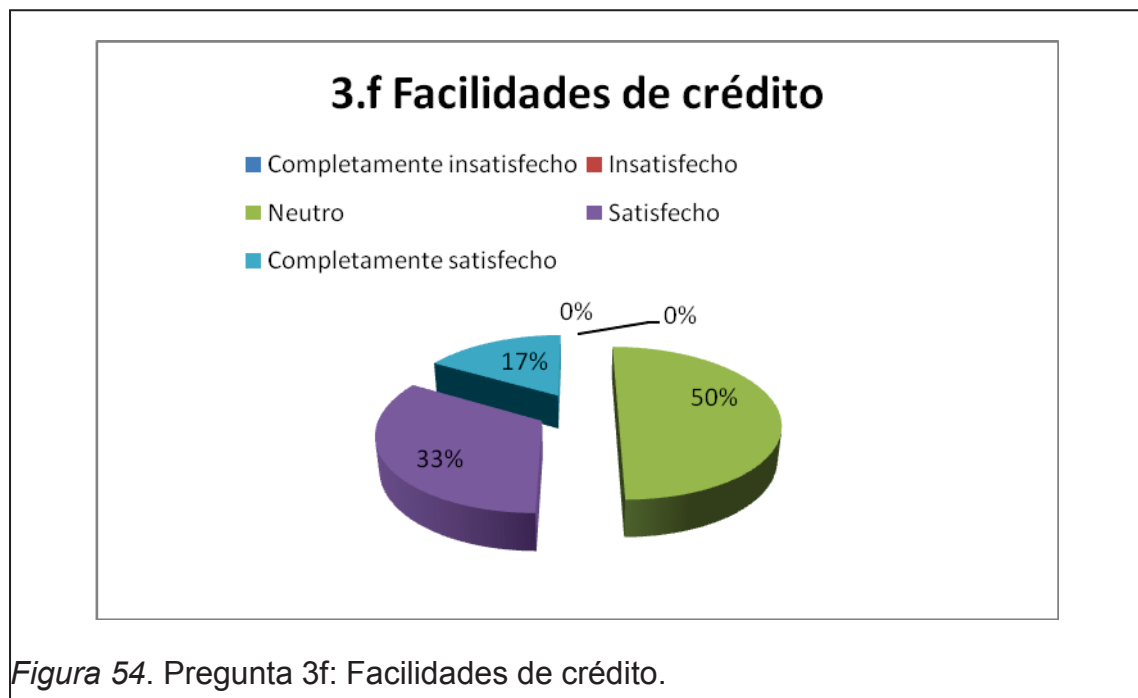
El 50% de las personas encuestadas se encuentran completamente satisfechos con la atención del representante proveedor de productos y el 50% satisfecho.



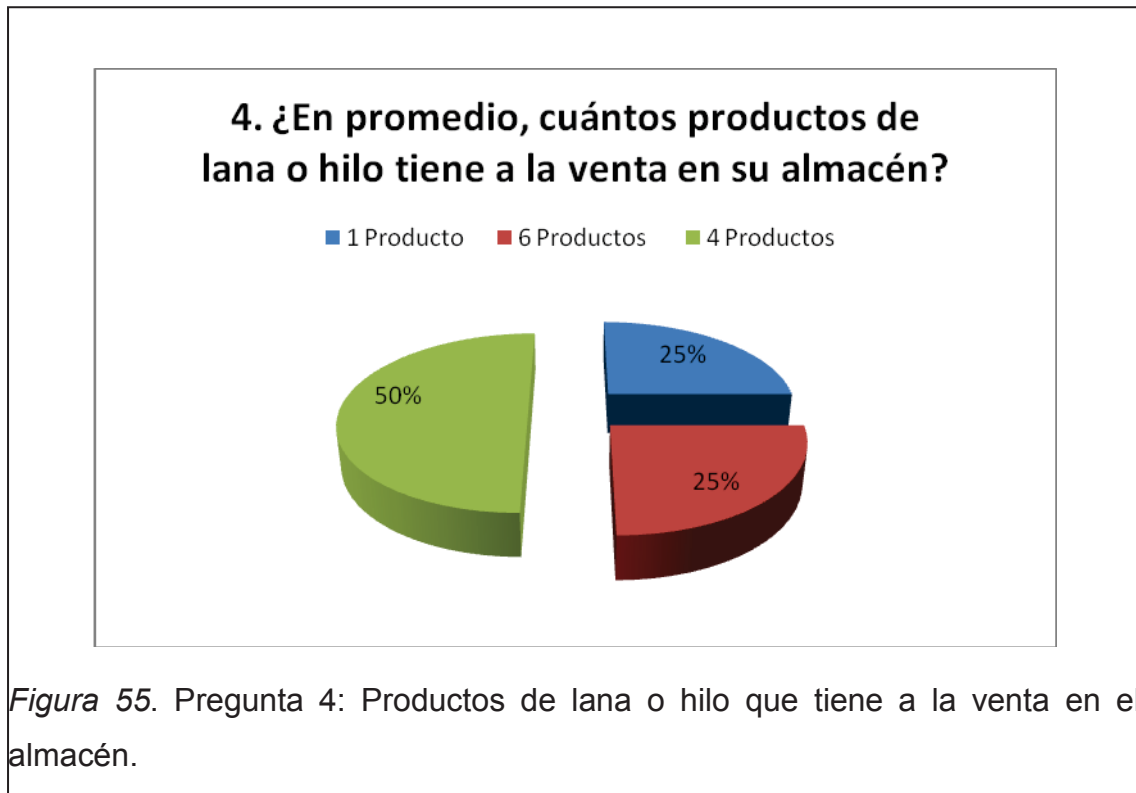
El 50% de los encuestados se encuentran satisfechos con los servicios de entrega del producto, el 33% completamente satisfecho y el 17% neutro.



El 67% de las personas encuestadas se encuentran completamente satisfechos con la calidad del producto, el 17% satisfecho y el 16% neutro.



Podemos observar que el 50% de los encuestados proporcionaron una respuesta neutra ante las facilidades de crédito, el 33% se encuentra satisfecho y el 17% completamente satisfecho.



El 50% de las personas encuestadas tienen a la venta en promedio cuatro productos de lana o hilo en sus almacenes, el 25% poseen 6 productos y el 25% posee 1 producto.

5. ¿Qué beneficios busca al momento de comprar productos de lana, hilo o algodón?

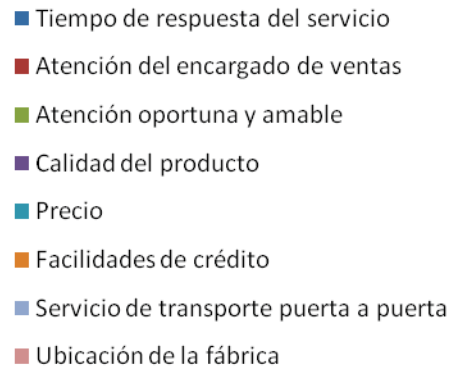


Figura 56. Pregunta 5: Beneficios que busca al momento de comprar productos de lana, hilo o algodón.

El 27% de los encuestados buscan calidad al momento de comprar productos de lana, hilo o algodón, el 23% precio, el 14% facilidad de crédito, el 14% tiempo de respuesta del servicio, el 9% atención del encargado de ventas, el 9% atención oportuna y amable y el 4% servicios de transporte puerta a puerta

6. ¿A dónde acudió para conocer los productos de hilo/lana que vende en su almacén?

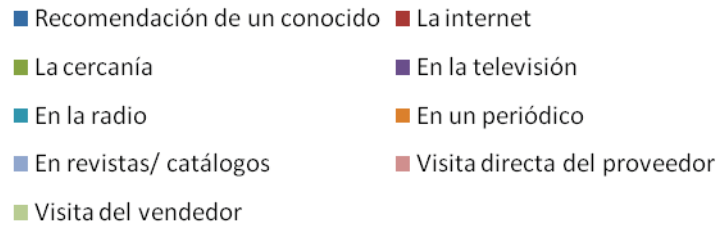
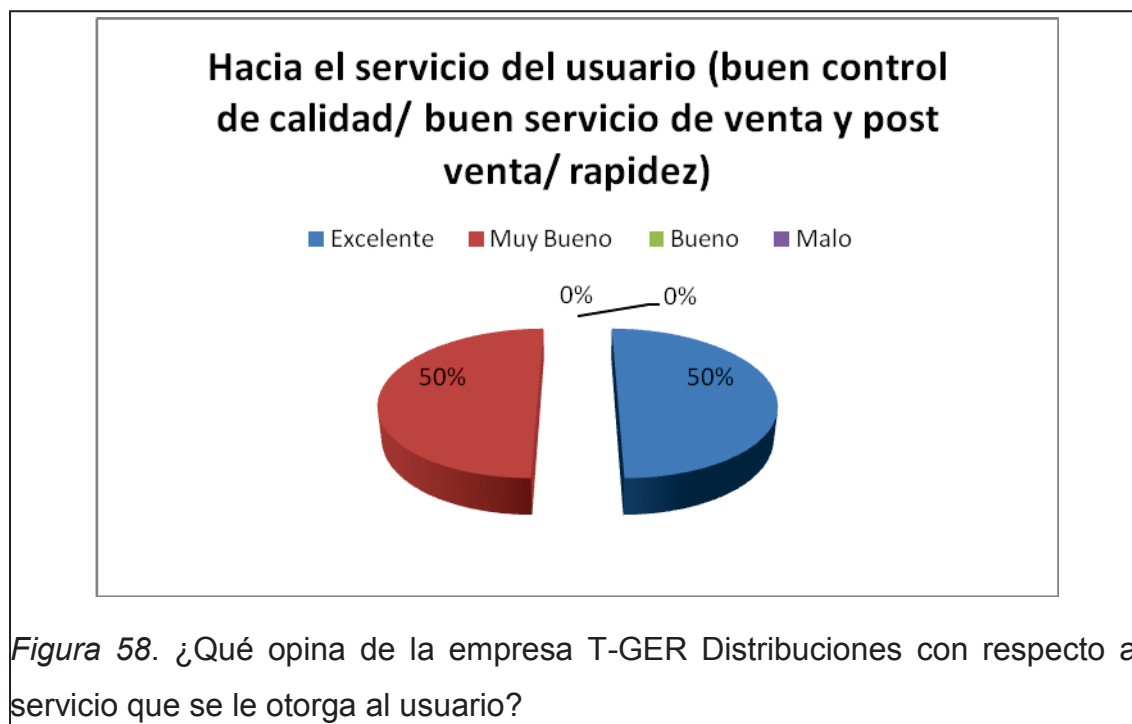


