



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

**Propuesta de un Plan de Comunicación Corporativa para Fortalecer
la Identidad e Imagen de la Empresa Supan S.A. ubicada en la Ciudad
de Quito, con el fin de facilitar la obtención de sus Objetivos
Organizacionales**

Trabajo de titulación presentado por la conformidad a los requisitos
Establecidos para obtener el título de
Comunicadora Corporativa

Profesor Guía
Licenciado Andrés Hernández A.

**AUTORA:
DIANA SANTANA MORENO**

2011

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Andrés Hernández Altamirano
Licenciado en Comunicación Social
C.I.: 1712920576

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

“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”.

Diana Carolina Santana Moreno

C.I.: 1716299613

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a todas las personas que han sido de una manera u otra parte de mi trabajo de investigación, especialmente a mi familia y amigos; para que crean en el concepto de la educación y así proyecten su ser en trabajos como éste.

DEDICATORIA

Quiero dedicar mi tesis a los estudiantes de Comunicación Corporativa, esperando que mi trabajo les sea de gran ayuda y les impulse a seguir innovando la carrera.

RESUMEN EJECUTIVO

La necesidad y el desarrollo de una empresa o también denominada mini sociedad no solo se deben a aspectos cuantitativos, sino también hay que tomar como referente los aspectos cualitativos, los cuales nos remiten a la necesidad imperiosa del desarrollo de aspectos comunicacionales, específicamente de la Comunicación Interna y Externa en las organizaciones.

La Comunicación Interna y Externa es entonces la posibilidad de un desarrollo en cuanto a la Imagen e Identidad Corporativa, las cuales a su vez permiten a las organizaciones posicionarse dentro del mercado en que se desarrolla debido al conocimiento de los públicos con los que se maneja y con ello establecer una conexión directa entre sus necesidades y requerimientos.

SUPAN S.A. ha sido una empresa trascendente para el mercado ecuatoriano, cuenta con dos plantas industriales: Guayaquil y Quito; en la organización no existe una persona que controle, optimice y evalúe los diferentes procesos de comunicación, que deben darse en toda organización para tener un buen ambiente laboral; generando pérdidas a la compañía y afectando a la imagen e identidad de la organización, principalmente de los canales de distribución **Horecas** (Hoteles, Restaurantes y Catering/Cafeterías).

ABSTRACT

Needs and development of an Enterprise, also called “mini society” are not only due to quantitative aspects, qualitative aspects also have to be taken as reference, which remitted us to the urgent necessity of communication matters development, specifically Inner and External communication into organizations.

Inner and External Communication are in fact the possibilities of Corporate Identity and Image development, which allow organizations to gain positions onto the market in which they are involved and establish a direct connection between their needs and requirements.

SUPAN S.A. has been a company transcendent for the ecuadorian market, has two industrial plants: Guayaquil and Quito; in the organization there is not a person who controls, optimize and evaluate the different processes of communication, which should be in any organization to take a good working environment; generating losses to the company and affecting the image and identity of the organization, mainly in the distribution channels **Horecas** (hotels, restaurants and cafeterias).

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
1 COMUNICACIÓN CORPORATIVA	4
1.1 LA COMUNICACIÓN.....	4
1.1.1 La Comunicación en la Historia del Mundo.....	4
1.1.2 La Ciencia de la Comunicación o de la Información	6
1.1.3 Definición de Comunicación.....	7
1.1.4 Definición de Información.....	8
1.1.5 La Comunicación para Varios Autores.....	8
1.1.6 Formas de Comunicación	11
1.1.7 Teorías de la Comunicación	11
1.2 COMUNICACIÓN CORPORATIVA	16
1.2.1 Principios de la Comunicación Corporativa.....	25
1.2.2 Funciones de la Comunicación Corporativa.....	26
1.2.3 Comunicación Eficiente.....	27
1.2.4 Comunicación Interna	28
1.2.5 La Comunicación Externa	33
1.3 PLAN DE COMUNICACIÓN.....	35
1.3.1 Concepto.....	35
1.3.2 Diseño e Implementación.....	36
1.3.3 Elaboración del Plan de Comunicación.....	38
1.4 PLAN DE ADMINISTRACIÓN	41
1.4.1 Proceso de Planeación	42
1.4.2 Beneficios de un Plan de Administración	44
1.5 CONGRUENCIA ORGANIZACIONAL.....	45
1.6 DEFINICIÓN DE CULTURA CORPORATIVA.....	45
1.6.1 Características de la Cultura Corporativa	47
1.6.2 Comunicación de la Cultura Corporativa y la Socialización	48
1.6.3 Importancia y Factores que componen la Cultura.....	48
1.7 FILOSOFÍA CORPORATIVA.....	51
1.7.1 Visión Compartida.....	52
1.8 IDENTIDAD CORPORATIVA	60
1.8.1 La Identidad como Factor Cuantificable.....	63
1.8.2 Diferencias entre Identidad e Identificación	64
1.8.3 Relación entre la Integración de los Signos de Identidad y el Rendimiento de la Comunicación en las Empresas	64
1.8.4 Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa	66
1.8.5 Etapas del Plan Estratégico de la Imagen Corporativa	68
1.8.6 Perfil Corporativo	69

1.8.6.1	Definición del Perfil de Identificación Corporativa.....	74
1.8.6.2	Comunicación del Perfil Corporativo a los Miembros.....	75
1.9	LA COMUNICACIÓN EXTERNA.....	77
1.9.1	La Imagen.....	77
1.9.2	Formación de la Imagen Mental.....	78
1.9.3	Concepción de la Imagen en la Empresa.....	79
1.9.4	Niveles de la Imagen Organizacional.....	86
1.9.5	Tipos de Imagen.....	87

CAPÍTULO II..... 101

2 EMPRESA SUPAN S.A..... 102

2.1	UNA MIRADA AL DESARROLLO DE SUPAN.....	102
2.2	FILOSOFÍA DE SUPAN S.A.....	103
2.2.1	¿Quiénes Somos?.....	103
2.2.2	Visión.....	104
2.2.3	Misión.....	104
2.3	SUPAN S.A. EN EL MERCADO ECUATORIANO.....	104
2.4	SUPAN Y SU COMPROMISO CON EL MEDIO AMBIENTE Y SU RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	106
2.5	OBJETIVOS EMPRESARIALES.....	107
2.5.1	Objetivos Empresariales de Supan S.A.....	107
2.5.2	Actitudes Personales.....	115
2.6	PRODUCTOS DE SUPAN S.A.....	116
2.7	PROCESO DE PANIFICACIÓN EN SUPAN S.A.....	119
2.8	COBERTURA DE PRODUCTO.....	120
2.9	CANAL DE DISTRIBUCIÓN: HORECAS.....	120
2.10	SISTEMA DE FACTURACIÓN EN SUPAN S.A.....	123
2.11	REGLAMENTO INTERNO SUPAN S.A.....	124

CAPÍTULO III..... 131

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS..... 132

3.1	OBJETIVOS DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	133
3.1.1	Objetivo General.....	133
3.1.2	Objetivos Específicos.....	133
3.1.3	Tipo de Estudio.....	134
3.1.4	Métodos de Investigación.....	134
3.1.5	Fuentes o Técnicas para el Trabajo de Investigación.....	136
3.1.5.1	Fuentes Primarias.....	136
3.1.5.2	Fuentes Secundarias.....	137
3.1.5.3	Técnicas de Investigación.....	138

3.2 ENCUESTAS.....	140
3.2.1 Público Interno - Administrativos de la Empresa Supan S.A.	140
3.2.2 Público Interno – Delivery (Personas que entregan el Pan) de la Empresa Supan S.A.	168
3.2.3 Público Externo (del Canal de Distribución Horecas) de la Empresa Supan S.A.....	196
3.3 ENTREVISTA.....	212
CAPÍTULO IV	224
4 PLAN DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA INTERNO Y EXTERNO para fortalecer la Identidad e Imagen de la empresa Supan S.A.....	225
4.1 INTRODUCCIÓN.....	225
4.2 FODA DE LA EMPRESA SUPAN S.A.....	225
4.3 PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA INTERNO Y EXTERNO PARA FORTALECER LA IMAGEN E IDENTIDAD DE LA EMPRESA SUPAN S.A.....	228
4.3.1 Objetivos de la Propuesta.....	228
CAPÍTULO V	240
5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	241
5.1 CONCLUSIONES.....	241
5.2 RECOMENDACIONES	242
Bibliografía	244
Anexos	255

INTRODUCCIÓN

Supan S.A. desde su nacimiento en 1952, se convirtió en una empresa trascendente para el mercado ecuatoriano, creando permanentemente productos nuevos.¹ Cuenta con 736 empleados y opera con dos plantas industriales en Guayaquil y Quito. Tiene 13 agencias, 35.000 puntos de venta y 200 vehículos para la distribución de sus 74 productos de panadería.²

En Supan S.A. no existe una persona que controle, optimice y evalúe los diferentes procesos de comunicación, que deben darse en toda organización para tener un buen ambiente laboral.³ Esto ha generado pérdidas a la empresa, existen muchas devoluciones del producto, fuera de los porcentajes permitidos, el 70% de los gastos de ventas están en el rubro de las devoluciones afectando a la imagen e identidad de la organización, principalmente de los canales de distribución **Horecas** (Hoteles, Restaurantes y Catering/Cafeterías), se ha tratado de dar soluciones reactivas, mas no proactivas que es lo ideal.⁴ No existe un plan estratégico, lo único que se planificó fue la parte operacional sin analizar todo los cambios e inconvenientes que podía traer un crecimiento sin control, sin una meta de ventas real, dejando todo el canal de distribución, horecas, en manos de vendedores, los mismos que no tienen la capacitación adecuada para manejar el punto de distribución antes mencionado.⁵

El canal de distribución horecas es el que tiene mayor potencial de crecimiento; razón por la que es el indicado y al cual se deben dirigir los mejores esfuerzos y recursos de la empresa.⁶ De acuerdo con la información actualizada y proporcionada por el Ministerio de Turismo, en la Provincia de Pichincha,

¹ Página web de Supan S.A: 13h00, 6 de junio de 2009, [www.supan.com/tiosa/portal/main]

² Ibídem.

³ Ibídem.

⁴ Ibídem.