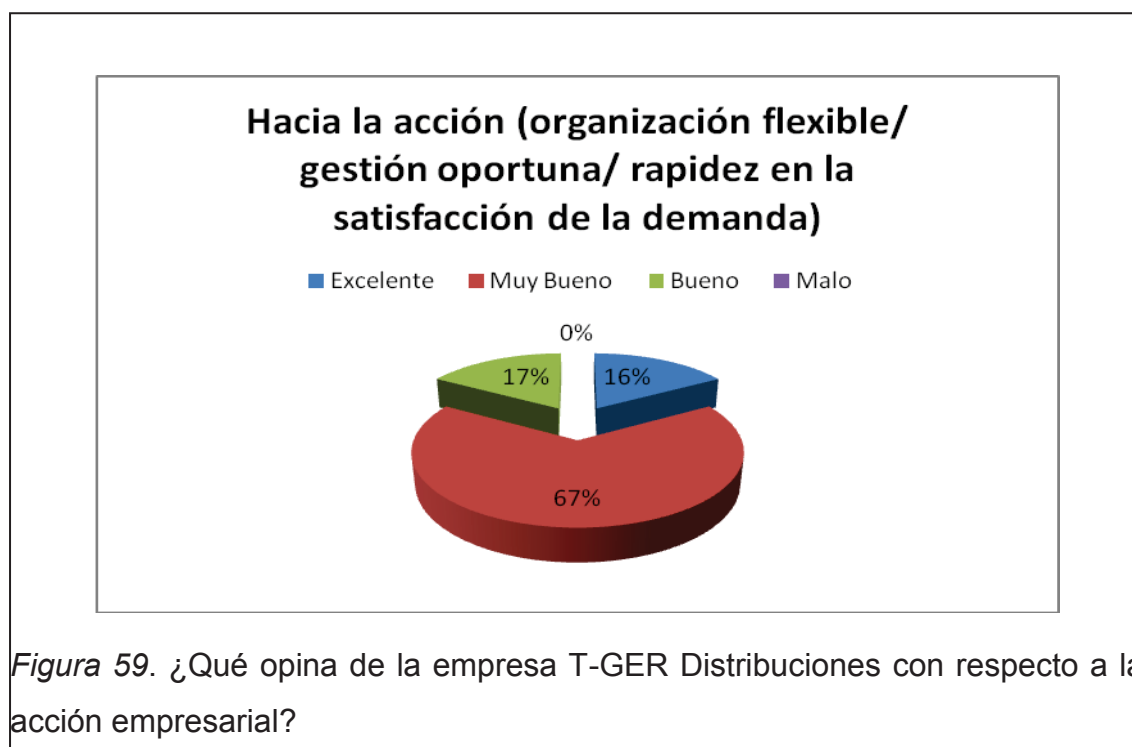
Figura 57. Pregunta 6: ¿A dónde acudió para conocer estos productos?

El 50% de las personas encuestadas recibió la visita directa del proveedor para conocer los productos de hilo/ lana que venden en sus almacenes, el 40% recomendación de un conocido y el 10% visita del vendedor.

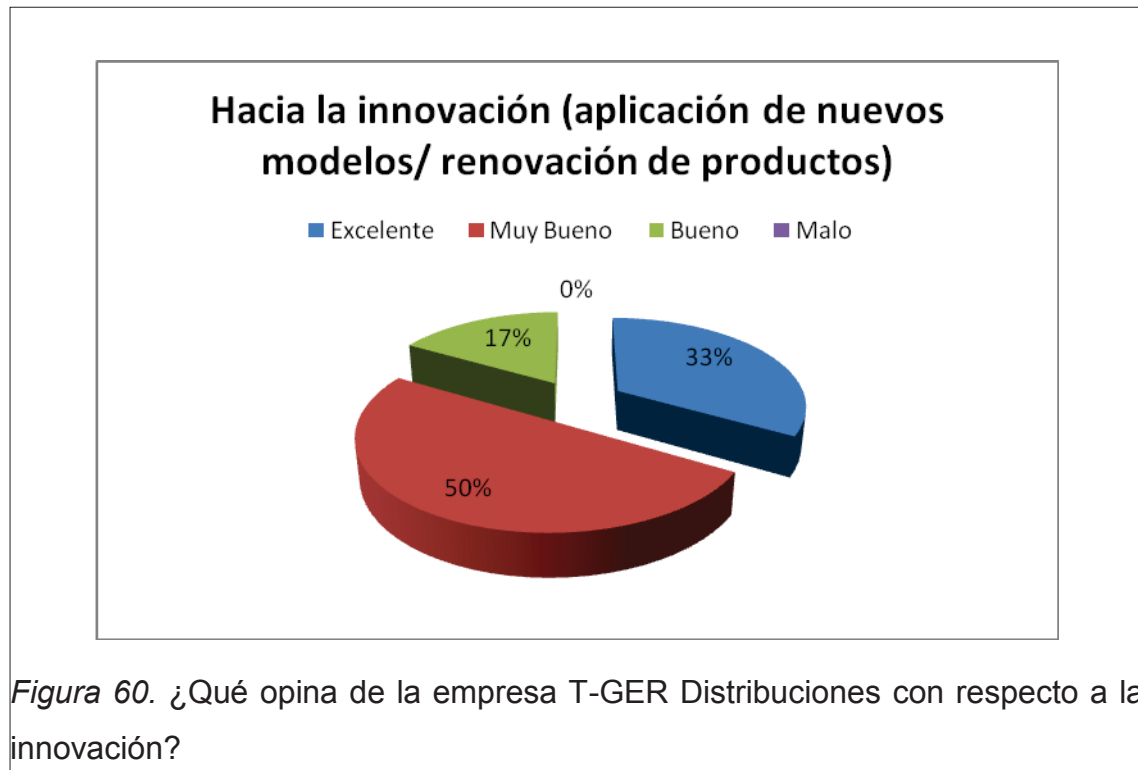
Pregunta 7. ¿Qué opina de la empresa T-GER Distribuciones con respecto a?:



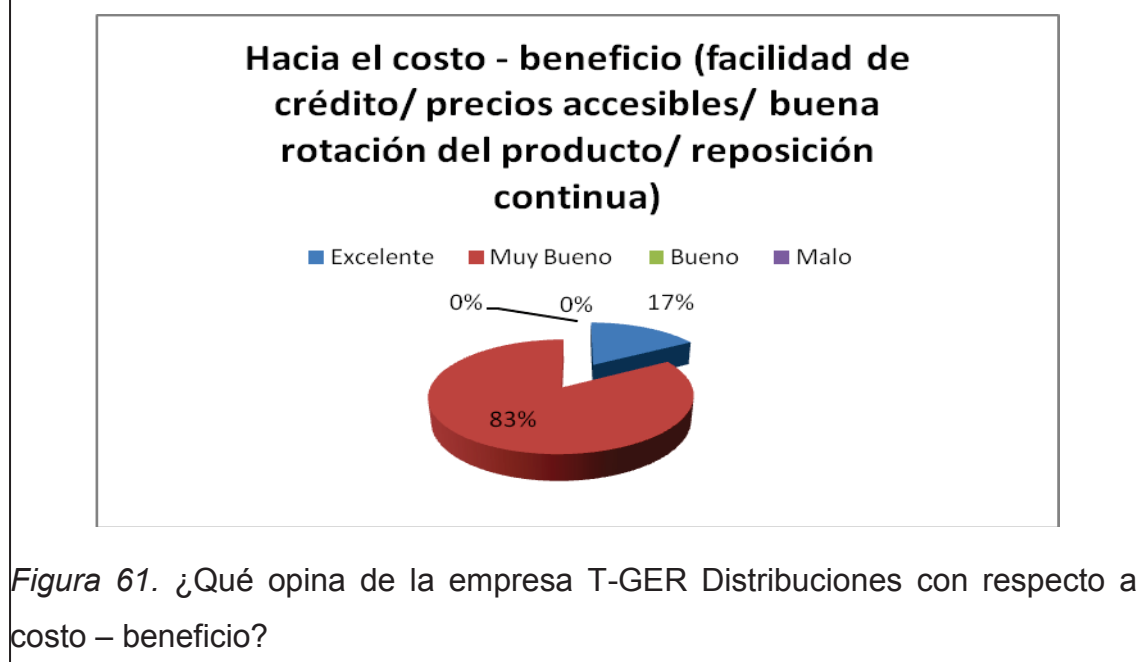
El 50% de los encuestados califica excelente el servicio del usuario que brinda la empresa T-GER Distribuciones y el 50% muy bueno.



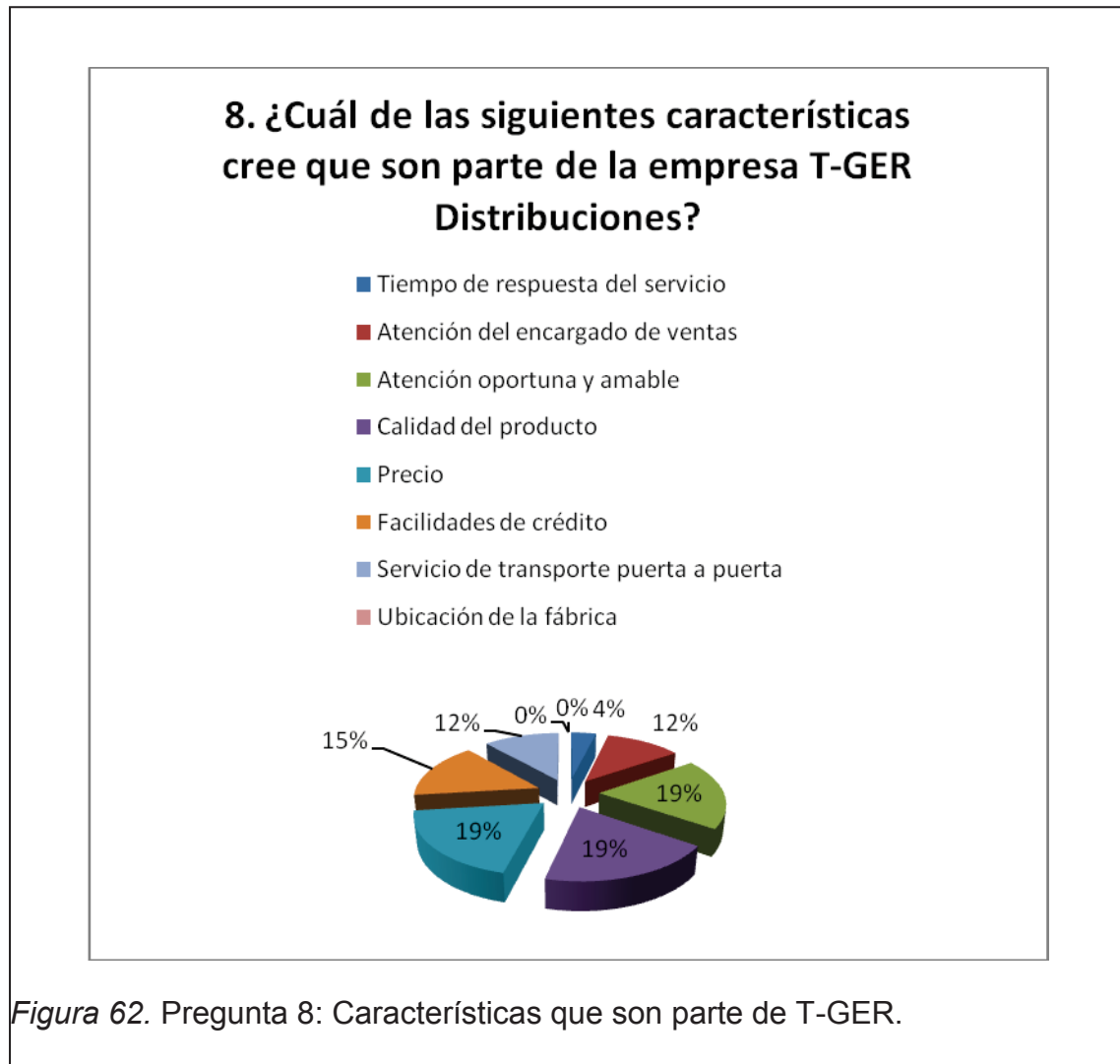
El 67% de las personas encuestadas califican muy buena la acción de la empresa T-GER Distribuciones, el 17% bueno y el 16% excelente.



El 50% de los encuestados califican muy buena la innovación de productos de la empresa T-GER Distribuciones, el 33% excelente y el 17% bueno.



Podemos observar que el 83% de los encuestados califica muy bueno el costo – beneficio que les brinda la empresa T-GER Distribuciones y el 17% excelente.



El 19% de las personas encuestadas considera el precio como una característica de la empresa T-GER Distribuciones, el 19% calidad del producto, el 19% atención oportuna y amable, el 15% facilidades de crédito, el 12% transporte de puerta a puerta, el 12% atención del encargado de venta y el 4% tiempo de respuesta del servicio.

9. ¿Conoce los colores corporativos de T-GER Distribuciones?

- Los conozco muy poco
- No los conozco
- Si los conozco y no me gustan
- Si los conozco y me gustan

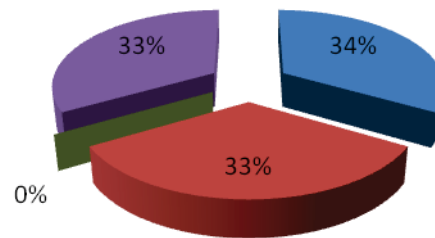


Figura 63. Pregunta 9: Conocimiento de los colores corporativos de T-GER.

El 34% de las personas encuestadas conoce muy poco los colores corporativos de T-GER Distribuciones, el 33% desconoce y el 33% conoce y no les gusta.

10. Si T-GER tuviese personalidad, ¿Cuál de las siguientes características la representarían?

- Extrovertido y juvenil
- Simpático y colorido
- Serio y modesto
- Seguro y profesional
- Independiente
- Amargado y malhumorado
- Otros

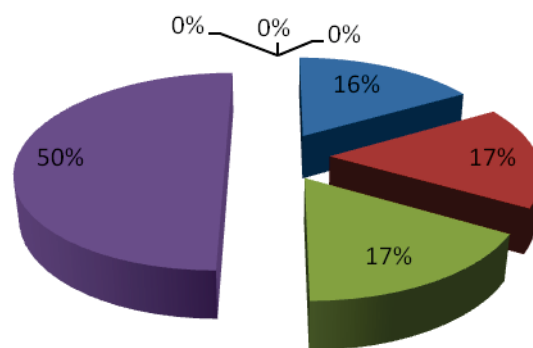


Figura 64. Pregunta 10: Características de personalidad de T-GER.

El 50% de los encuestados considera que la seguridad y el profesionalismo serían características que representarían a la empresa T-GER Distribuciones, el 17% seriedad y modestia, el 17% Simpatía y colorido y el 16% extrovertido y juvenil.

11. Con respecto al producto que T-GER entrega, señale las características que lo representan:

- Calidad
- Precio
- Colores actuales
- Modelos innovadores
- Detalles en acabados
- Tallas bien estructuradas
- Materiales duraderos
- Marca reconocida
- Prestigio

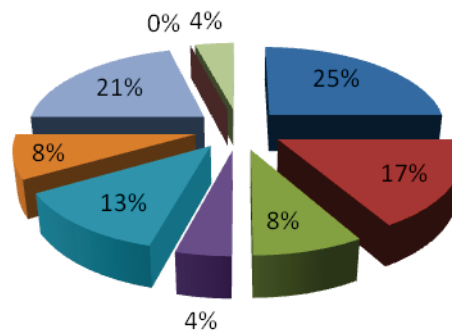


Figura 65. Pregunta 11: Características que son parte de los productos T-GER.

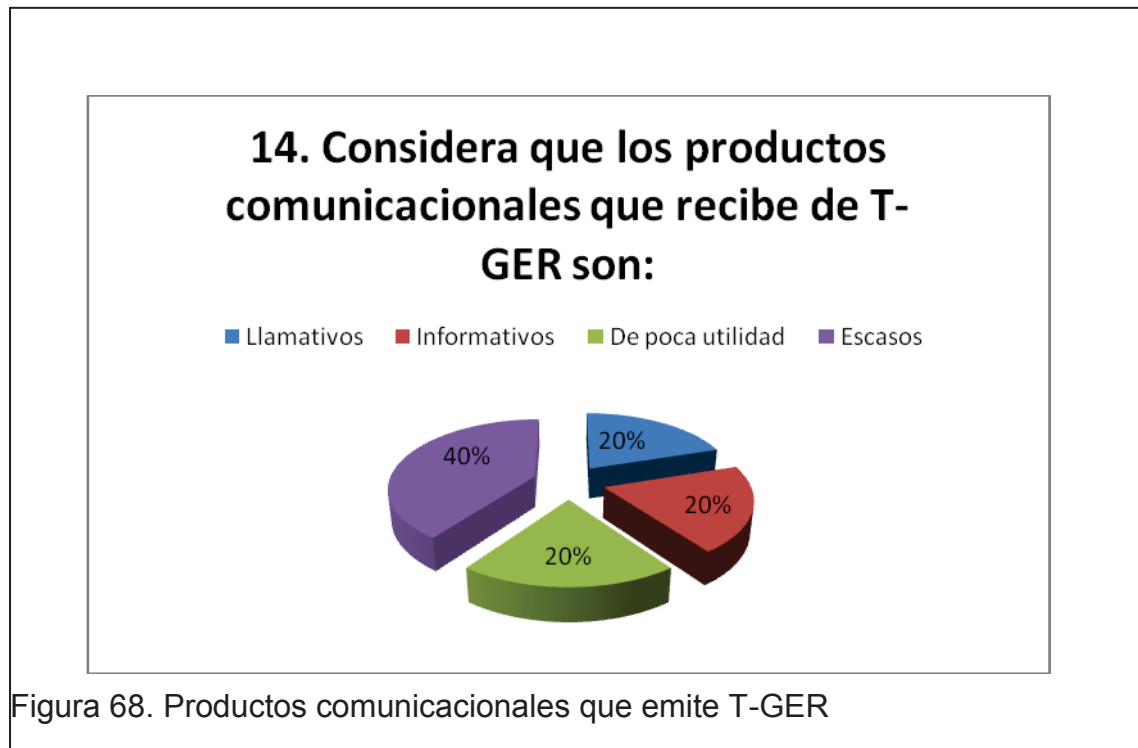
El 25% de las personas encuestadas mencionan la calidad como característica del producto entregado por la empresa T-GER Distribuciones, el 21% materiales duraderos, el 17% precio, el 13% detalle en acabado el 8% tallas bien estructuradas, el 8% colores actuales, el 4% prestigio y el 4% modelos innovadores.



El 50% de los encuestados recomiendan a la empresa T-GER Distribuciones innovar los modelos y el 50% no responde.



De acuerdo a las respuestas del público encuestado, el canal de información más frecuente es la visita directa con el 40%, seguido del correo electrónico 25%, teléfono 15% y boletines y mensajería con el 20% cada uno.



El público considera que los productos comunicacionales que la empresa envía por sus actuales canales de información son escasos en un 40%, llamativos en un 20%, informativos 20%, de poca utilidad 20%. Con estas respuestas podemos constatar que la información es emitida de manera poco frecuente y no existe una coherencia en flujos informativos y productos comunicacionales elaborados.

4.5.3. Presentación de resultados grupos focales

El grupo focal es una técnica de recolección de información, donde los integrantes forman parte de una conversación fluida y capaz de recoger temas de importancia vertebral para una empresa. En este caso, los grupos focales fueron diseñados a fin de que todos los integrantes operativos de la fábrica

puedan expresar sus comentarios y se pueda llevar el diálogo de manera clara y sin desconfianza de emitir cierto tipo de comentarios.

Los integrantes de los grupos focales fueron el total del personal operativo de la empresa y se lo manejó de esta manera para poder contrastar con las respuestas de los cuestionarios.

1. Manejo de información en la empresa

En este tema se intentó recolectar información sobre tipo de información (formal e informal) que maneja T-GER y canales de comunicación empleados cotidianamente.

- ✓ Comunicación informal (rumores y conversación de pasillo)
- ✓ Mensajería instantánea y vía telefónica
- ✓ Reuniones de sociabilización para indicaciones generales
- ✓ Existencia de formalidad solo en ciertos temas

2. ¿Cuáles son los canales de comunicación que reconoce en la empresa?

- ✓ Reuniones
- ✓ Llamadas telefónicas
- ✓ Conversaciones directas

3. Características actuales de clima laboral

Para recolectar información sobre este tema se manejó preguntas sobre condiciones laborales, infraestructura, satisfacción laboral y trabajo en equipo.

- ✓ Trabajo individual y no en equipo
- ✓ No existe compañerismo y colaboración entre colaboradores de cada área
- ✓ Desconocimiento de actividades entre operarias

- ✓ Incertidumbre y desconfianza por destino empresarial
- ✓ Personal calificado
- ✓ Se ha mejorado la infraestructura y ciertas condiciones laborales
- ✓ Trato preferencial con ciertos empleados
- ✓ Apertura para crecimiento profesional y de carrera

4. Recomendaciones para mejorar el clima laboral

En este tema se pidió recomendaciones o sugerencias para mejorar las condiciones o acciones que no sean beneficiosas para el público interno.