⁵ Paúl Grijalva, "Documento de apoyo de Supan" Quito, Ecuador, 2008

⁶ Supan S.A., Documento de apoyo, 2009.

existen 3 173 horecas que representan el 49% en el Ecuador; el 70% de estas, están en la ciudad de Quito; su composición es como se detalla a continuación:

Hoteles:	51
Restaurantes:	1182
Cafeterías:	140
Otros:	869
Total:	2242⁷

Actualmente Supan S.A. distribuye los productos en 31 Horecas, con un promedio de venta de \$23.056,00 por mes; la meta de Supan es alcanzar \$83000,00.⁸

Las empresas o también denominadas “mini sociedades” tienen, per se, una razón de ser y una finalidad objetiva. Para poder cumplir con el óptimo progreso de una empresa, es menester fortalecer la imagen, identidad y difusión de la cultura (filosofía) de la empresa entre todos los integrantes de la misma, lo que permitiría posicionar a la empresa dentro del constante desarrollo del mercado.⁹ Por tanto, la comunicación se presenta como herramienta indispensable en el cumplimiento de dichos propósitos empresariales que deben generarse dentro y fuera de la propia empresa.¹⁰

Por todo lo antes mencionado la investigación debe enfocarse en la difusión de la cultura corporativa, crear este sentimiento de pertenencia hacia la empresa para que así, se sientan partícipes del desarrollo de la misma; sin dejar de lado los intereses personales, para que con la herramienta visión compartida, se pueda generar confianza y todos puedan hacer suyo el desarrollo de la empresa, fortaleciendo la imagen de la organización.¹¹

⁷ Ministerio de Turismo, Estadísticas Horecas en Ecuador, 2009

⁸ Supan S.A., Estadísticas Supan, documento de apoyo, 2009

⁹ Van Riel, Comunicación Corporativa, Argentina, Editorial Prentice Hall.1998,Pág. 31

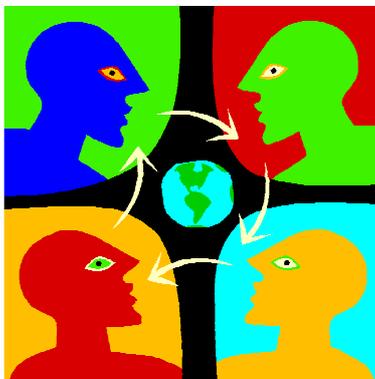
¹⁰ Carlos Bonilla Gutiérrez, La Comunicación Función Básica de las Relaciones Públicas, México, Editorial Trillas, 1988,Pág. 89

¹¹ Árbol de problemas y árbol de objetivos. ANEXO 222, 223

CAPÍTULO I

1 COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Figura1.1



Fuente: www.google.com

1.1 LA COMUNICACIÓN

1.1.1 La Comunicación en la Historia del Mundo

En la Revolución Industrial del siglo XVIII el trabajo manual da paso al maquinismo: se inventa la máquina de vapor¹² y con el descubrimiento de la energía eléctrica y el cambio en los medios de transporte, se transforma la organización del trabajo y aparece la empresa como parte del racionalismo económico (2).

El nuevo sistema económico dio una vuelta de 360 grados a la organización social, se crea el mercado y por ende el consumismo; aparecen nuevas clases sociales: burguesía y proletariado y también nuevas formas de explotación. La producción creció tanto que se extendió en todo el mundo debido a los nuevos medios de transporte, especialmente el ferrocarril, quien determinó la competencia de las empresas para vender sus productos y conquistar mercados en otros territorios (3).

¹² James Watt (1736 – 1819), patenta la máquina de vapor en 1782.

En los años 50 se conoce una nueva dimensión *voyeurista*¹³ del mundo, que amplía los horizontes de las relaciones entre el producto y la comunicación corporal (4). Y, de esta manera, se organizaron eventos para promocionar sus productos. Luego estas promociones se las realizaría por televisión. Según Joan Costa esta nueva forma de comunicación audiovisual tuvo varios mitos.¹⁴

En 1948, después de la gran depresión, aparece el neoliberalismo económico y junto a una nueva cultura de la información, surge el mundo del espectáculo. Tiempo después aparece una nueva palabra entre los intelectuales, este prefijo todoterreno “Pos”,¹⁵ era la voz de la perplejidad y el reflejo de la incertidumbre que escondía la intuición de la complejidad y la dificultad de discernir los signos de nuestro propio tiempo. El paradigma de la economía industrial, cuya base fue la transformación de la materia por la energía, había caducado (5).

Una voz nueva irrumpía, era la de Norbert Wiener, quien decía: “La información es información, no es materia ni energía”. Desde entonces se sabe que los humanos intercambian materia, energía e información.

En este mismo año, Norbert Wiener publicaba la obra capital *Cybernetics*.¹⁶ donde el autor describe: “Hace cuatro años, el grupo de científicos reunidos alrededor del Dr. Rosenblueth y yo habíamos llegado a reconocer la unidad esencial de la comunicación, el control y la mecánica estadística, bien en la máquina, bien en el tejido viviente... Decidimos denominar a toda la materia

¹³ Observación de personas en situaciones eróticas con el fin de obtener excitación sexual.

¹⁴ El mito de la telepresencia, recrea la propia imagen y la propia acción a través de lo que sucede en la pantalla, con independencia de las distancias. El mito de la modernidad, la posesión del televisor como signo de progreso, de acceso no sólo al medio mismo, sino a sus extensiones tecnológicas sofisticadas y poderosas.

El mito de la técnica Golem, el esclavo mecánico, el robot, el autómatas que obedece al mínimo contacto todopoderoso del dedo que roza un minúsculo botón de mando o la pantalla de cristal líquido. El mito del maná universal, el surtido inagotable y diverso, el grifo siempre abierto, el chorro continuo de los programas, las plataformas temáticas y su ilimitada proliferación.

El mito de la clonación o de la recreación idéntica, la alta fidelidad óptica y sonora, como dobles idénticos de la realidad pero más perfectos que la realidad misma con la hiper alta resolución.

¹⁵ Posmodernidad. Poshistoria. Poshumanismo. Posindustrialismo.

¹⁶ Control and communication in the animal and the machine.

referente al control y teoría de la comunicación, ya sea en la máquina o en el animal, con el nombre de Cibernética”.

Claude Shannon, alumno de Wiener, publicaba *The mathematical Theory of Communication*, esta obra sintetiza la historia de la comunicación (Graham Bell, Hartley, Einstein, Zobel, Szilard, Boltzmann) hasta llegar a lo que hoy conocemos como ciencia de la comunicación o de la información.

Junto con estos libros se inventan las primeras máquinas de manipular información (*data processing*), que eran comercializadas por IBM con el término de *computer machines* (computadoras). Estas máquinas son el fruto de lo que Alan Turing había formulado con su teoría de la computación basada en el Código Binario. (6)

1.1.2 La Ciencia de la Comunicación o de la Información

La comunicación, decía Moles, nace con la fusión de tres doctrinas fundamentales:

1. El movimiento que se conoce como Sistémica o Teoría general de sistemas, y que inicialmente se llamó Cibernética, creado por Wiener, McCulloch, Ashby, Moreno y otros autores, que pretendían reducir la representación del mundo de los fenómenos humanos o sociales a un conjunto de fórmulas matemáticas y de grafos que expresaban interacciones entre los elementos o los “órganos” de estos grafos.
2. La noción de información, estudiada por Leibniz y Platón en un principio, definida con claridad por Wiener, Shannon y Jakobson, mide la intensidad de los intercambios más o menos complejos entre los seres de la red o la complejidad de los grafos de esta red.

3. La teoría de la Retroacción, (*feedback*), según Costa, es el análisis de las ecuaciones diferenciales con coeficientes no constantes,¹⁷ esta teoría está elaborada con la base de los trabajos de Poincaré, Vanderpol y del equipo de cibernéticos alemanes.

Y es así que en la actualidad la Cibernética ha demostrado que existe necesidad de saber analizar cada vez mejor la información ya que ella es la materia del conocimiento. Ésta es la causa del desarrollo espectacular de las capacidades de cálculo y de modelización de las potentes procesadoras digitales –computadoras-, las cuales tomaron el modelo del cerebro humano que es un órgano asombroso de análisis y del trato con la información, posee memoria casi ilimitada (7).

1.1.3 Definición de Comunicación

Comunicación según el Comunicador Joan Costa es: comunicar, del latín *communicatio*, *communico*, provienen de *commune*, que significa “bien común” o “bien público”, y a su vez quiere decir “participación”; “compartir”, “poner en común”.

El hecho de comunicar involucra a un emisor y receptor, y su correlación entre ellos; los dos intercambian alternadamente sus roles a partir de sus semejanzas, tales como: el lenguaje, la cultura y el entorno. La equidad de esta relación se encuentra en la naturaleza misma de los comunicantes humanos como seres sociales. La calidad de la acción comunicativa depende sustancialmente de la intencionalidad de los comunicantes. (8)

Para Costa, los conocidos “medios de comunicación social” son en realidad *medios de difusión colectiva*, ya que la difusión del mensaje sale de un único emisor central, esta fuente se esparce con la información unilateralmente a través del aparato mediático (no es algo común en las personas) y una red

¹⁷ Era un aspecto de la ciencia matemática aplicada

extensiva que recubre el campo social. Pero aquí no se encuentra lo propio e identificador de la comunicación¹⁸ sino un mecanismo de “acción-reacción” propio del conductismo de Skinner y el condicionamiento de Pavlov.

Y, por último la democratización de los *self media*: la foto digital, la computadora, el video, Internet y sus combinaciones, hacen que todos seamos capaces de crear, producir, almacenar, manipular e intercambiar información. (9).

1.1.4 Definición de Información

Información según Joan Costa en su texto “El tomo a los 60 años de la ciencias de la comunicación”, información es: informar, en la etimología latina, tiene la raíz *in* que significa “dentro” y *formatio* e *informo* “formación”, “formar”, “modelar”.

Para Costa, la información transita por los canales humanos y técnicos¹⁹, la intencionalidad de la persona que crea, transfiere e implanta el mensaje en la mente de otros,²⁰ es lo que determina su uso.

La información posee una condición específica, es irreversible, participa del principio de la bifurcación, es decir un elemento se bifurca como las ramas de un árbol que crecen en derivaciones sucesivas, configurando una estructura fractal y las ramas no pueden volver atrás ni regresar a su origen para ser anuladas. Lo que ha sido modelado en el cerebro ya no puede ser anulado.

1.1.5 La Comunicación para Varios Autores

La comunicación es un medio de conexión que utilizan las personas para transmitir o intercambiar mensajes; cuando se realiza el acto de la

¹⁸ Lo propio de la comunicación es compartir, participar e intercambiar.

¹⁹ Estos canales pueden ser instrumentalizados.

²⁰ Ya sea una forma de pensar o actuar.

comunicación, se establece una conexión para dar, recibir, intercambiar ideas, información o algo destacado (10).

Para María del Socorro Fonseca comunicar es: “llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una actualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes” (11).

Según Stanton, Etzel y Walter, la comunicación es “la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte (12).

Para Lamb, Hair y McDaniel, la comunicación es “el proceso por el cual intercambiamos o compartimos significados mediante un conjunto común de símbolos (13)”.

Según Idalberto Chiavenato, comunicación es “el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información entre personas. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social (14).

Robbins y Coulter nos brindan la siguiente definición: “Comunicación es la transferencia y la comprensión de significados (15)”.

Haciendo una compilación de los autores antes mencionados, la comunicación es el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para los dos.

1. Proceso: La comunicación es el proceso en el cual se cumplen los siguientes pasos: Primero: cuando un emisor desea transmitir, intercambiar o compartir

un mensaje con un receptor. Segundo: el emisor codifica ese mensaje para que sea comprensible para el receptor. Tercero: el emisor envía el mensaje codificado mediante un canal. Cuarto: el receptor recibe y descodifica el mensaje. Quinto: el receptor responde a ese mensaje en función a su comprensión del mismo y da lugar a la retroalimentación. Mientras sucede dicho proceso, existen ruidos que afectan la comunicación, es por esto que, tanto el emisor como el receptor deben superarlos y mantener una buena comunicación (16).

2. Emisor y receptor: Para que haya comunicación deben haber dos partes llamadas emisor y receptor, los dos deben estar disponibles para emitir o recibir el mensaje (17).
3. Ruido: Es una interferencia que afecta el proceso comunicativo (18).
4. Código: Es una combinación de signos que contienen un mensaje, los cuales deben ser compartidos por el emisor y receptor para que sea comprendido (19).
5. Conexión: Todo tipo de comunicación une a las personas usando conexiones. Estas conexiones pueden ser: de persona a persona, a distancia o impersonal (20).
6. Transmitir, intercambiar o compartir: Cuando se está comunicando, se transmite, se intercambia o se comparte un mensaje; dicho proceso debe ser dinámico entre el emisor y receptor, manteniendo una ida y vuelta entre los dos (21).
7. Ideas, información o significados comprensibles: Para que se pueda establecer la comunicación entre los dos actores debe existir un mensaje que sea comprensible para ambos, utilizando un conjunto de símbolos (verbales o no verbales) que sean entendibles para las dos partes (22).

8. Retroalimentación: Es la respuesta del mensaje que da el receptor, permitiéndole al comunicador diferenciar si el mensaje fue recibido y si causó la respuesta que el comunicador buscaba. La retroalimentación puede indicar la existencia de alguna falla en la comunicación (23).

1.1.6 Formas de Comunicación

Existen varias formas de comunicarnos, entre estas tenemos:

1. Directa, es aquella que se desenvuelve entre emisor y receptor en forma personal, mediante el uso de herramientas o simplemente en reuniones, diálogos, parlamentos, conferencias, entre otros.
2. Indirecta, se basa en tener una herramienta, instrumento o elemento por la separación que existe entre el emisor y receptor. Esta puede ser de persona a persona o de una persona para varias personas.
3. Indirecta/personal, se desarrolla con la presencia de una herramienta o instrumento, es decir, cuando se habla por teléfono, memos, por la radio, correos electrónicos (internet), entre otros.
4. Indirecta/colectiva, es conocida también como comunicación social o de masas. El emisor se comunica con un grupo de receptores mediante el uso de una herramienta, instrumento o elemento tales como: revistas, medios audiovisuales, radios, páginas web, entre otros (24).

1.1.7 Teorías de la Comunicación

Hay distintas teorías de la comunicación:

- a. Teoría Funcionalista o Crítica: Dentro de las masas existen necesidades que son satisfechas por instituciones; el acto de comunicar se encuentra bajo el

análisis de un contexto social, y está influenciada por el pensamiento marxista ya que se pregunta:

- ¿Por qué?
- ¿Quién controla la comunicación?
- ¿De dónde surge la comunicación?
- ¿En beneficio de qué y de quién? (25).

Varios autores²¹ de esta teoría han realizado algunas investigaciones como son: "*The People's Choice*", que es el estudio del impacto de las campañas políticas, cómo persuadir a los individuos con el mensaje político; mediante dichos mensajes se atrae a las masas.

Otro estudio es el de, "*Patterns of Influence*" (1915),²² aquí se dan a conocer los modelos de influencia en la comunidad como son los líderes de opinión y la relación que hay entre ellos, para así poder reconocer a líderes o personas influyentes. Hay dos tipos de líderes según los autores: el líder local y el cosmopolita.²³

En 1946, Katz y Lazarsfeld, realizaron un estudio acerca del liderazgo llamado "Influencia personal", que relaciona la comunicación interpersonal con la comunicación masiva, asimismo define el impacto y la persuasión que tienen los medios de comunicación en la sociedad.

b. Teoría cultural y del determinismo:²⁴ Esta teoría da un esclarecimiento al significado de la cultura popular basándose en la experiencia de los individuos. El imperialismo cultural se refiere a que esta teoría analiza la

²¹ Berelson, Merton, Kappler, Katz, Lowenthal, Herzog, Charles Wright, Marchall McLuhan.

²² Lazarsfeld, Merton, Katz

²³ Ambos tienen un comportamiento diferente en los diversos contextos sociales y con los medios masivos de comunicación, concluyendo que no son las mismas personas políticas ya que se pueden encontrar en todos los campos sociales, lo único común que tienen es que son el centro de atención e interés.

²⁴ Imperialismo cultural

influencia que tienen los países capitalistas en el desarrollo local mediante los mensajes transferidos por prensa, radio, tv, entre otros (26).

Se establece una relación entre el contenido de la comunicación y los efectos que tiene sobre las personas y la sociedad, dando como resultado el análisis del contenido y los efectos masivos que tienen los medios de comunicación, ya que el autor considera que -especialmente la televisión- ejerce un dominio monumental en la opinión pública cultivando actitudes en la sociedad (27).

- c. Teoría de la dependencia: Estudia la dependencia que los individuos han desarrollado por los medios masivos de comunicación y otros sistemas (contextos sociales), es decir, si hay servicios que dependan de los medios masivos entonces se generará mucha mayor dependencia; por ende las personas se hacen más vulnerables a los mensajes de los medios y exponen sus creencias (28).
- d. Teoría del determinismo tecnológico: Atribuye una representación importante en la relación entre los medios de comunicación masivos y la comunicación en la organización de la sociedad, pues estos medios persuaden en las comunidades afectando a la OP²⁵ y determinando la influencia en la forma de recibir mensajes (29).

Opinión Pública: Para poder definir la a la opinión pública podríamos mencionar primero que no existe un concepto general del tema sino más bien este se sujeta al contexto en el que se desarrolla. Siendo así, para ser mas objetivos con nuestro interés desarrollaremos el concepto en base al contexto de la comunicación (30).

²⁵ Opinión Pública

La opinión pública entonces se establece en base a estereotipos, los mismos que se establecen en los públicos externos mediante un sistema referencial.(31).

La opinión entonces se la podría determinar así:

1. La actitud predominante de una comunidad
2. La voluntad colectiva de la gente.
3. Una recapitulación de la expresión pública con respecto a un tema específico (32).

En el contexto de la comunicación organizacional es necesario establecer un líder de opinión, al cual se lo considera como aquella persona que habitualmente da su opinión con respecto a los temas de interés en la opinión pública, es así como su manera de pensar y de decir las cosas incide de alguna manera sobre el voz de los públicos (33).

Los estereotipos que los públicos manejan en cierto nivel se establecen mediante la influencia de los líderes de opinión, quienes establecen un maraco referencial para los colectivos (34).

La mayor parte de las personas están bajo la influenciada de la opinión de los demás, en especial de las personas que respeta, es decir, de los líderes de opinión. Cuando se pugna por modificar actitudes o creencias, se ahorra tiempo si nos concentramos en intentar influir en los líderes de opinión los que a su vez, es más que probable que extiendan la comprensión a círculos cada vez mayores (35).

Podríamos en este punto hablar de un fenómeno de efecto multiplicador, el cual establece que cualquier cambio de actitud o creencia del líder de opinión es magnificado al reflejarse en otros sectores del público (36).

Siendo menester establecer un proceso de persuasión dentro de la comunicación y, usando técnicas de comunicación persuasiva se debe tomar en cuenta dos características:

1. Que tenga su base en una información completa y verdadera
2. Provenga de una fuente pública y manifiesta (37)

La opinión pública tiene una relación estrecha con los líderes de opinión, ya que la opinión se genera por los líderes, es decir, si no se tiene un líder de opinión no se puede generar las opiniones; y más aún dentro de las empresas y en general. La fuente es decir el líder tiene que tener veracidad y fundamentos en sus discursos porque sino la opinión se generará de forma negativa y en contra del mismo. Por esta razón, hay que tener mucho cuidado en generar opiniones y más aún si ya está posicionado el líder de opinión; siempre hablar con la verdad y con fundamentos verídicos. Más que nada no abusar del poder del líder de opinión ya que al final se pueden generar conflictos dentro de la organización; el líder nunca debe caer en mentiras o situaciones que lo comprometan porque sino su palabra quedará opacada (38).

- e. Teoría de la aguja hipodérmica: (1930), se la conoce también como la teoría del piquetazo.²⁶ El modelo de esta teoría es la acción de la psicología conductista, estudia el comportamiento de las personas en su ambiente y al organismo al que pertenece, donde el elemento decisivo es el estímulo en las masas -carecen de tradiciones, líderes, reglas de comportamiento y estructura organizacional-. Cada persona es átomo aislado que reacciona por separado a los mandatos y sugerencias de los medios de comunicación. La sociedad tiene muy pocas relaciones interpersonales y una relación social amorfa (39).

²⁶ Históricamente coincide en dos guerras mundiales con la difusión de gran escala de las comunicaciones masivas.

f. Teoría de los dos pasos: Según Paul Lazarsfeld, los medios masivos no tienen influencia fuerte en las personas, al contrario, son persuadidos por líderes de opinión, como por ejemplo las votaciones para elegir dirigentes políticos. Lazarsfeld desarrolla entonces el enfoque de la influencia personal, así, los medios más que cambiar la actitud de los seguidores hacia ciertas personas, objetos y procesos, refuerzan predisposiciones, actitudes y valores preexistentes de los líderes de opinión.

1.2 COMUNICACIÓN CORPORATIVA

La Comunicación Corporativa es un acumulado de mensajes que una compañía proyecta a un público específico, conocido como target, con el objeto de dar a conocer lo que hace y lo que ofrece, es decir su misión, visión, objetivos y valores corporativos y, lograr tener una empatía entre ellos.

La Comunicación Corporativa para varios autores:

- Según Kreps (1990) citado por Morales (2001:219), la Comunicación Corporativa es el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la compañía; es la interacción humana que sucede dentro de las empresas y sus los miembros.
- Para Blauw (1994) citado por Van Riel (1997:26) la Comunicación Corporativa es un enfoque integrado de toda la comunicación producida por una empresa, dirigida a todos los públicos objetivo relevante. Cada partida de comunicación debe transportar y acentuar la identidad corporativa.
- Para Jackson (1987) citado por Van Riel (1997:26) la Comunicación Corporativa es la actividad total de la comunicación generada por una empresa para alcanzar los objetivos planificados.

- Para el propio Van Riel (1997:26) la Comunicación Corporativa es un instrumento de gestión, por medio del cual, toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la compañía depende.
- Para el autor Scheinsohn (1996:29) la Comunicación Corporativa es una “interactividad” que trata de sistematizar a cada una de estas temáticas: personalidad, identidad e imagen, en un todo coherente.

Según Van Riel para tener un concepto más completo es importante definir y aclarar que el término corporativa tiene una relación con la palabra corpus²⁷. Este hace referencia a la empresa como un todo.

En los conceptos antes mencionados hay algunos puntos que se complementan en la definición de la Comunicación Corporativa; así: “es la actividad total de la comunicación generada por una empresa para alcanzar los objetivos planificados” (Jackson); el autor da un nivel estratégico al concepto cuando plantea alcanzar los objetivos planificados.