- ✓ Creación de manual de bienvenida e inducción
- ✓ Incluir comunicación formal y Políticas de Comunicación
- ✓ Reunión mensual con todo el personal
- ✓ Capacitaciones y cursos de Relaciones Humanas
- ✓ Sociabilización del Reglamento Interno
- ✓ Eventos sociales y de recreación

5. Principales motivos de conflicto o demora de actividades

En este tópico se preguntó sobre las principales acciones o motivos que puedan ocasionar o hayan ocasionado algún conflicto interno, además características por las cuáles se pueda crear una demora en la respuestas de acciones o procesos empresariales.

- ✓ No existe comunicación sobre procesos administrativos
- ✓ La comunicación de temas importantes se lo realiza por rumores
- ✓ Las conversaciones directas son esporádicas
- ✓ No existe emisión de información real sobre destino empresarial

6. ¿Cuáles canales emplean los jefes para retroalimentación?

De acuerdo a los integrantes, los canales empleados para recibir retroalimentación o sugerencias por parte de los jefes son los siguientes:

- ✓ Conversaciones directas

7. Condiciones por las que se siente orgulloso de trabajar en T-GER

Finalmente, se averiguó sobre aquellos motivos y satisfacciones que ha causado el hecho de trabajar en T-GER, las condiciones por las que se sienten orgullosos de laborar en la empresa y lo que más les gusta de la misma.

- ✓ Aplicación de conocimientos y continuo aprendizaje
- ✓ Consideración
- ✓ Personal calificado y competitivo en el medio

4.5.4. Presentación de resultados entrevistas

Público interno

Como parte del proceso de recolección de información y aplicación de herramientas de investigación, se realizaron dos entrevistas en la empresa, la primera al Gerente Propietario y la segunda al Director de Ventas, los dos entrevistaron coincidieron en las siguientes aseveraciones y preocupaciones a tomar en cuenta:

1. ¿Cómo se comunica usted con el personal que tiene a cargo?

- Conversaciones directas.
- Llamadas telefónicas.

La forma de comunicación más frecuente desde la Gerencia y dirección de ventas con sus subalternos es por medio de conversaciones directas

y personalizadas, seguida de la comunicación llamadas telefónicas. Las reuniones semanales son poco frecuentes y como apoyo se ha utilizado de manera cotidiana las llamadas telefónicas.

2. ¿Cómo es la comunicación en T-GER?

- Informal.
- Conversaciones directas.
- Llamadas telefónicas.
- Documento escrito.

La comunicación en El Telégrafo está liderada por la comunicación informal, existe también conversaciones directas con sus colaboradores, pero reconocen que la comunicación informal es una de las formas de emitir mensajes por motivo de la urgencia de ciertos asuntos. Las llamadas telefónicas son utilizadas pero en menor cantidad, así como el documento escrito el cual es casi inexistente.

3. ¿Cuáles son los canales de comunicación que reconoce en la empresa?

- Llamadas telefónicas.
- Mensajes de texto o WhatsApp.
- Conversaciones directas.
- Reuniones.

Las llamadas telefónicas por convencional o celular son los medios más utilizados. Se destaca los mensajes de texto y las conversaciones directas y reuniones como canales de apoyo que difundan temas generales y explicaciones sobre decisiones que se dan en el desarrollo de las labores, no tienen planificación previa.

4. De los mencionados, ¿cuáles emplea cotidianamente?

- Conversaciones directas.
- Llamadas telefónicas.
- Reuniones.

Los canales de comunicación más utilizados por parte de los mandos superiores hacia subalternos son las conversaciones directas y las llamadas telefónicas, según los entrevistados es la manera más eficaz de emitir o recibir información, aseguran que la tecnología ha hecho que la mensajería instantánea logre resolver preguntas urgentes pero no se deja de lado el contacto directo y las conversaciones diarias.

5. Valore la comunicación ascendente

- Política de puertas abiertas en comunicación.
- Acceso continuo y buena retroalimentación.
- Comunicación piramidal descendente y rígida.

De acuerdo a las entrevistas, existe la política de puertas abiertas, se intenta mantener una buena retroalimentación sobre los trabajos designados pero persiste cierta limitación de envío de información por la existencia de acumulación de trabajo o entrega de pedidos continuos lo cual impide demoras en la producción y las conversaciones con colaboradores se aplazan.

6. ¿Cuál es el mayor problema comunicacional en la empresa?

- Inexistente cultura comunicacional.
- No existen políticas estructuradas de comunicación.
- Comunicación impersonal, informal (rumores).
- Informalidad en envío/recepción de documentos e impuntualidad.

- Falta de empoderamiento comunicacional de autoridades.
- Comunicación piramidal descendente y rígida.
- Desconocimiento de gestión empresarial.

Según las respuestas emitidas, el problema de comunicación más importante es la inexistencia de cultura comunicacional en todos los niveles de la organización, la falta de políticas que guíen el direccionamiento de procesos comunicacionales y como consecuencia de ello, la integración del rumor como medio informal para enterarse de acontecimientos y cambios organizacionales.

7. ¿Cuál es el mayor acierto comunicacional en la empresa?

- Apertura para mejoramiento de la comunicación.
- Generar empoderamiento de los trabajadores.
- Predisposición de autoridades para creación de identidad empresarial y posterior creación de marca.

El mayor acierto comunicacional es, según los entrevistados, la apertura de comunicación que se ha iniciado en esta administración. Otra importante acierto es la predisposición que se ha tenido por parte de los directivos para que la empresa inicie estudios de mercado sobre su producto, inicie una consultoría de diseño corporativo y la planificación estratégica para la correcta creación de Identidad Corporativa.

8. Mencione las características del Clima Laboral en la empresa

- Trabajo individual y no en equipo.
- Incertidumbre sobre destino empresarial.
- Necesidad de fortalecer y priorizar la motivación laboral.
- Poca generación de capacitaciones.

- Condiciones de infraestructura buena.

Se destaca el poco trabajo en equipo en la empresa, lamentablemente existe cierta resistencia entre compañeros de trabajo por falsas creencias de preferencias. De acuerdo a las respuestas, el clima laboral se ha visto desmejorado por el trato diferenciado entre colaboradores, la incertidumbre sobre el destino empresarial y su estatus de taller artesanal.

9. ¿Qué es lo que más le gusta de la empresa?

- Empresa con potencial de crecimiento y liderazgo.
- Equipo de trabajo bien constituido, capaz y eficaz.
- Empresa familiar y con miras de inicio de exportaciones.

El futuro de la empresa y el potencial con el que cuenta, es uno de los principales motivos por los que la gente trabaja en T-GER. Los entrevistados coinciden en la capacidad del talento humano que se ha conformado y la entrega que ellos tienen para que los objetivos y metas sean cumplidos a cabalidad.

10. ¿Qué es lo que menos le gusta de la empresa?

- Actitud de rechazo frente al cambio.
- Incertidumbre y desconfianza sobre destino empresarial.
- Resistencia sobre manejo adecuado de procesos.
- Falta de cohesión entre trabajadores.

Una de las debilidades de la empresa en general es la actitud y rechazo al cambio por ciertos colaboradores, así como la incertidumbre laboral y desconfianza que se ha generado. Además, la división frecuente entre trabajadoras, es decir, falta de cohesión y trabajo en equipo.

Público Externo

Como parte de la investigación de Identidad Corporativa en las organizaciones, el estudio contó con las entrevistas de dos expertos profesionales de la Identidad e Imagen Corporativa, las dos visiones tienen ciertas similitudes pero se complementan al ser de dos puntos geográficos diferentes, Sebastián García desde España y Darío Ramos en Ecuador; a continuación los resultados sobre las preguntas realizadas:

1. ¿Qué importante es que una empresa tenga identidad corporativa frente a la competencia?

- Crea viabilidad en la empresa y que ésta se destaque frente a la competencia.
- Fija y almacena en su nombre las experiencias positivas de sus consumidores.
- La identidad visual bien diseñada (marca, etiqueta, envase, publicidad) constituirá en un coherente recurso para su atractivo visual.
- Es el factor emotivo esencial de un servicio o producto.
- Crea individualidad, singularidad y diferenciación ante sus stakeholders.

2. ¿Cuáles cree que sean las causas por las que existan deficientes identidades corporativas?

- Falta de conciencia del sector empresarial.
- Se cree innecesario construir una identidad corporativa clara y diferenciada.
- Se debería encomendar el diseño gráfico y conceptual a profesionales como inversión fundamental en los principales activos de la organización.

- Carencia de una cultura organizacional definida.
- Reducir la identidad al aspecto visual y no identificar factores conceptuales comunicativos sobre la construcción de identidades desde el interior de la empresa.

3. ¿Qué aspecto crees que sea más importante para la creación de una identidad corporativa?

- Tener claros los factores que definen esa identidad, de inicio y de orientación futura.
- Difusión y comunicación eficiente sobre el concepto de partida de la identidad.
- Se requiere un buen nombre, una marca atractiva y eficaz en el ámbito al que se orienta el diseño del logo (o nombre) y diseño del símbolo que le aporta mayor personalidad y atención visual.
- Gestionar la cultura corporativa de las organizaciones, de tal modo que lo que se plantea en el núcleo ideológico de la misma (misión, visión y valores) se vivencia en la organización dinamizando la cultura.

4. ¿Consideras que un estudio del mercado meta sea indispensable para una buena elaboración de identidad corporativa?

- Sí, porque es uno de los factores esenciales para construir la identidad con mayores posibilidades de éxito. Pero antes que el mercado meta, debemos tener en cuenta las características de partida, los intereses y posibilidades que tendrá nuestra corporación, para explorar un destino acorde con ello.
- No solo del mercado meta, sino una supervisión permanente del entorno, el mercado meta es parte de un ámbito superior que es el entorno, lo primero que debe hacer es replantear el núcleo ideológico de acuerdo a las exigencias del entorno, y por supuesto de las exigencias de los stakeholders; es decir, hacer un estudio global.

5. ¿A qué se refiere la denominación: Personalidad de una empresa?

- Es la identidad corporativa de esa empresa, descrita mediante los valores y factores que mejor la definen y diferencian del resto.
- La personalidad tiene que ver con el centro síquico de una empresa (Scheinsohn, 1996); es, en otras palabras los rasgos distintivos de una empresa; es decir, las actitudes de ésta frente a una serie de temas trascendentales de la sociedad, gobierno, comunidad local y otras instituciones.