En otra postura Van Riel menciona “es un instrumento de gestión... para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la organización depende”; este autor concibe a la comunicación como un medio racional para afianzar la imagen de una empresa; el mismo autor en su libro “Comunicación Corporativa”, alude que es una estrategia íntegra que depende de una estrategia organizacional y que permite el logro de los objetivos comunicacionales.

Por otro lado Shcheinshon defiende la idea de hacer una mezcla y sintetiza los elementos de personalidad, identidad e imagen corporativa, deja de lado la

²⁷ Corpus: Cuerpo

cultura corporativa lo que demuestra que la imagen de la empresa se construye (deja sin sustento a la identidad y causa una imagen apreciada a medias) (40).

A partir de estos conceptos se puede decir que dentro y fuera de las empresas la comunicación desempeña funciones irremplazables por otro departamento o acción ya que abarca desde el detalle más simple hasta lo más engorroso. Si la comunicación fluye dentro de la organización, los trabajadores bien informados desarrollan sus capacidades relacionistas y generan sentimientos de pertenencia, esto influye en su desempeño con el rol que cumplen e inciden en la toma de decisiones de la compañía (41).

La Comunicación Corporativa desarrolla iniciativas para comprimir las discrepancias entre la identidad comunicada y la imagen deseada, analizada desde un punto de vista estratégico. Asimismo desarrolla, agrupa procesos de información como las relaciones públicas, la publicidad, el diseño gráfico, periodismo y el marketing; gestiona los niveles de imagen que tiene la empresa y se inmiscuye en la delegación de funciones para la realización de procedimientos efectivos insertos en las estrategias de comunicación global permitiendo posibilitar la toma de decisiones sobre asuntos relacionados con la comunicación (42).

La Comunicación Corporativa se divide en:

- Comunicación Interna: Son las actividades que se realizan dentro de la organización para mantener buenas relaciones entre los miembros de la misma, utilizando mensajes difundidos por los medios de comunicación con el objeto de alcanzar los objetivos organizacionales.
- Comunicación Externa: Son los actos comunicativos con los públicos externos, con el objeto de mantener o mejorar las relaciones públicas y así posicionar la imagen de la organización.

- Las relaciones públicas: Son las actividades y programas de comunicación creados para sostener buenas relaciones con los diferentes públicos de la organización.
- La publicidad: Son los mensajes transmitidos a través de medios masivos con el objetivo de incrementar la venta de los productos o servicios de la organización (43).

Trelles asegura que la Comunicación Corporativa no solo es la realidad de la organización sino también la identidad corporativa de la misma. La define como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la difusión de información por parte de la organización, la misma información que se basa en su identidad, misión, visión, objetivos empresariales y sus clientes (44).

La Comunicación Corporativa es un sistema o conjunto de procesos de construcción de símbolos, significados compartidos e intercambios de información, establecidos entre los integrantes de una organización y con el entorno externo (45).

Los procesos comunicativos se relacionan con las relaciones entre las personas que comparten información entre sí, a través de la emisión y recepción de mensajes; pero no solo se refiere a lo interno de la organización como ya se mencionó, sino también con el medio exterior. Entre lo interno y externo de la organización hay un nexo ya que los trabajadores los que transmiten la cultura empresarial mediante el sistema boca a boca (46).

Dentro de las empresas se dan otro tipo de procesos comunicativos como son las evaluaciones a todos los trabajadores de las empresas, a este proceso se le conoce como **evaluación de cargo** (47).

Este proceso da la posibilidad de dar un valor numérico a las respuestas planteadas por el evaluador, se enumera los roles o tareas que son parte del

cargo que desenvuelve y que lo diferencian de los demás; es decir lo que se hace en el trabajo y la regularidad de su cumplimiento. De esta manera la evaluación de cargo estudia y determina los requisitos para cada rol para poder aplicar las encuestas y realizar el estudio (48).

A continuación un ejemplo para aclarar la valoración numérica que se le da a las respuestas dadas por los empleados:

Cuadro 1.1 Título del Puesto: Gerente General Perfil del Cargo

EDUCACIÓN	FORMAL	Bachiller en Ciencias Sociales Superior: Administración de Empresas Postgrados: Economía Master: Planificación Estratégica Idioma: inglés 100% (E=7500)
	INFORMAL	IV Congreso Comunicación Organizaciones Congreso de Gestión Empresarial Congreso Cuidado Ambiental Seminario Relaciones Públicas Capacitación en manejo de armas Taller de Logística en Defensa (E=3000)
	CONOCIMIENTOS EMPÍRICOS	Computación: Microsoft Office Manejo de Armas

EXPERIENCIA	TIEMPO	ÁREA	NIVEL JERÁRQUICO
	1 año	Finanzas	Asistente
	3 años	Administración	Director
	3 años	Contabilidad	Asesor

(E=6000)

Fuente: Materia Psicología Organizacional

SUMARIO:

Es la persona que coordina toda la organización. Responsable de controlar todas las organizaciones que se tomen dentro de la empresa, para que estas

sean en beneficio de la organización. Es el encargado de tomar la organización final en asuntos importantes. Delega, propone y hacer cumplir con las funciones de cada departamento.

Controla el cumplimiento de los objetivos propuestos por cada departamento

DEBERES Y TAREAS:

Dirige, supervisa, coordina y hace cumplir las funciones de los departamentos para poder ser una organización más confiable y cumplir con los objetivos propuestos. Debe lograr un clima laboral apto para que sus subordinados se sientan a gusto en la organización.

También es responsable de presentar informes del desempeño de la organización a la junta de accionistas (49).

Cuadro 1.2 Responsabilidad del Cargo

DINERO (E=4000)		BAJO		MEDIO		ALTO		N/A
		menos \$100		entre \$100 y \$1000		más \$2000	X	
SUPERVISIÓN PERSONAL (C=3000)		BAJO		MEDIO		ALTO		N/A
		2 personas		de 2 a 9 personas		más de 10 personas	X	
EQUIPOS (E=4500)	ARMAS	BAJO		MEDIO		ALTO		N/A
		1 arma	X	2 armas		3-5 armas		
	RADIO	BAJO		MEDIO		ALTO		N/A
		0 radios		1 radio	X	2 - 3 radios		
	COMPUTADORAS	BAJO		MEDIO		ALTO		N/A
		0 computadoras		1 computadora	X	5 computadoras		
VEHÍCULOS	BAJO		MEDIO		ALTO		N/A	
	1 vehículo	X	2 vehículos		3-5 vehículos			
UNIFORME		BAJO		MEDIO		ALTO		N/A
		1 prenda		Traje formal	X	parada completa(guardia)		
CLIENTES INTERNOS (A=800)		BAJO		MEDIO		ALTO		N/A
		1 cliente		2-10 clientes		TODOS	X	
CLIENTES EXTERNOS (C=2400)		BAJO		MEDIO		ALTO		N/A
		1 cliente		2-10 clientes		TODOS	X	
PROVEEDORES		BAJO		MEDIO		ALTO		N/A
		1 proveedor		2-10 proveedores		TODOS	X	
INFORMACIÓN CONFIDENCIAL		BAJO		MEDIO		ALTO		N/A
		5-10%		10-25%		25-100%	X	

Bajo: la posición en la escala jerárquica es baja

Alto: la posición en la escala jerárquica es alta

Medio: la posición en la escala jerárquica es media (50)

Fuente: Materia Psicología Organizacional

CONDICIONES DEL TRABAJO:

El trabajo se realiza en una oficina dentro de la organización, con espacio amplio, luminoso, etc. Su trabajo se basa en el manejo del Internet, medio por el cual se comunica con las personas dentro y fuera de la organización. Y con reuniones para controlar el desempeño de sus subordinados. También se pueden dar posibilidades de varios viajes al año, los cuales tendrán sus respectivos viáticos.

Cuadro 1.3 Condiciones del Trabajo

	BAJO		MEDIO		ALTO		N/A
ILUMINACIÓN	Solo luz natural o artificial		Poca luz natural y luz artificial		Luz natural y artificial		X
ERGONOMÍA	BAJO		MEDIO		ALTO		N/A
(E=3500)	Inmobiliaria Simple		Inmobiliaria normal (confortable)		Inmobiliaria confortable (ergonómica)		X
HUMEDAD	BAJO		MEDIO		ALTO		N/A
(E=2000)	Ambiente muy húmedo		Ambiente húmedo/ seco		Ambiente Seco (acondicionado)		X
RUIDO	BAJO		MEDIO		ALTO		N/A
(E=2500)	Con Mucho Ruido (a la intemperie)		Poco Ruido		Sin Ruido (tranquilo)		X
ESPACIO	BAJO		MEDIO		ALTO		N/A
	Chico/ estrecho		Pequeño pero presta facilidades de trabajo		Amplio y confortable		X

Bajo: el lugar de trabajo es poco cómodo y cubre las necesidades básicas.

Alto: el lugar de trabajo es ideal para ejercer la carga de cada persona

Medio: el lugar de trabajo es apto para desarrollar sus funciones con algunas comodidades

Fuente: Materia Psicología Organizacional

1.2.1 Principios de la Comunicación Corporativa

La Comunicación Corporativa como antes se mencionó es el conjunto de mensajes que una compañía proyecta hacia un público específico o target según la jerga de los comunicadores, con el objetivo de dar a conocer su cultura corporativa.²⁸ La comunicación tiene que ser dinámica, muy bien planificada y concreta, constituyéndose como una herramienta de dirección y orientación sinérgica, con retroalimentación permanente (51).

La fórmula de Lasswell, indica que toda comunicación responde a seis preguntas: quién, qué, cuándo, dónde, cómo y por qué.²⁹

La percepción comunicacional, es la percepción que tienen los públicos de los mensajes que se están transmitiendo, es un aspecto de gran importancia ya que de esto depende la comprensión y la actitud de los receptores; con estas percepciones se puede obtener respuestas de estos mensajes y así poder realizar la retroalimentación (52).

Los paradigmas, son elementos de referencia dados por la cultura corporativa de la organización que debe ser conocido por todos los trabajadores para que así comprendan la razón de su labor en la compañía (53).

El público/target, es el conjunto de personas a quienes van dirigidos los mensajes, se los conoce como el público o target y se los clasifica en públicos internos y externos.

- Público Interno, son todos los integrantes que conforman la organización y están directamente relacionados, estos son: los directivos, empleados, contratistas, distribuidores, trabajadores, entre otros.

²⁸ Misión, visión, objetivos y valores corporativos.

²⁹ (5w/h formula) interrogantes que llevan w/h, se maneja así porque se constituyó dicha fórmula en inglés

- Público Externo, son las personas que tienen alguna relación con la organización y brindan productos o servicios (54).

1.2.2 Funciones de la Comunicación Corporativa

Según Fernando Martín Martín (1995)³⁰, las funciones de la comunicación se dividen en tareas como:

- Coordinar, organizar y canalizar las estrategias, acciones o el plan de comunicación.
- Gestionar las acciones orientadas a mejorar la imagen pública de la compañía
- Potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación que debe ser clara, veraz y transparente.
- Mantener una estrecha relación de colaboración con los medios, verifica y controla la calidad e incidencias informativas y publicitarias de todas las acciones de comunicación (55).

Para Luis Barreiro Pousa,³¹ la Comunicación Corporativa crea una imagen externa de la empresa que tiene relación directa con la identidad corporativa. La Comunicación Corporativa beneficia el posicionamiento de la organización en el mercado y consigue una adaptación a los cambios que ocurren en la sociedad, de tal manera que se conozcan las necesidades, deseos y comportamientos de sus usuarios actuales y potenciales para así elaborar y ejecutar estrategias que apunten hacia el éxito empresarial (56).

³⁰Doctor en Ciencias de la Información, Comunicación Empresarial e Institucional

³¹Profesor del Centro de estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad de la Habana

Las funciones de la comunicación se clasifican así:

- Función descriptiva, investiga y expone el estado de los procesos comunicativos o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización.
- Función evaluadora, explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen. Es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están produciendo.
- Función de desarrollo, analiza cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo, y propone, además, la forma de realizarlo (57).

1.2.3 Comunicación Eficiente

La comunicación eficiente se basa en el establecimiento de un puente en el cual el emisor debe saber previamente el concepto, el lenguaje y el contenido correcto, debe conocer al receptor anticipadamente previendo cuál será su feedback (58).

La Comunicación Corporativa eficiente se basa en dos escenarios fundamentales:

- La elaboración de políticas de comunicación están basadas en estándares de calidad, donde se identifican puntos de partida y una coordinación para integrar a toda la comunicación que se proyecta hacia el público externo.
- Elaboración del desarrollo de la estrategia comunicacional mediante la utilización de un plan de Comunicación Corporativa (59).

Dentro de la comunicación eficiente se debe pensar en el desarrollo de los procesos dentro de la empresa como es el tema trascendental de los atrasos, para solucionar dicho problema dentro de la organización, hay un sistema de control de asistencia llamada ASISTA-PLUS, es una forma de controlar la asistencia del personal controlando la asistencia, son equipos de control de acceso mediante identificación de huella digital (60).

Figura 1.2 Reloj control de asistencia autonomo con huella digital



Fuente: <http://rie.cl/?a=167799>

1.2.4 Comunicación Interna

Según Jorge Escobar el creador de la obra “La Comunicación Corporativa”, la comunicación interna se basa en la interrelación del personal de una organización.

Para Escobar, el clima organizacional refiere a la calidad del entorno interno dentro de la organización, la misma que influye en su comportamiento; este entorno se puede medir en valores y puede ser orientado con la utilización estratégica de estimulaciones -mensajes-.

Dentro de las organizaciones hay algunos factores que influyen de alguna manera en el clima organizacional como: cargas emocionales, estereotipos,

costumbres, ruidos, tabúes y otros elementos psico-sociológicos que incurren en los comportamientos de los trabajadores, como son:

- Comportamiento Proactivo: Alto reconocimiento del problema, alta utilización de recursos que conlleva a la productividad.
- Comportamiento Fatalista: Bajo reconocimiento del problema, alta utilización de restricciones que conlleva a la desmotivación (62).

Dentro de la disciplina de la Comunicación Corporativa se encuentra la comunicación interna. La comunicación interna es la que trabaja en la planeación y desarrollo de la cultura corporativa de la empresa, es decir, aquellas ideas y conceptos cualitativos que definen a la organización, siendo su objetivo colaborar para alcanzar los niveles de rentabilidad previstos (63).

En las organizaciones hay departamentos, uno de los cuales uno le corresponde al área comunicación, este departamento es el encargado de manejar y realizar estrategias para comunicar los mensajes a los miembros de la empresa y los contenidos cualitativos que colaboren para poder alcanzar los objetivos planteados. La comunicación interna y los sistemas de información no son los mismos, ya que los sistemas de información tienen como objetivo controlar las secuencias por donde circulan datos necesarios para desarrollar distintos procesos propios de la gerencia empresarial (64).

La comunicación interna también refiere al organigrama establecido por la empresa, es por esto que enlaza las direcciones de Comunicación Corporativa y recursos humanos con la dirección técnica. La dirección técnica es la encargada de desarrollar la infraestructura básica facilitando la comunicación al interior de las compañías, como por ejemplo el uso del intranet. El grado de conexión de este triángulo estará dirigido -como ocurre también en la comunicación externa- por la dirección general (65).

En un inicio la comunicación interna abarca a toda la organización; la gestión de los flujos de información no sólo es responsabilidad de la dirección de Comunicación Corporativa así como tampoco la técnica, con esto pretende promover la responsabilidad de favorecer la comunicación de todos los miembros de la empresa.

Si bien existen áreas que tutelan directamente la actividad antes mencionada, entonces la tutela sería compartida del tal manera que la estructura informática estaría en manos de la parte técnica, el apartado del personal se ubicaría en Recursos Humanos y la gestión de los contenidos cualitativos de la cultura corporativa en los que se basa la compañía sería competencia de la parte de comunicación (66).

En cada compañía se ponen en marcha una serie de flujos en los que la responsabilidad de la comunicación corresponde a las áreas implicadas en cada situación, por ejemplo la gestión de la facturación es concerniente al departamento comercial, finanzas y producción de la organización, entre otros, estas direcciones asumen la responsabilidad de informar y comunicar (67).

La Dirección de Comunicación Corporativa tiene la misión de trabajar por la empresa, este es su campo de acción. Según Benito Castro en su libro “El auge de la Comunicación Corporativa” (2007), dice que la Comunicación Corporativa colabora directamente con la persona que gestiona completamente la organización, es decir con la máxima autoridad de la entidad.

Esta relación es lógica y más aún si existe una dirección con una configuración tan extensa como la tiene la Dirección General, (esta es la Dirección de Comunicación Corporativa). Las demás direcciones de una empresa tienen una visión más parcial.

La perspectiva de la Comunicación Corporativa es la representación integral de la empresa, los resultados de la Dirección General y Comunicación Corporativa

son los resultados de la Dirección General. En la compañía la Dirección General³² es la cúspide del vértice donde se encuentra el poder, tiene que definir el papel íntegro que juega la Comunicación Corporativa, es por esto que los responsables del área de comunicación deben estar situados en el organigrama bajo la tutela de la máxima representación de la institución para así efectuar con eficacia su trabajo (68).

Entre la organización y el departamento de Comunicación Corporativa debe existir una coherencia³³ con lo que en esencia es y la imagen que da; es decir, las ideas las mismas ideas que se movilizan adentro son las mismas que son utilizadas para convencer al público externo. Asimismo este procedimiento se vigilado por la Dirección General,³⁴ quienes luego delegan esta misión de gran importancia al departamento de Comunicación Corporativa (69).

En una compañía se debe organizar internamente para luego exteriorizar éstas al mundo externo, para poder consolidar la base de la cultura corporativa se debe considerar los siguientes aspectos:

- Estilo de gestión,
- El producto o servicio,
- Las ventajas competitivas,
- Eficiencia del producto (70).

Mensajes internos:

Los mensajes internos son escasos pero con una base sólida, en ellos se sostiene la filosofía corporativa, valores, objetivos; los mismos que la Dirección

³² Presidencia de la empresa o cualquier otra referencia que defina a la máxima autoridad de la misma.

³³ La coherencia significa que los mensajes internos, considerados como objetivos a alcanzar, se transforman en las razones externas que sirven para convencer al mercado y lograr resultados empresariales previstos.

³⁴ La perspectiva de la Dirección General es mucho más amplia.

General debe ponerlos en movimiento fluido con honestidad dentro de la empresa (71).

Entre los mensajes y objetivos que se emiten dentro y fuera de la empresa por canales y formas distintas permiten unificar los esfuerzos yendo a una misma dirección de éxito teniendo como resultado la coherencia³⁵ entre ellos (72).

Es por esto que cuando se plantea una estrategia de imagen y se la difunde a esta en la mente de los empleados o directivos, mercado, entre otros, sirve para potenciar la marca, establecer la eficacia con los proveedores, introducir nuevos productos/servicios, reclutar a los mejores profesionales y facilitar la búsqueda de financiación (73).

Y así, según Castro el salto cualitativo más importante en la evolución de las empresas ha sido el desarrollar la coherencia como intermedio para lograr la excelencia,³⁶ es el estado ideal para poner en movimiento y la gestión de la Comunicación Corporativa como estrategia fundamental de la Dirección General (74).

a) Tipo de comunicación interna

Las relaciones entre las personas se pueden clasificar en:

- **Formal:** Es aquella comunicación que tiene relación con aspectos laborales, por lo general dicha comunicación es escrita como: escritos, memos, cartas, comunicados, entre otros. Debe contener todas las formalidades burocráticas es por esto que es un poco lenta.

³⁵ La coherencia significa convencer. Es una estrategia en la Comunicación ya que genera un cúmulo de energías que incrementa considerablemente las posibilidades de alcanzar buenos resultados, siendo éste el fin de la Comunicación Corporativa, siempre que éste desarrolle en su verdadera y necesaria de amplitud.

³⁶ Históricamente se ha considerado que la excelencia ha sido un fruto recolectado con el tiempo; una responsabilidad que, en gran medida, se atribuye a un determinado talante de gestión aquilatado durante muchos años.

- Informal: Dicha comunicación es en persona, se la realiza en las oficinas, en los corredores, en las cafeterías, entre otros lugares; se habla de aspectos laborales, no utiliza formalidades escritas como la comunicación formal. Es mucho más rápida.
- Vertical: Se da en áreas directivas de la compañía. Para comunicarse con las otras áreas utiliza canales oficiales. La Comunicación Corporativa debe ser vertical ascendente para que sea efectiva.
- Horizontal: Se la conoce también como plana. Es informal y se da entre los empleados de un mismo nivel corporativo utilizando escasas veces canales oficiales.
- Rumores: A esta comunicación también se la conoce como radio bamba, es informal y va por toda la organización sin utilizar canales. Es de extrema rapidez y, si no se controla, puede causar varios problemas a la empresa (75).

b) Formas de comunicación interna (asertividad y alcance)

Hay dos formas de comunicación interna:

Asertividad: Es motivacional y la respuesta del perceptor esté encaminada hacia la sinergia.

Alcance: La comunicación interna de la empresa no está relacionada exclusivamente con los empleados sino también con los accionistas, el directorio, distribuidores y puntos de venta (76).

1.2.5 La Comunicación Externa

En todas las organizaciones hay objetivos empresariales, los mismos que son elaborados para satisfacer las necesidades de la sociedad en general; ya sean

estatales, comerciales, de servicios, educación, entre otros. Es por esto que, la comunidad es la razón de ser de la empresa. Se deben conocer los escenarios de la sociedad para amoldarse a las condiciones reales para posicionarse y proyectarse hacia el futuro (77).

La organización proyecta una imagen a la sociedad. Esta imagen es una sucesión de estímulos que un perceptor recibe de un emisor de manera directa o indirecta y la interpretación de estos mensajes pueden estar bajo la influencia de factores psicológicos y sociales (78).

La organización proyecta una imagen a sus públicos, esta imagen corporativa se centraliza en dos áreas, la *endógena* que abarca la identidad de la empresa con la comunicación interpersonal; y la *exógena* que contempla la proyección de la imagen a través medios de comunicación y el target al cual se dirige (79).

El mensaje que expresa la compañía debe ser en base a la fórmula de Lasswell y a su realidad, teniendo en cuenta el target y algunas referencias de opinión de su público (80).