6. ¿Cuáles son los requisitos básicos del diseño gráfico / de los signos visuales?

- La coherencia funcional y estética con la identidad corporativa y sus destinatarios potenciales.
- Construir una marca, logo-símbolo, lo más sencilla y diferenciadora posible, como para que pudiera mantenerse indefinidamente.
- Diseño sorprendente y conmovedor ante la competencia, y el resto del universo visual corporativo existente, que proporcione emotividad, acorde con la identificación del trabajo bien hecho y con la sensibilidad estética de sus destinatarios.
- Un buen diseño gráfico debe remitirse al núcleo ideológico o *core business* de una empresa, todos sus elementos: logotipo, isotipo, gama cromática, eslóganes y demás, al hacer partes del simbolismo de una empresa deben reflejar la cultura de una empresa, el tema va más allá de la estética, es un tema que forma parte del discurso corporativo.

7. ¿Qué es una Imagen Visual para una organización?

- Una imagen visual es la idea, o percepción de la identidad, que tienen los destinatarios de los referentes visuales con que se comunica la corporación.
- Es tan solo un nivel de imagen, quizá la que menos tiempo tarde en posicionarse, por eso las empresas piensan que con ello es suficiente, pero quienes tenemos formación académica en comunicación organizacional, sabemos que eso es apenas la punta del iceberg de identidad corporativa.

8. ¿Cómo definimos el posicionamiento estratégico más adecuado para la nueva identidad Corporativa?

- Trabajar en ella como un proceso permanente, renovándola de manera holística e interdependiente, realizando una construcción de marca (branding), en todos sus niveles: comercial, corporativa e institucional.
- Valorando justamente la realidad de partida, nuestra situación, intereses y aspiraciones, y seguidamente las posibilidades y parcelas de negocio que ofrecen los ámbitos local, nacional o internacional en que podemos o nos interesa operar.

4.6. Conclusiones del Estudio de Campo

Análisis general de herramientas: cuestionarios, entrevistas, grupos focales, observación

Tabla 12. Análisis interno de las herramientas: cuestionarios, entrevistas, grupos focales, observación.

Dimensiones / Variables	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Existe conciencia de que existe deficiencia en la comunicación interna. • Apertura de las autoridades para la contratación de un profesional de comunicación e implementación del Plan Estratégico. • Existen planes de expansión de la empresa y creación de sucursales. • Existe visión de crecimiento y mejoramiento tecnológico continuo. • Existencia de canales de comunicación interna (reuniones, conversaciones directas, memos). • La fábrica cuenta con el recurso humano, tecnológico y de infraestructura para la implementación del Plan de Comunicación y la creación de Identidad. • Reuniones bimensuales 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe un profesional de Comunicación Interna, se han realizado acciones aisladas y experimentales. • El desconocimiento de la filosofía corporativa es generalizado. • No se han divulgado de manera correcta los conceptos de filosofía y solo se encuentran para conocimiento gerencial. • Desinterés de los trabajadores sobre el tema de visión, misión y valores. • No existen líderes, solo jefes. • Falta de desarrollo de habilidades de liderazgo en los colaboradores. • Las reuniones son esporádicas y no permiten retroalimentación continua. • El tema de rumor es relevante, el chisme dentro de la empresa es uno de los primeros medios de

	<p>con los trabajadores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades de crecimiento y aprendizaje profesional. 	<p>comunicación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inoportuna gestión de comunicación. • Solo se reconoce el logotipo empresarial pero no los colores y el resto de componentes identitarios. • No existe sentido de pertenencia por parte de los colaboradores. • Continúa presencia de preferencias por parte de la gerencia hacia ciertos colaboradores. • No existen canales oficiales de comunicación interna. • Inexistencia de procesos de feedback con los trabajadores para mejorar la comunicación con ellos y analizar temas sobre el proceso productivo. • No existe motivación dentro de la empresa. • No hay trabajo en equipo, malas actitudes y envidias entre compañeros de trabajo.
--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> • No existe manual de procesos. • Los canales de comunicación interno existentes son poco llamativos. • Escaso presupuesto para actividades de interacción e integración entre trabajadores. • Los colaboradores desconocen la cultura organizacional.
--	--	---

Tabla 13. Análisis externo de las herramientas: cuestionarios, entrevistas, grupos focales, observación.

Dimensiones / Variables	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de programas de capacitación que fomenten e incentiven el conocimiento de la cultura interna, misión, visión, valores. • Aumento de sentido de pertenencia por parte de los colaboradores. 	<p>Falta de comunicación entre compañeros de trabajo lo que deteriora los procesos de interacción y entorpece la calidad del ambiente laboral.</p> <p>Los colaboradores no tienen interés de conocer los planes a futuro de la empresa ni los cambios a realizarse.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> •La fábrica cuenta con recursos necesarios para expandir su negocio e implementar el Plan Estratégico de Comunicación. •Capacitación y entrenamiento al personal sobre programas de seguridad industrial y prevención de accidentes. •Proporcionar herramientas que aseguren y viabilicen la transmisión de mensajes internos a todos los colaboradores. •Satisfacción del cliente interno con respecto a la calidad del producto fabricado. •Los colaboradores tienen satisfacción por la maquinaria que utilizan y la capacidad de venta líder en el mercado. •Los clientes confían en la calidad del producto, se sienten atraídos por el servicio que se presta y la agilidad de venta. 	<p>Falta de confianza sobre las decisiones laborales a tomarse por parte de las autoridades, incertidumbre e inestabilidad laboral.</p> <p>La mayoría de empleados trabaja por necesidad y no por el valor que tienen a su trabajo, falta de sentido de pertenencia.</p> <p>Se desconoce la identidad empresarial interna y los colaboradores no la reproducen externamente.</p> <p>La inexistencia de identidad y marca ha ocasionado confusiones entre los clientes.</p> <p>El público externo solicita unificar nombre de empresa y producto, generar identificación de marca.</p> <p>Los clientes tienen fidelidad de compra pero solicitan innovación en modelos.</p>
--	--	--

	<ul style="list-style-type: none">• Disponibilidad por parte de los colaboradores para mejorar procesos de producción e innovar productos con calidad y diseños actuales.	
--	---	--

5. Capítulo V. Plan, conclusiones y recomendaciones

5.1. Planteamiento General

De acuerdo a los cambios que han existido en el mundo empresarial y por ende en el digital, los expertos afirman que todo lo que la empresa proyecte interna o externamente debe estar sujeto a planificación, pues de ello dependerá la trascendencia y vigencia de su presencia en el tiempo.

La imagen que la empresa proyecta hacia fuera o dentro de la misma, aseguran gran parte de su desarrollo y supervivencia, según lo mencionaron los expertos en Identidad Corporativa entrevistados para esta tesis, de esa cultura e identidad interna se podrá posicionar la imagen y diferenciación frente a sus stakeholders.

La Comunicación Estratégica requiere una organización y gestión planificada, este proceso implica que una vez haya sido analizado el entorno, sus públicos relevantes e internos, se puedan fijar objetivos a corto, mediano y largo plazo. Además se puede tener una radiografía, obtenida por las técnicas de investigación, desde la cual se iniciarán las estrategias, tácticas y acciones a ejecutarse.

Este proceso de planificación debe ser entendido como un vínculo de acción entre los deseos de sus públicos, las realidades del entorno y la predisposición de las autoridades para ejecutar cambios y modelar nuevas actitudes frente a la dinámica sociedad donde se desenvuelven las organizaciones.

La Comunicación Estratégica debe entenderse como un proceso participativo donde todos los actores son debidamente consultados y analizados a fin de encontrar la estrategia adecuada a su objetivo, es decir, consolidar las características propias de la organización y sus públicos para que ellos sean los principales protagonistas del cambio y de las nuevas tácticas de acción en una empresa.

5.2. Diagnóstico de Comunicación de la fábrica T-GER

De acuerdo a las herramientas utilizadas y los resultados obtenidos, se ha realizado un cuadro resumen sobre las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que la empresa T-GER tiene con respecto a las variables estudiadas, a fin de reconocer aquellos elementos de imagen y comunicación que puedan contribuir, mejorar o fortalecer la identidad corporativa de la empresa.

Tabla 14. Cuadro FODA: Fortalezas y debilidades

Dimensiones / Variables	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Existe conciencia de que hay deficiencia en la comunicación interna. • Apertura de las autoridades para la contratación de un profesional de comunicación e implementación del Plan Estratégico. • Existen planes de expansión de la empresa y creación de sucursales. • Existe visión de crecimiento y mejoramiento tecnológico continuo. • Existencia de canales de comunicación interna (reuniones, conversaciones directas). • La fábrica cuenta con el 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe un profesional de Comunicación Interna, se han realizado acciones aisladas y experimentales. • El desconocimiento de la filosofía corporativa es generalizado. • No se han divulgado de manera correcta los conceptos de filosofía y solo se encuentran para conocimiento gerencial. • Desinterés de los trabajadores sobre el tema de visión, misión y valores. • No existen líderes, solo jefes. • Falta de desarrollo de habilidades de liderazgo en los colaboradores.

	<p>recurso humano, tecnológico y de infraestructura para la implementación del Plan de Comunicación y la creación de Identidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reuniones bimensuales con los trabajadores. • Oportunidades de crecimiento y aprendizaje profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las reuniones son esporádicas y no permiten retroalimentación continua. • El tema de rumor es relevante, el chisme dentro de la empresa es uno de los primeros medios de comunicación. • Inoportuna gestión de comunicación. • Solo se reconoce el logotipo empresarial pero no los colores y el resto de componentes identitarios. • No existe sentido de pertenencia por parte de los colaboradores. • Continúa presencia de preferencias por parte de la gerencia hacia ciertos colaboradores. • No existen canales oficiales de comunicación interna. • Inexistencia de procesos de feedback con los trabajadores para mejorar la comunicación con ellos y analizar temas sobre el proceso productivo. • No existe motivación dentro de la empresa. • No hay trabajo en equipo,
--	--	--

		<p>malas actitudes y envidias entre compañeros de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • No existe manual de procesos. • Los canales de comunicación interno existentes son poco llamativos. • Escaso presupuesto para actividades de interacción e integración entre trabajadores. • Los colaboradores desconocen la cultura organizacional.
--	--	--

Tabla 15. Cuadro FODA: oportunidades y amenazas

Dimensiones / Variables	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de programas de capacitación que fomenten e incentiven el conocimiento de la cultura interna, misión, visión, valores. • Aumento de sentido de pertenencia por parte de los colaboradores. • La fábrica cuenta con 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de comunicación entre compañeros de trabajo lo que deteriora los procesos de interacción y entorpece la calidad del ambiente laboral. • Los colaboradores no tienen interés de conocer los planes a futuro de la empresa ni los cambios a

	<p>recursos necesarios para expandir su negocio e implementar el Plan Estratégico de Comunicación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación y entrenamiento al personal sobre programas de seguridad industrial y prevención de accidentes. • Proporcionar herramientas que aseguren y viabilicen la transmisión de mensajes internos a todos los colaboradores. • Satisfacción del cliente interno con respecto a la calidad del producto fabricado. • Los colaboradores tienen satisfacción por la maquinaria que utilizan y la capacidad de venta líder en el mercado. • Los clientes confían en la calidad del producto, se sienten atraídos por el servicio que se presta y la agilidad de venta. • Disponibilidad por parte de los colaboradores para mejorar procesos de 	<p>realizarse.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de confianza sobre las decisiones laborales a tomarse por parte de las autoridades, incertidumbre e inestabilidad laboral. • La mayoría de empleados trabaja por necesidad y no por el valor que tienen a su trabajo, falta de sentido de pertenencia. • Se desconoce la identidad empresarial interna y los colaboradores no la reproducen externamente. • La inexistencia de identidad y marca ha ocasionado confusiones entre los clientes. • El público externo solicita unificar nombre de empresa y producto, generar identificación de marca. • Los clientes tienen fidelidad de compra pero solicitan innovación en modelos.
--	--	--

	producción e innovar productos con calidad y diseños actuales.	
--	--	--

5.2. Plan Estratégico de Comunicación

Objetivo General

Propuesta de Plan de Comunicación Estratégico Institucional que permita evidenciar la identidad corporativa y mejorar la comunicación entre sus colaboradores.

Objetivos Específicos

1. Incrementar la notoriedad de la empresa a través de su gestión corporativa.
2. Fortalecer la imagen empresarial.
3. Generar sentido de pertenencia en los colaboradores de la empresa.

Tabla 16. Objetivo 1

OBJETIVO 1:	
Incrementar la notoriedad de la empresa a través de su gestión corporativa.	
ESTRATEGIA	ACCIÓN
1.1. Fortalecer la Reputación Corporativa de la	1.1.1. Aplicar para formar parte de los productos que contienen el sello hecho en Ecuador 1.1.2. Ser miembro de la Cámara de la pequeña

<p>empresa en sus stakeholders prioritarios</p>	<p>y mediana industria para fortalecer sus relaciones comerciales</p> <p>1.1.3. Estructurar un plan de responsabilidad social que tome en cuenta a la comunidad aledaña de la fábrica de producción</p> <p>1.1.4. Elaborar un kit corporativo que contenga información sobre: empresa, producto, servicio y normas calidad</p> <p>1.1.5. Política de créditos y pagos para proveedores</p>
---	--

Tabla 17. Objetivo 2

<p>OBJETIVO 2:</p> <p>Fortalecer la imagen empresarial</p>	
ESTRATEGIA	ACCIÓN
<p>2.1. 2.1. Relacionar la identidad corporativa de T-GER entre sus stakeholders.</p>	<p>2.1.1. Realizar la memoria anual corporativa.</p> <p>2.1.2. Mostrar la nueva identidad visual de la empresa a través de todas las piezas comunicacionales.</p> <p>2.1.3. Reestructurar la identidad ambiental del almacén de acuerdo a la nueva identidad visual de la empresa.</p> <p>2.1.4. Lobbying institucional para alianzas estratégicas con empresas del mismo sector.</p>

<p>2.2. Socializar la cultura corporativa (filosofía, misión, visión, valores) al interior de la organización.</p>	<p>2.2.1. Elaborar un estudio de clima laboral.</p> <p>2.2.2. Realizar y dar a conocer los manuales internos de cultura organizacional.</p>
--	---

Tabla 18. Objetivo 3

<p>OBJETIVO 3:</p> <p>Generar sentido de pertenencia en los colaboradores de la empresa</p>	
ESTRATEGIA	ACCIÓN
<p>3.1. Involucrar a los colaboradores internos en la filosofía y mística empresarial.</p>	<p>3.1.1. Establecer flujos de comunicación interna de doble vía (retroalimentación).</p> <p>3.1.2. Definir la agenda de contenidos informativos</p> <p>3.1.3. Desarrollar manuales de procesos y procedimientos internos.</p> <p>3.1.4. Socializar los manuales de procesos y procedimientos internos.</p> <p>3.1.5. Fortalecer e implementar canales de comunicación interna.</p>
<p>3.2. Fortalecer el clima laboral de la empresa.</p>	<p>3.2.1. Implementar actividades de motivación y trabajo en equipo.</p>

ESTRATEGIAS	ACCIONES	PÚBLICO	PERIODICIDAD	PRESUPUESTO	ACION ANUAL	TOTAL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	#	#	#	MECANISMO DE EVALUACIÓN
Fortalecer la notoriedad de la empresa a través de su gestión corporativa																			
1.1. Fortalecer la Reputación Corporativa de la empresa en sus stakeholders prioritarios	1.1.1. Aplicar para formar parte de los productos que contienen el sello hecho en Ecuador.	Destinatarios	Único	2000,00	1	2.000,00													Sello integrado en los productos
	1.1.2. Ser miembro de la Cámara de la Pequeña y Mediana Industria para fortalecer sus relaciones comerciales.	Referentes	Único	500,00	1	500,00													Registro de aplicación
	1.1.3. Estructurar un plan de responsabilidad social que tome en cuenta a la comunidad aledaña de la fábrica de producción.	Entorno	Único	3000,00	1	3.000,00													Aprobación de Directivos
	1.1.4. Elaborar un kit corporativo que contenga información sobre: empresa, producto, servicio y normas calidad.	Destinatarios	Semestral	1500,00	2	3.000,00													Comprensión del mensaje emitido
	1.1.5. Elaboración política de créditos y pagos para proveedores.	Entorno	Anual	0,00	0	0,00													Comprensión de políticas
Fortalecer la imagen empresarial																			
2.1. Relacionar la identidad corporativa de T-GER entre sus stakeholders	2.1.1. Realizar la memoria anual corporativa.	Todos	Único	4000,00	1	4.000,00													Contabilización de actividades integradas
	2.1.2. Mostrar la nueva identidad visual de la empresa a través de todas las piezas comunicacionales.	Todos	Permanente	0,00	0	0,00													Visibilidad de las piezas comunicacionales
	2.1.3. Reestructurar la identidad ambiental del almacén de acuerdo a la nueva identidad visual de la empresa.	Destinatarios	Único	8000,00	1	8.000,00													Encuesta de satisfacción
	2.1.4. Lobbying institucional para alianzas estratégicas con empresas del mismo sector.	Destinatarios	Permanente	1000,00	1	1.000,00													Visitas y alianzas
2.2. Socializar la cultura corporativa (filosofía, misión, visión, valores) al interior de la organización	2.2.1. Elaborar un estudio de clima laboral.	Interno	Único	4000,00	1	4.000,00													Comprensión del mensaje emitido
	2.2.2. Realizar y dar a conocer los manuales internos de cultura organizacional.	Interno	Anual	0,00	0	0,00													Indice de legibilidad
Fortalecer el sentido de pertenencia en los colaboradores de la empresa																			
3.1. Involucrar a los colaboradores internos en la filosofía y mística empresarial	3.1.1. Establecer flujos de comunicación interna de doble vía (retroalimentación).	Interno (Directivos)	Permanente	0,00	0	0,00													Herramientas de comunicación
	3.1.2. Definir la agenda de contenidos informativos.	Interno (Directivos)	Anual	200,00	1	200,00													Comprensión del mensaje
	3.1.3. Desarrollar manuales de procesos y procedimientos internos.	Interno (Administrativo)	Anual	0,00	0	0,00													Contabilización de participación
	3.1.4. Socializar los manuales de procesos y procedimientos internos.	Interno (Administrativo)	Anual	0,00	0	0,00													Encuesta de satisfacción
	3.1.5. Fortalecer e implementar canales de comunicación interna.	Interno (Todos)	Anual	0,00	0	0,00													

5.3. Conclusiones y Recomendaciones

1. La Gerencia General está consciente de la necesidad de una comunicación especializada para el cumplimiento de metas y objetivos a mediano y largo plazo, así como también la disposición absoluta para priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicaciones e transmisión de información que dinamice los procesos internos con el fin de proyectar una identidad comunicativa dentro de todos los colaboradores y en función de un objetivo común.
2. La carencia de estrategias de comunicación al interior de T-GER y la falta de canales de transmisión de mensajes ha generado un retraso del conocimiento de la cultura organizacional entre sus colaboradores, conduciendo así, a la desinformación a nivel interno y su falta de proyección a nivel externo.
3. La comunicación, como muy bien lo han mencionado los autores citados, es el motor de toda la organización, incentiva la interacción entre sus miembros, fortalece un intercambio de mensajes útiles y posibilita el crecimiento y desarrollo de objetivos de manera conjunta y eficaz.
4. De acuerdo al sondeo de necesidades comunicativas que se realizó al personal para el diagnóstico de comunicación, se pudo percibir que las reuniones periódicas es un vínculo informativo muy fuerte entre los integrantes. Los objetivos fundamentales de estos soportes comunicativos serán: difundir información actual de objetivos, logros obtenidos, y mensajes que guiarán la integración del personal y la proyección de las estrategias de calidad hacia sus colaboradores.

5. La imagen corporativa es parte de la identidad organizacional, se debe mejorar este tema, pues la utilización del logo, eslogan, material de papelería y medios informativos no tienen estándares singulares al momento de ser expuestos al público, es decir, una inadecuada utilización de las comunicaciones internas y por ende las externas.
6. Este plan de comunicación interna y externa debe ser aplicado como una guía para la ejecución de sus proyectos a futuro, pero sobre todo, es un manual indispensable para el manejo de las comunicaciones, sean internas o externas, tomando en cuenta su naturaleza de servicio y las investigaciones in situ que se han logrado plasmar en el transcurso de esta investigación.
7. Es necesario que la institución considere la contratación de un profesional de Comunicación Organizacional, pues se necesita supervisar puntos estratégicos de comunicación para el alcance de metas, la seducción de nuevos clientes y una adecuada imagen e identidad.
8. Actualizar, fortalecer y crear nuevos canales de comunicación interna como parte de la motivación laboral y el correcto intercambio de información de interés laboral son unos de los más valiosos anhelos de la institución y de sus principales representantes. Es indispensable la participación activa de los colaboradores en productos informativos internos.