Según Benito Castro la comunicación externa se encarga de gestionar la imagen que la empresa quiere ofrecer al público exterior. La comunicación externa se focaliza en la imagen que la compañía ofrece hacia el mercado/sociedad; esta gestión se traduce en la obtención de resultados a nivel empresarial o en la sociedad en general (81).

En las compañías el concepto de la imagen de la organización es usado desde distintos puntos de vista, ya que la gestión de la imagen queda diluida por estar muy pocas veces en el departamento de Comunicación Corporativa y en vez de este se la envía a los departamentos de Marketing o algún departamento Comercial. El elemento que sirve para hacer confluir a todos los departamentos que trabajan hacia fuera es sin duda la marca (82).

La distinción entre la Comunicación Corporativa y el Marketing (Dirección Comercial), es que la primera trabaja con la marca a medio y largo plazo y la segunda asume a la marca como el medio y así obtener efectos positivos en las ventas a corto plazo. En los departamentos de las compañías hay niveles de conexión en mayor o menor medida con el entorno (83).

Es decir, las relaciones que se tiene en una organización con los proveedores o la producción generan comunicaciones de la empresa con el exterior/público externo, es por esto que es de gran importancia asumir que la comunicación debe ser gestionada y nunca debe estar abandonada por ser considerada como consustancial a las tareas humanas (84).

Y es así como en las empresas todas las acciones bien coordinadas deben dirigirse a favor a la marca, es decir es muy importante y trascendental que constantemente se incida en destacar aquellas ideas que hagan que sobresalga la organización frente a la competencia, mostrando las ventajas y singularidades sobresalientes de la institución (85).

1.3 PLAN DE COMUNICACIÓN

1.3.1 Concepto

El plan de Comunicación es el armazón que permite una Comunicación Corporativa efectiva. La comunicación es un trabajo que afronta varias actividades dirigidas a públicos objetivos determinados mediante el uso de los objetivos empresariales, es por esto que es necesario organizarla mediante el uso de una PLAN DE COMUNICACIÓN (86).

Es un instrumento a corto, medio o largo plazo que abarca los objetivos, las estrategias, target, mensajes, acciones, cronograma, responsables, presupuesto, seguimiento (cualitativo y cuantitativo) y los distintos métodos de evaluación (87).

Mediante el uso del plan se coordina y supervisa las estrategias de imagen y comunicación de la empresa; se puede una diseñar gestión informativa y comunicación específica para la empresa; permite que la comunicación responda a criterios profesionales, a una metodología y un planteamiento estratégico. Se conoce que se va a hacer con anterioridad y la manera de conseguirlo (88).

Los propósitos de un Plan de Comunicación son:

1. Fundamentar y favorecer la toma de decisiones con respecto a la comunicación.
2. Eliminar posibles disonancias entre la imagen deseada, la proyectada y la percibida.
3. Optimizar la gestión estratégica de la imagen y la comunicación.
4. Potenciar y/o inducir a una valoración positiva de la entidad y de sus proyectos por parte de sus públicos prioritarios.
5. Fijar el orden de prioridades comunicativas.
6. Favorecer la presencia mediática de los proyectos de la organización (89).

1.3.2 Diseño e Implementación

En un Plan de Comunicación se establece:

- Descripción o análisis de la situación: Esta es la introducción al Plan de Comunicación que expone las conclusiones de la previa investigación, se describe la situación actual de la organización y se señala los aspectos de imagen y comunicación prioritarios.

- **Objetivos corporativos:** Es a dónde se quiere llegar con el Plan de Comunicación. Se establece un objetivo general y objetivos específicos que van dirigidos a departamentos determinados en la organización.
- **Públicos o target** a los que se dirigirán los mensajes para alcanzar las metas trazadas: Son los grupos de interés, los públicos con los que hay que comunicar. Se pueden clasificar en públicos primarios y secundarios. Los primarios son los principales a quienes se va a dirigir el mensaje y, los secundarios son los públicos quienes idealmente, habría de dirigirse.
- **Mensajes que serán transmitidos a los públicos objetivos:** Son aquellos mensajes que se enfocan mediante la idea base que influye en todas las actividades comunicacionales a realizarse; la herramienta básica es el argumentarlo.³⁷
- **Estrategias para cumplir con los objetivos planteados:** Expresan el cómo se pretenden alcanzar las estrategias del plan y dan a conocer las actividades en general, y las estrategias para cada objetivo específico.
- **Acciones a realizar a corto, medio o largo plazo:** Son esas actividades en las cuales se ven materializadas las estrategias. Al igual que los públicos objetivos deben ordenarse según su importancia o envergadura, o con un criterio cronológico.
- **Cronograma para desarrollar las actividades en orden:** Son las fechas de implementación de las acciones de comunicación.

³⁷ Es la recopilación sistemática de los argumentos que interesa difundir a la entidad en asuntos relacionados con su actividad, su contenido está ligado a los criterios estratégicos institucionales, su uso es exclusivamente interno y en la mayoría de los casos restringido. (Sólo deba ser conocido para las personas que asuman la función de portavoces o representantes públicos de la organización, quienes habrán de utilizar, de entre los mensajes que contiene, aquellos que las circunstancias aconsejen en cada momento). Este debe ser actualizado permanentemente.

- Presupuesto para dichas actividades: Es una estimación en detalle de los costos de la implementación del Plan de Comunicación y las actividades a realizarse. Incluye honorarios internos y externos, gastos de papelería, gastos externos, entre otros.
- Seguimiento del plan y las actividades: Monitoreo del desarrollo del plan de comunicación y la obtención de resultados (90).

1.3.3 Elaboración del Plan de Comunicación

Para empezar a realizar un Plan de Comunicación se debe recopilar información notable sobre la empresa y todo lo que le pueda afectar; aquí se debe definir la imagen deseada, proyectada y percibida por la empresa así como la relación que existe entre ellas (91).

La recopilación de información sirve para establecer la situación actual de la empresa y se recurre a fuentes como: directivos, medios, intermedios, personal interno y externo, y medios de comunicación (92).

Se realizan entrevistas con los miembros de la organización, las mismas que revelan el funcionamiento interno. Es una técnica de estudio eficaz para detectar las opiniones de los públicos internos (93).

La investigación con públicos externos revela datos de la preferencia y predisposición hacia la empresa; la manera como es percibida por los grupos objetivos de interés y el tratamiento informativo que le dispensan los profesionales de la comunicación. Esta información debe estar al tanto del alcance de las opiniones y tabulación de los datos obtenidos en un orden cualitativo y cuantitativo (94).

El diagnóstico según el autor es la determinación de las necesidades de comunicación y el punto de partida para la realización de un Plan de Comunicación.

Los logros que se pueden obtener mediante la implementación de un Plan de Comunicación son:

- Coordinación
- Incentivar al personal
- Elementos que faciliten la gestión. (95).

La acertada coordinación permite la sinergia de las distintas partes que involucran un Plan de Comunicación ya que con esta combinación se pueden alcanzar los objetivos organizacionales. (96).

Luego de haber realizado los pasos previos para empezar la elaboración del Plan de comunicación se debe desarrollar los siguientes pasos:

- **Conseguir apoyo**, para la implementación de un Plan de Comunicación se debe tener el apoyo de la alta dirección de la empresa y con esto se obtiene el compromiso y la responsabilidad de las personas, caso contrario sería muy difícil poder ejecutarlo.
- **Realizar un diagnóstico**, hay que tener previo conocimiento de la situación actual de la comunicación en la empresa, las necesidades y expectativas de las personas integrantes del plan.
- **Elaborar objetivos**, el objetivo es derivado de la meta planteada anteriormente en el proyecto, tiene la misma intención de la meta pero con la diferencia que el objetivo es mucho más específico, medible, realizable, realista, verificable y limitado en el tiempo. (97)

Cada objetivo de la investigación debe estar en infinitivo y deben derivarse y ser consistentes con la intención de las metas ya previamente identificadas.(98).

Según los objetivos “SMART”, deben ser:

- Específicos (*Specific*): Claros sobre qué, dónde, cuándo y cómo va a cambiar la situación;
 - Medibles (*Measurable*): que sea posible cuantificar los fines y beneficios;
 - Realizables (*Achievable*): que sea posible lograr los objetivos (conociendo los recursos y las capacidades a disposición de la comunidad);
 - Realistas (*Realistic*): que sea posible obtener el nivel de cambio reflejado en el objetivo;
 - Limitado en tiempo (*Time bound*): estableciendo el periodo de tiempo en el que se debe completar cada uno de ellos.(99)
-
- **Armar el plan**, se determinan: los objetivos (general/les y específicos), las estrategias, las acciones, los mecanismos, evaluación y finalización del plan.
 - **Establecer estrategias de comunicación**, una de las estrategias es difundir el plan de comunicación para que así se genere en los públicos sensibilidad, compromiso y predisposición al momento de recibir estos mensajes.
 - **Implementar el plan**, es la parte final de la elaboración del Plan de Comunicación, es dar inicio a todo lo propuesto: estrategias, acciones, manteniendo un seguimiento durante el desarrollo de las mismas; dando la apertura a cambios, mejoras o ajustes que ayuden cumplir los objetivos empresariales (100).

En conclusión y según lo dicho por los autores, un Plan de Comunicación es un proceso muy bien pensado, analizado, continuo y evaluado, el mismo que facilita, gestiona y ayuda a la realización de los procesos y objetivos comunicacionales, debe estar abierto a los ajustes necesarios para que se adapte al medio ambiente donde se desarrolla la empresa.

1.4 PLAN DE ADMINISTRACIÓN

El plan de administración es una disposición ordenada de lo que es necesario realizar para lograr los objetivos. El plan determina los recursos necesarios, las acciones, las estrategias, las tareas y los tiempos que se deben seguir para cumplir las metas propuestas (101).

El plan sirve para facilitar la acción requerida y las operaciones de la empresa, prevén como se debe emprender las acciones que apuntan hacia los objetivos, estas acciones deben ser coherentes con la estructura de operaciones que focalizan los fines deseados; si no se establece un orden mediante el uso de un plan, la acción organizacional es casual, aleatoria, sin rumbo teniendo como consecuencia el caos de la empresa (102).

La planeación da estabilidad y garantiza la continuidad del comportamiento actual en un ambiente estable, mejora el comportamiento garantizando la reacción adecuada ante los cambios frecuentes en un ambiente dinámico, un plan es proactivo ya que se anticipa a las crisis que puedan ocurrir en el futuro e identifica acciones para cuando eventualmente ocurran (103).

La planeación se puede clasificar en tres tipos de filosofías:

- Planeación conservadora: Está orientada hacia la estabilidad de la situación actual de la empresa y el mantenimiento de la misma. Las decisiones se toman para obtener buenos resultados pero no necesariamente son los mejores ya que es difícil hacer cambios radicales

en la organización. Le interesa mantenerse en la situación actual, se preocupa por identificar las carencias y resolver problemas internos; aprovecha la experiencia pasada para tomar medidas en crisis futuras.