Referencias

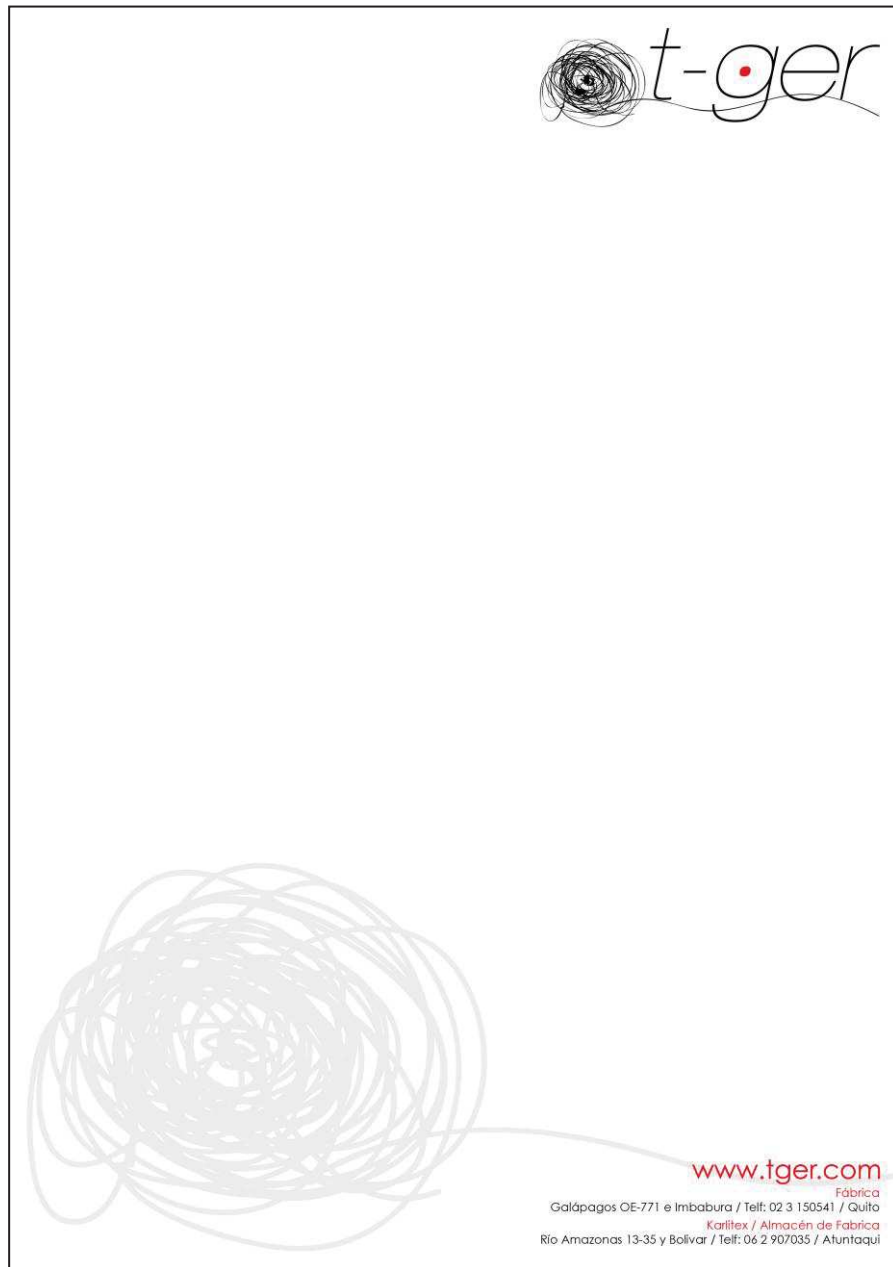
- Aljure, A. (2012). *Planeación estratégica*. (Documento inédito del Módulo de Maestría DIRCOM). Universidad de la Américas. Quito.
- Ávalos, C. (2010). *LA MARCA, identidad y estrategia*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Buenaventura, M. (2012). *Comunicación Institucional y Liderazgo*. (Documento inédito del Módulo de Maestría DIRCOM) Universidad de las Américas. Quito.
- Bosovsky, G. (2012). *Investigación estratégica y auditoría de imagen global*. (Documento inédito del Módulo de Maestría DIRCOM). Universidad de la Américas. Quito.
- Bueno E. (1993). *Dirección estratégica de la Empresa, metodología, técnicas y casos*. Madrid: Editorial Pirámide.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Barcelona: Editorial Ariel, S.A.
- Capriotti, P. (2009). *Gestión de la marca corporativa*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*. Recuperado el 16 de septiembre de 2013 de <http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/uploads/archivos/libro/Planificaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20de%20la%20imagen%20corporativa-2013-Libro.pdf>
- Centro de investigaciones de la comunicación Corporativa Organizacional (CICCO). (2006). *Comunicación Empresarial: Plan estratégico como herramienta gerencial*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Costa, J. (1999). *La comunicación en acción*. Barcelona: Paidós Ibérica.

- Costa, J. (1999). *Imagen Corporativa en el Siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Costa, J. (2009). *DirCom: Estratega de la complejidad*. Barcelona: Editorial Aldea Global.
- Costa, J. (2010). *El DirCom Hoy: Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Costa Punto Com Editor.
- David, F. R. (2003) *Conceptos de administración estratégica*. México, D.F.: Editorial Pearson.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. Nueva York: Harper Business Publishing.
- Fuentes, S. (2012). *Comunicación de Marketing*. (Documento inédito del Módulo de Maestría DIRCOM). Universidad de la Américas. Quito.
- Hernández, A. (2012). *Management y Habilidades directivas*. (Documento inédito del Módulo de Maestría DIRCOM). Universidad de las Américas. Quito.
- Jackson, P. (1993). *Comunicación corporativa para ejecutivos*. México: Editorial Continental.
- La Porte, J. (2005). Introducción a la Comunicación Institucional. *Perspectives on Communication*. Recuperado el 16 de septiembre de 2013 de <http://www.perspectivesoncommunication.com/files/6Pocnov05.pdf>
- López, C. (2010) *Estrategia*. Recuperado el 10 de julio de 2013, de <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%2012/admone st.htm>
- Lozada, J. (2012). *Cultura Organizacional y Comunicación Interna*. Quito.
- Manucci, M. (2011) *Estrategia, táctica y acción*. (Documento inédito del Módulo de Maestría DIRCOM). Universidad de la Américas. Quito.

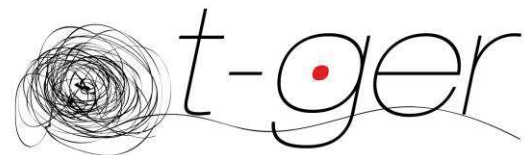
- Mora, C. (2008). *La Comunicación Organizacional en la Empresa Moderna*. Recuperado el 16 de septiembre de 2013 de <http://www.articuloz.com/administracion-articulos/la-comunicacion-organizacional-en-la-empresa-moderna-571085.html>.
- Morales, O. (2012). *Planificación Estratégica*. (Documento inédito del Módulo de Maestría DIRCOM). Universidad de la Américas. Quito.
- Padilla, C. R. (2008). *La Comunicación Organizacional en la Empresa Moderna*. Recuperado el 16 de septiembre de 2013 de: <http://www.articuloz.com/administracion-articulos/la-comunicacion-organizacional-en-la-empresa-moderna-571085.html>
- Real Academia Española (RAE). (2001). Diccionario de la lengua española (22.^a ed.). Recuperado el 16 de septiembre de 2013 de <http://www.rae.es/RAE/Noticias.nsf/Home?ReadForm>
- Ritter, M. (2004). *Artículo Imagen y Reputación*. (Documento inédito del Módulo de Maestría DIRCOM). Universidad de la Américas. Quito.
- Ritter, M. (2011). El valor del capital reputacional. (Documento inédito del Módulo de Maestría DIRCOM). Universidad de la Américas. Quito.
- Rivera, G. (s.f.) *Cultura organizacional: nueva tendencia de la gerencia de recursos humanos hacia la competitividad*. Recuperado el 13 de octubre de 2013 de <http://www.monografias.com/trabajos6/nute/nute2.shtml>
- Rowden, M. (2004). *El Arte de la Identidad*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Salinas Meruane, P. y Cárdenas Castro, M. (2009) *Métodos de Investigación Social*. Quito: Ediciones CIESPAL.
- Superintendencia de Compañías. (1995). *Planeación Estratégica: Fundamentos de dirección y administración de empresas*. Quito.

ANEXOS

Anexo 1. Hoja membretada



Anexo 2. El sobre

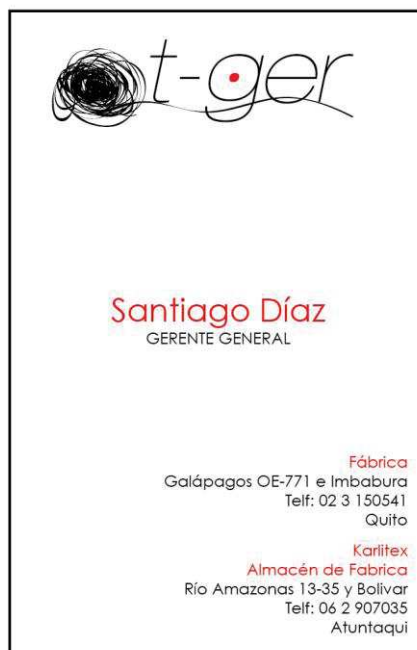
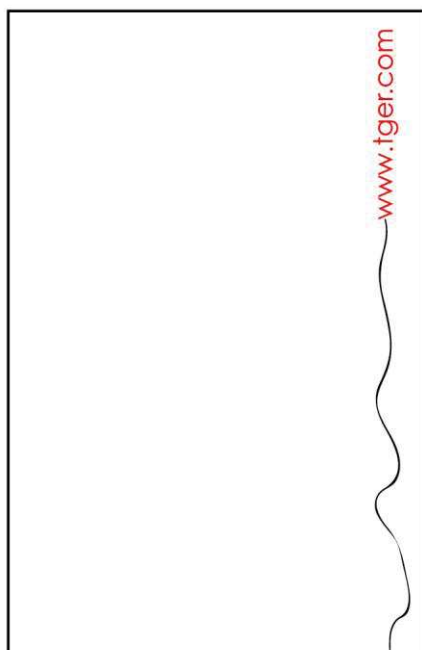


Fábrica
Galápagos OE-771 e Imbabura / Telf: 02 3 150541 / Quito
Karitex / Almacén de Fabrica
Río Amazonas 13-35 y Bolívar / Telf: 06 2 907035 / Atuntaqui



www.tger.com

Anexo 3. Tarjetas de presentación



Anexo 5. Carpeta, tiro y retiro



Anexo 6. Modelo de cuestionario.