- **Planeación optimizante:** Esta planeación generalmente se basa en la inquietud por mejorar las prácticas vigentes en la organización y convierte las operaciones en algo mejor. Esta planeación se orienta a la innovación y adaptabilidad en la empresa, las decisiones se toman para alcanzar los objetivos ya sea minimizando recursos para lograr estas metas o maximizando el desempeño, para utilizar mejor los recursos disponibles.
- **Planeación adaptable:** Tiene relación con el futuro de la organización porque prepara a la empresa para contingencias posteriores, se ajusta a las demandas ambientales. Las decisiones se toman para hacer realidad los objetivos empresariales y el desarrollo natural de la empresa, estas decisiones son las mismas que se deben mantener abiertas a los cambios que se vayan presentando en el camino hacia la realización de los objetivos (104).

Para estas filosofías la toma anticipada de decisiones es el concepto base de éstas, tratan de decidir el qué hacer antes que ocurra la crisis (proactivo). No solo se basa en tomar decisiones para el futuro de la organización sino que estas decisiones produzcan consecuencias y efectos futuros.

1.4.1 Proceso de Planeación

Para realizar un plan de administración se realizan los siguientes pasos:

- **Definir los objetivos:** Como primer paso se deben establecer los objetivos que se puedan alcanzar, estos objetivos deben ser la base para la realización del plan y servir de plataforma para las metas de los demás

departamentos. Estos objetivos deben especificar resultados deseados y a dónde se desea llegar.

- Verificar cuál es la situación actual frente a los objetivos: Es el dónde está la empresa y hacia dónde quiere llegar, se analiza la situación actual de la organización en contraposición con los objetivos reales y los objetivos deseados.
- Desarrollar premisas sobre las condiciones futuras: Genera escenarios futuros alternativos para las acciones que se realizarán en el futuro, considerando lo que puede ser de ayuda o perjudicar el avance hacia los objetivos. La prevención es un aspecto importante en el desarrollo de premisas y está relacionada con los supuestos que podrían pasar en la organización.
- Analizar las alternativas de acción: Es la búsqueda y análisis de los recursos de la acción, relaciona y evalúa las acciones, se escogen las mejores acciones para perseguir los objetivos y elaborar el plan de administración.
- Elegir un proceso de acción entre las diversas alternativas: Es la selección entre varias alternativas, la elegida será la que transforma el plan para que se puedan alcanzar los objetivos.
- Implementar el plan y evaluar los resultados: Se debe realizar lo que consta en plan, evaluar los resultados para así garantizar la consecución de los objetivos, continuar con el plan y emprender acciones correctivas si fuese necesario (105).

En conclusión la planeación debe ser continua, permanente, constante y participativa, permitiendo la participación e involucramiento de las personas en todos los aspectos del proceso (106).

1.4.2 Beneficios de un Plan de Administración

Las empresas deben enfrentar algunas presiones como son: regulaciones gubernamentales, tecnología cada vez más avanzada, la economía que influye en el medio ambiente de la empresa y la necesidad costos de inversiones en capital, trabajo y otros (107).

Internamente se opera con mayor eficiencia, se mejoran las estructuras organizacionales, hay mayor diversidad de la fuerza laborar e infinidad de desafíos administrativos; incluso mejora la flexibilidad, coordinación y administración del tiempo (108).

Permite el foco y la flexibilidad; el *foco* es el punto de convergencia de los esfuerzos, y la *flexibilidad* es la facilidad de experimentar adaptaciones, ajustes y cambios a medida que el proceso lo requiera (109).

Una empresa bien focalizada sabe qué hacer mejor, tiene conciencia de las necesidades de sus clientes y como satisfacerlos (110).

Una organización con flexibilidad opera ágilmente y con visión hacia el futuro, es rápida, ágil y puede cambiar si es necesario en el caso de crisis o problemas que los amerite (111).

En una compañía la realización de un plan de administración está orientado hacia la obtención de resultados, crea un sentido de dirección hacia la realización de los objetivos organizacionales, garantiza que las cosas importantes reciban la atención necesaria (112).

El plan ayuda a asignar y disponer recursos para utilizarlos en beneficio para la empresa y positivamente, se anticipa a los problemas que pudieran aparecer y se aprovechan las oportunidades a medida que surjan algunas circunstancias que afecten a la organización (113).

En sí, un plan de administración mejora el control administrativo, es decir implica medir y evaluar los resultados del desempeño y toma medidas correctivas para el mejoramiento del proceso si fueses necesario mediante la realización de objetivos y la identificación de las acciones; los procesos de planeación y control funcionan mejor si los objetivos son claros y precisos, se puede medir el progreso de estos objetivos con facilidad utilizando el cronograma de actividades.

1.5 CONGRUENCIA ORGANIZACIONAL

La lógica indica que el plan de administración está supeditado tanto al plan general del negocio como a la organización administrativa. La misión de este plan es la de administrar, y por tanto, por encima de esta gestión está lo que debe de administrarse, esto es, las líneas generales del negocio (114), determinadas en el Plan de Comunicación e Imagen Corporativa.

1.6 DEFINICIÓN DE CULTURA CORPORATIVA

Justo Villafañe en su obra "La gestión profesional de la imagen corporativa" dice que la cultura corporativa es el núcleo de la empresa, se relaciona directamente con la naturaleza del ser humano bajo el análisis de actitudes, sentimientos, hábitos, creencias, valores, tradiciones, comportamientos y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones.

Este conjunto de conceptos está representado por las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de la organización, comportamientos que pueden o no estar alineados con los objetivos de la empresa. Actualmente en las compañías se ha empezado a asumir que la clave del éxito está en la gente, focalizando sus esfuerzos en personas potenciales y aprovecharlas plenamente en la consecución de sus objetivos empresariales, las mismas que deben tener estrecha relación con los empleados de la organización.

La mayoría de los programas de gestión y desarrollo en los recursos humanos tienen una eficacia restringida, ya que no se hace un análisis previo a la cultura de la organización y se introducen los programas ausentes de una base. En una organización la cultura debe ser el punto de partida para realizar cualquier estrategia corporativa (115).

Según Fernández (1999); “Cultura es el patrón de comportamiento general, creencias compartidas y valores comunes de los miembros”. Es decir, abarca el aprendizaje, creencias, transferencia de conocimientos y patrones de conducta de las personas.

En todas las compañías, empresas o industrias se establece una cultura, valores, objetivos organizacionales; los mismos que reflejan propios procesos laborales, su espacio físico, las formas de comunicación y cómo ejerce la autoridad dentro del sistema de la organización (116).

Los comportamientos de los empleados se dan por la influencia de la sociedad y la realidad que los rodea, es decir, depende de su personalidad, el medio ambiente, y la cultura social. El rol que desempeñan los empleados en la empresa y el cargo asignado son afectados por las acciones que realizarán dentro de la compañía. Dichas influencias guían las acciones y los comportamientos de los empleados para cumplir los objetivos de la organización. Generalmente los valores, las normas y los patrones de comportamiento que necesitan ser aprendidos a través de la socialización organizacional.³⁸

Los objetivos de la organización, los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos, las responsabilidades que le corresponden a cada miembro en la organización, los patrones de comportamiento requeridos para el desempeño eficaz del rol en la organización y reglas mantendrán el orden e integridad de la organización (117).

³⁸ Según el psicólogo social Kurt Lewin

Pero hay otro factor influyente que interviene en el comportamiento individual y colectivo de los empleados; esta es la cultura corporativa,³⁹ que es el conjunto de valores, creencias, objetivos empresariales y normas que comparten sus miembros; la cultura afecta e influye en casi toda la organización ya que puede ser por departamentos o en forma general (118).

Se entiende entonces que la cultura corporativa es la cimentación social en la organización, los empleados son los que dan sentido a los hechos, es una forma cultural diferenciadora que las personas construyen y asumen, está relacionada fundamentalmente con la naturaleza humana en sus manifestaciones individuales y grupales, es el instrumento que los grupos humanos insertos en una organización tienen para dar o encontrar sentido a su rol en la organización.

1.6.1 Características de la Cultura Corporativa

Las organizaciones son únicas, cada una cuenta con su propia historia, su identidad original, sus propios objetivos empresariales, se manejan por patrones, sistemas y procedimientos auténticos; estas constituyen la cultura organizacional (119).

Se debe difundir la cultura en la organización para que se vaya posicionando en el público interno y externo, así la cultura quedará perpetua ya que tiende a atraer a las personas que aceptan los valores y creencias, de esta forma los empleados son los que escogerán y serán parte de la cultura organizacional determinando el ambiente de laboral. Los directivos ejercen una influencia poderosa sobre los administrativos y operativos, por esta razón son los responsables de la evolución de la cultura (120).

Existe una relación estrecha entre la cultura organizacional y el desenvolvimiento laboral de las personas, ya que el comportamiento y las

³⁹ Ambiente de trabajo

características culturales de las empresas ejercen efecto sobre el ejercicio de una compañía (121).

1.6.2 Comunicación de la Cultura Corporativa y la Socialización

La clave del posicionamiento de la cultura corporativa es la forma de difusión de la misma al interior de la empresa, especialmente a los nuevos empleados ya que los individuos están dispuestos a adaptarse la cultura durante los primeros meses de trabajo, ya que quieren ser aceptados y agradar a los demás y familiarizarse con su trabajo (122).

La socialización es un proceso que transmite infatigablemente la cultura a los empleados de la organización, para así poder plasmar actitudes, pensamientos y comportamientos del personal, utiliza métodos formales e informales. Para las organizaciones la socialización es dejar una huella digital en los empleados, y para los empleados en cambio es aprender las reglas del juego, es decir lo que pueden y no pueden hacer, es el método para sobrevivir y lograr superarse dentro de la organización (123).

1.6.3 Importancia y Factores que componen la Cultura

La importancia hacia la gestión de la cultura corporativa es determinada por la alta dirección. Es el inconsciente de la empresa. Ninguna acción o estrategia puede plasmar los objetivos predichos sin haber hecho un análisis de la cultura anteriormente (124).

Si en una organización no se toma seriamente la importancia de la cultura puede afectar al buen desarrollo de la misma; por ejemplo, si el personal no está de acuerdo con las políticas entonces pelean con los clientes y los administrativos presionan al personal agravando la situación y generando una mala imagen de la compañía (125).

Pero si se utilizan adecuadamente los recursos humanos se pueden identificar capacidades en las personas y aprovecharlas y así cumplir los objetivos empresariales. Hay una gran dificultad al momento de lograr ese compromiso con las personas (126).

Para Justo Villafañe,⁴⁰ la gestión de la cultura corporativa debe ser la iniciación de cualquier estrategia corporativa. Para comprender la esencia de la cultura corporativa y programas o planes es de gran importancia la participación de todos los empleados ya que son la dimensión humana de cualquier empresa, este es el modo para que los trabajadores se puedan expresar.