Cliente interno

CUESTIONARIO 1

COMUNICACIÓN

Este cuestionario es uno de los elementos creados con el objetivo de realizar un diagnóstico del estado de la comunicación organizacional e identidad en la empresa T-GER. Por favor escoja la respuesta que mayor se acerque a la realidad.

Considere que la comunicación es la transmisión de información (ideas, datos, pensamientos, sentimientos, etc.)

1. La comunicación entre los miembros de T-GER es:

- a) Excelente ____ b) Buena ____ c) Regular ____
d) Mala ____

2. La comunicación entre usted y sus compañeros de trabajo es:

- a) Excelente ____ b) Buena ____ c) Regular ____
d) Mala ____

3. La comunicación entre usted y sus jefes es:

- a) Excelente ____ b) Buena ____ c) Regular ____
d) Mala ____

4. La información que recibe acerca de la empresa es:

- a) Mucha ____ b) Poca ____ c) Nada ____

5. ¿Por qué medios desearía recibir información?

a)E-mail____ b)Reunión____ c)Cartas____

6. ¿Conoce los colores corporativos de T-GER?

a)Si____ b)No____

7. ¿Conoce la historia de T-GER?

a)Si____ b)No____

8. ¿Cómo califica las instalaciones donde usted trabaja?

a) Excelente ____ b)Buena____ c)Regular____
d)Mala____

9. ¿Posee usted todos los equipos, herramientas y tecnología necesaria para realizar su trabajo?

a)Si____ b)No____

10. ¿Cómo califica a sus equipos de trabajo?

a) Excelente ____ b)Buena____ c)Regular____
d)Mala____

11. ¿Qué recomendación haría con respecto a su lugar de trabajo?

CUESTIONARIO 2

IDENTIDAD

Objetivo:

- Conocer la actual identidad corporativa de T-GER? (Misión, Visión, Valores, Objetivos)
- Saber qué piensan, tanto los colaboradores como los directivos sobre la identidad, sus problemas, fortalezas, soluciones, etc.

Edad: _____

Sexo: a)F_____ b)M_____

Marque con una X según corresponda:

1. ¿Conoce usted el año de creación de su empresa?
a) No puedo precisar la fecha _____
b) Puedo precisar la fecha cercana _____
c) El año de creación fue _____

2. ¿Conoce el logotipo o símbolo de su empresa?
a)Si_____ b)No_____

3. ¿Conoce usted los colores de su empresa?
a)Si_____ b)No_____

Cuál o cuáles son:

4. ¿Conoce usted los productos principales que ofrecen en su empresa, aquellos que son líderes dentro del mercado?

a) Ninguno _____

b) Algunos _____

c) Casi todos _____

d) Todos _____

e) Enumere los productos pioneros que conoce:

5. ¿Conoce usted la misión de su empresa? (Qué es la empresa, cuáles son sus metas y propósitos)

a) No la conozco _____

b) Conozco algo _____

c) Conozco bien _____

d) La conozco muy bien _____

e) Enuncie la misión de su empresa

6. A su juicio, ¿cuáles son los puntos fuertes de su empresa?

a) Tecnología _____

b) Atención al cliente _____

c) Calidad del producto _____

d) Precio _____

e) Imagen _____

f) Innovación _____

g)Otros,¿cuáles?

7. Independientemente a su antigüedad, puede usted señalar ¿Cuáles son los valores más importantes que se han mantenido constantes en su empresa?
- a) Honestidad – honradez _____
 - b) Puntualidad _____
 - c) Colaboración _____
 - d) Amabilidad _____
 - e) Seguridad _____
 - f) Creatividad _____
 - g) Respeto _____
 - h) Otros _____
8. ¿En relación con las empresas de la competencia, en qué posición cree usted que se encuentra la suya?
- a) Poco importante
 - b) Lejos del líder
 - c) Entre los líderes
 - d) Cerca del líder
 - e) Líder
9. Describiría a su empresa como “cumplidora de los compromisos con los clientes”
- a) Poco cumplidora
 - b) Bastante cumplidora
 - c) Muy cumplidora

10. Valore a su empresa según las siguientes afirmaciones en la medida en que se corresponda con la realidad actual (señale con una X):

	Muy Poco	Poco	Bastante	Mucho
Compañerismo				
Información sobre los planes a futuro de la empresa				
Objetivos compartidos				
Valores establecidos				
Visión a futuro				
Adecuado clima laboral				

11. ¿Considera que su labor dentro de la empresa es importante?

a) Nada ____ b) Algo ____ c) Bastante ____ d) Mucho ____

12. ¿Cree usted que su empresa es positivamente diferente a las otras de la misma categoría?

a) Nada ____ b) Algo ____ c) Bastante ____ d) Mucho ____

d) Cuál es la diferencia positiva?

13. ¿Cree usted que su empresa es negativamente diferente a las otras de la misma categoría?

a) Nada ____ b) Algo ____ c) Bastante ____ d) Mucho ____

14. Qué es lo que más le gusta de su empresa?

15. Qué es lo que menos le gusta de su empresa?

Gracias por su colaboración

Cliente externo

CUESTIONARIO A CLIENTES DE ALMACENES

Estimado, la siguiente encuesta es confidencial y tiene como finalidad recopilar datos sobre la situación actual de la Identidad Corporativa de la empresa T-GER a nivel nacional; Le pedimos tan solo unos minutos de su tiempo para contestar las siguientes preguntas con absoluta sinceridad.

1. ¿En qué sector del país tiene su almacén?

- a) Norte ()
- b) Centro ()
- c) Sur ()

2. ¿Qué mercadería expende en su negocio?

(Marque con una X)

- a) Ropa de niño _____
- b) Ropa de adulto (hombre-mujer) _____
- c) Zapatos _____
- d) Accesorios _____
- e) Todos los anteriores _____

3. Califique utilizando como escala al 5 como completamente satisfecho y al 1 como completamente insatisfecho, a su proveedor de cabecera en lo referente a:

a) Tiempo de respuesta del servicio (entrega del producto).

Completamente Insatisfecho
Satisfecho

Completamente

1

2

3

4

5

b) Información oportuna e inmediata sobre nuevos productos o pedidos.

Completamente Insatisfecho
Satisfecho

Completamente

1

2

3

4

5

c) Atención del representante proveedor de productos.

Completamente Insatisfecho
Satisfecho

Completamente

1

2

3

4

5

d) Servicios de entrega del producto

Completamente Insatisfecho
Satisfecho

Completamente

1

2

3

4

5

e) Calidad del producto

Completamente Insatisfecho
Satisfecho

Completamente

1

2

3

4

5

f) Facilidades de crédito.

Completamente Insatisfecho
Satisfecho

Completamente

1

2

3

4

5

4. ¿En promedio, cuántos productos de lana o hilo tiene a la venta en su almacén?

5. ¿Qué beneficios busca al momento de comprar productos de lana, hilo o algodón? (Marque los tres más importantes):

1. Tiempo de respuesta del servicio ()
1. Atención del encargado de ventas ()
2. Atención oportuna y amable ()
3. Calidad del producto ()
4. Precio ()
5. Facilidades de crédito. ()
6. Servicio de transporte puerta a puerta ()

7. Ubicación de la fábrica ()

8. Prestigio ()

6. A dónde acudió para conocer los productos de hilo/lana que vende en su almacén? (Marque las que correspondan):

1. _____ Recomendación de un conocido

2. _____ La internet

3. _____ La cercanía

4. _____ En la televisión

5. _____ En la radio

6. _____ En un periódico

7. _____ En revistas / catálogos

8. _____ Visita directa del proveedor

9. _____ Otros: (Especifique) _____

7. Qué opina de la empresa T-GER Distribuciones

(Marque con X las que corresponda):

	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Malo
Hacia el servicio del usuario (buen control de calidad / buen servicio de venta y post venta / rapidez)				
Hacia la acción (organización flexible / gestión oportuna / rapidez en la satisfacción de la demanda)				
Hacia la innovación (aplicación)				

de nuevos modelos / renovación de productos)				
Hacia el costo – beneficio (facilidad de crédito / precios accesibles /buena rotación del producto / reposición continua)				

8. ¿Cuál de las siguientes características cree que son parte de la empresa T-GER Distribuciones?

- a) Tiempo de respuesta del servicio ()
- b) Atención del encargado de ventas ()
- c) Atención oportuna y amable ()
- d) Calidad del producto ()
- e) Precio ()
- f) Facilidades de crédito. ()
- g) Servicio de transporte puerta a puerta ()
- h) Ubicación de la fábrica ()
- i) Prestigio ()

9. ¿Conoce los colores corporativos de T-GER Distribuciones?

- a) Los conozco muy poco _____
- b) No los conozco _____
- c) Si los conozco y no me gustan _____
- d) Si los conozco y me gustan _____

10. Si T-GER tuviese personalidad, ¿cuál de las siguientes características la representarían?

- a) Extrovertido y juvenil _____
- b) Simpático y colorido _____
- c) Serio y modesto _____
- d) Seguro y profesional _____
- e) Independiente _____
- f) Amargado y malhumorado _____
- g) Otros

(especifique): _____

11. Con respecto al producto que T-GER entrega, señale las características que lo representan:

- a) Calidad ()
- b) Precio ()
- c) Colores actuales ()
- d) Modelos innovadores ()
- e) Detalles en acabados ()
- f) Tallas bien estructuradas ()
- g) Materiales duraderos ()
- h) Marca reconocida ()
- i) Prestigio ()

12. ¿Qué recomendación/es haría al producto de esta empresa?

13. Por qué medios recibe o envía información a T-GER?

- ___ correo electrónico
- ___ teléfono
- ___ boletines
- ___ mensajería

___ visitas directas

14. Considera que los productos comunicacionales que recibe de T-GER son:

___ llamativos

___ informativos

___ de poca utilidad

___ escasos

Anexo 7: Modelo de Entrevista.

ENTREVISTA A PROFESIONAL DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA

1. ¿Qué importante es que una empresa tenga identidad corporativa frente a la competencia?
2. ¿Cuáles cree que sean las causas por las que existan deficientes identidades corporativas?
3. ¿Qué aspecto crees que sea más importante para la creación de una identidad corporativa?
4. ¿Consideras que un estudio del mercado meta sea indispensable para una buena elaboración de identidad corporativa?
5. ¿A qué se refiere la denominación: Personalidad de una empresa?
6. ¿Cuáles son los requisitos básicos del diseño gráfico / de los signos visuales?
7. ¿Qué es una Imagen visual para una organización?
8. ¿Cómo definimos el posicionamiento estratégico más adecuado para la nueva identidad Corporativa?