La cultura corporativa tiene diferentes componentes y funciones:

- La identidad corporativa, (lo que somos)
- Los valores corporativos, (el que pensamos)
- La unidad estratégica, (el que hacemos). (127)

Con estos tres componentes se manifiesta legítimamente la cultura de la organización, cada uno de ellos construyen la cultura corporativa, los mismos que pueden ser observados partiendo de un conjunto de indicadores, como son:

1. La historia de la organización, es toda la historia de la organización, desde su nacimiento, su país, mitos, establecimientos, anécdotas, recuerdos que son enlazados por los empleados.
2. La estructura y organización interna, se refiere a la estructura de la organización, el diseño funcional y orgánico, el proceso de toma de decisiones, los objetivos y políticas corporativas. Con respecto a la organización interna en algunas empresas hay pocos niveles jerárquicos mientras que en otras de gran tamaño la “autorización” es la palabra clave.

⁴⁰ Experto en Comunicación

Para Pierre Bourdieu las estructuras físicas determinan inconscientemente las estructuras de pensamiento de las personas.

3. Relaciones jerárquicas o estilos directivos, son las formas de dirigir a las personas, las tareas, los procesos, los roles, el liderazgo, el poder, el control y los mecanismos de influencia sobre los empleados.
4. La configuración corporativa, son los valores corporativos, la gestión de la comunicación interna, los estímulos y todo aquello que de modo directo o indirecto afecta al clima interno⁴¹ en la organización.
5. La disposición espacial y geográfica de la organización, es el espacio y lugar físico donde se desenvuelve la compañía (plantas y fábricas, como es el caso de la empresa Supan S.A. donde se está realizando la presente investigación); la fragmentación se refiere si es local o global, si tiene otras oficinas en otros países, provincias o los dos.
6. La imagen externa y proyección social, se refiere a los índices culturales, es la identidad visual, el estilo de comunicación, la promoción, la publicidad, los patrocinios, el grado de permeabilidad social, las formas de relacionarse externamente y la forma de percepción que tienen de la organización (128).

En conclusión, la cultura corporativa es un aspecto fundamental en el trabajo de la imagen corporativa de la organización, los productos, los servicios y el comportamiento de sus miembros, los mismos que están influidos y determinados por la conducta de la organización.

Si la filosofía corporativa representa lo que la organización quiere ser, la cultura corporativa es aquello que la organización realmente es en ese momento. Por

⁴¹ El clima organizacional está en toda organización y está constituida por grupos de individuos interdependientes e interactuantes para la realización de un objetivo común. Esta interdependencia fundamenta la unidad de la organización y, por ello, cualquier modificación de un elemento trae aparejada la modificación de todos los demás.

ello el análisis y la comprensión de la cultura corporativa de una empresa es el elemento básico para poder llevar adelante una estrategia de imagen corporativa (129).

1.7 FILOSOFÍA CORPORATIVA

La filosofía corporativa es la concepción integral de la empresa establecida para alcanzar los objetivos de la misma, se refiere a los principios básicos como son: las creencias, los valores y pautas de conducta; es lo que la empresa quiere ser.

Responde a las siguientes preguntas: ¿quién soy?, ¿qué hago?, ¿cómo lo hago? y ¿hacia dónde quiero llegar?; y en base a estas preguntas se componen tres aspectos básicos: misión corporativa, visión corporativa y valores corporativos (130).

Misión corporativa, es la definición del negocio, establece el qué es y qué hace la empresa; determina la satisfacción de las necesidades de los públicos de la empresa utilizando los productos o servicios que oferta (131).

Visión corporativa, es la que define la situación actual y la situación futura que se desea obtener de la organización; el objetivo de la visión es guiar, controlar y alentar a la empresa para llegar a su estado deseable. Responde a la pregunta: ¿qué queremos que sea la empresa en el futuro? (132).

Valores corporativos, representa la manera que la empresa hace sus negocios, es decir los valores, los principios profesionales⁴² y los productos⁴³ existentes en la organización; a los valores se los relaciona directamente con la calidad y respeto por el medio ambiente e innovación constante (133).

⁴² Entre las personas que integran la compañía

⁴³ Su fabricación y la expansión de ellos (ventas)

La herramienta visión compartida en la compañía señala hacia dónde quiere llegar, es decir la perspectiva del futuro de la organización, su meta final, el mismo que moviliza los esfuerzos de los miembros para lograrlo (134).

1.7.1 Visión Compartida

La visión compartida es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la empresa a futuro, es por esto que es el sueño máspreciado a largo plazo. La visión de la organización a futuro expone evidentemente y ante todos los públicos y grupos de interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la organización, consolidando el liderazgo y la alta dirección ya que al tener claro el concepto acerca de lo que se quiere construir a futuro entonces permite enfocar sus capacidades de dirección, conducción y ejecución hacia su logro permanente (135).

La visión compartida es concebida por el grupo de accionistas y de la alta dirección, es decir es necesario que los dueños y directivos de la empresa alimenten con opiniones e ideas de otros grupos colaboradores a nivel de gerencia y operativo (136).

La herramienta visión compartida se debe establecer a futuro, es decir lo que se pretende realizar y alcanzar en el desarrollo de la empresa, identificando los aspectos estratégicos en los cuales se focaliza la atención para alcanzar el objetivo a futuro, la evaluación de la correctividad del camino recorrido y la reconsideración de las metas (137).

Según Peter Senge, “una visión compartida es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder, un sentimiento de identificación y compromiso”. Está inspirada en una idea, pero si es convincente como para lograr el respaldo de más de una persona, entonces no es tan solo una simple imagen sino que se convierte en algo palpable; las personas empiezan a ver a

la organización como si existiera, es por esto que una visión compartida despierta el compromiso de mucha gente ya que refleja la visión personal de estas mismas personas.

Es decir, la visión compartida es tener una imagen similar entre las personas, un interés mutuo, no debe ser individual; o sea la visión personal se debe convertir en la visión de todos los demás integrantes de la organización y que estos no acepten como tal sino que además se identifiquen con esa visión y la hagan como suya, es así como es una verdadera visión compartida. Cuando las personas comparten una visión entonces están conectadas y vinculadas por una aspiración común que los lleva a lograr mejores resultados de los esperados (138).

1) La Visión Compartida en la Empresa

La visión compartida es la respuesta a la pregunta ¿qué deseamos crear?; es así como las visiones personales son imágenes que las personas tienen en sus cabezas y en el corazón, las visiones compartidas son imágenes que la gente tiene de la empresa, crea una sensación de vínculo común que absorbe la compañía y brinda coherencia a las actividades dispares que se realizan por el personal de la institución (139).

En nuestros tiempos la visión es un concepto familiar en el liderazgo empresarial, ya que abarca a una/s persona/as que se imponen en la empresa; estas visiones exigen acatamiento más no compromiso, esta es la razón por lo que una visión compartida consigue despertar el compromiso en las personas ya que refleja la visión personal de estas mismas personas (140).

Las visiones personales extirpan su vigor del interés interior de cada persona, es por esto que las visiones compartidas derivan su fuerza de un interés común. Las personas gestionan crear visiones compartidas por: el

deseo de sentirse conectadas con tareas importantes, satisfacer la necesidad de relacionarse con otras personas, compartir experiencias distintas y concretar los objetivos más deseados (141).

Por ejemplo, la visión compartida dentro de una organización altera la relación de la gente con la organización, es decir ya no es la compañía de ellos sino se convierte en la nuestra. La visión compartida es el primer paso para lograr que las personas que sentían desconfianza comiencen a trabajar juntos y se logre crear una identidad común (142).

El propósito, la visión y los valores compartidos de una empresa establecen un nexo común más básico. Las visiones compartidas apelan al coraje de las personas que ni si quiera reparan en la dimensión de ese mismo coraje.⁴⁴

2) La Empresa Inteligente

Según Senge, la visión compartida es vital para las organizaciones inteligentes porque brinda concentración y energías para el aprendizaje; no hay empresa inteligente sin visión compartida, sin la búsqueda de una meta u objetivo que se desee alcanzar, las fuerzas que respaldan el status pueden ser abrumadoras. La visión fija es una meta que lo abarca todo, la excelencia de la meta u objetivo induce a nuevos modos de pensar y actuar.

La visión compartida genera un deseo de correr riesgos e incita a la experimentación, brinda el timón para mantener el rumbo del proceso de aprendizaje especialmente cuando se incrementan las presiones; el aprendizaje es difícil y doloroso pero con una visión compartida se obtiene propensión a exponer el modo de pensar, renunciar a perspectivas arraigadas, conocer y aceptar los defectos de una persona o de la empresa.

⁴⁴ Coraje consiste simplemente en hacer lo que se necesita para alcanzar una visión que estaba emergiendo desde hacía años, por ejemplo entre los líderes de un programa espacial en los Estados Unidos, su visión compartida era poner un hombre en la Luna, esto fue lo que inspiró un sinnúmero de actos de valentía para poder concretar esa visión compartida.

Todos los problemas se ven triviales al momento de compararlos con la magnitud de lo que se intenta crear, como dice Robert Fritz “en presencia de la grandeza, la mezquindad desaparece”, es decir en ausencia de un gran sueño, la mezquindad desaparece (143).

Dentro de las organizaciones se deben reconocer a las personas con la capacidad de liderazgo sobre las masas, como dice Bill O’Brien “ser un líder visionario no consiste en pronunciar discursos o arengar a las tropas. Todo lo contrario ser un líder visionario consiste en resolver problemas cotidianos con una visión en mente”.

Las personas que ocupen puestos de liderazgo deben recordar que sus visiones siguen siendo personales, el hecho de que ellos ocupen estos puestos no significa que sus visiones personales de repente se conviertan en la visión de la empresa (144). Los líderes que posean una visión pueden comunicarla a otras personas de modo que les pueden alentar a compartir sus propias visiones; este es el arte del liderazgo visionario.⁴⁵

Y por último los líderes que desean construir una visión compartida deben estar dispuestos a compartir inagotablemente su visión personal, deben estar dispuestos también a preguntar, ¿me van a seguir?, esto puede ser un poco difícil incluso para una persona que tenga muy claros sus objetivos y se ha limitado a anunciarlos ya que se puede sentir vulnerable al momento de pedir respaldo a los demás, el “qué dirán”, el Yo personal y la preocupación por uno mismo son obstáculos que no hacen posible que exista un verdadero líder visionario (145).

3) Visión Personal

Si las personas no tienen una visión propia entonces asumen la visión del otro, si en las organizaciones se desarrolla la visión compartida entonces

⁴⁵ Como se construyen visiones compartidas a partir de visiones personales.

alientan a los miembros a desarrollar visiones personales, siendo el resultado el acatamiento,⁴⁶ más no el compromiso.⁴⁷ Pero, por otra parte la gente con fuerte sentido de dirección de personal puede unirse para crear una sinergia con miras a lo que yo/nosotros/quiero/queremos (146).

La organización debe tener en cuenta de no invadir las libertades individuales alentando demasiado la visión personal, ninguna persona puede dar a otros su visión ni obligarlo a desarrollar una visión, sin embargo se puede realizar actos positivos para crear un clima que alienta la visión personal (147).

4) Visión Personal vs. Visión Compartida

No existe una fórmula para encontrar la visión, hay principios y pautas para construir y sostener una visión compartida, es por esto que el dominio personal es el principal cimiento para una visión compartida, esto quiere decir que no sólo significa visión personal sino también compromiso con la verdad y tensión creativa, los hitos del dominio personal (148).

La visión compartida puede generar niveles de tensión creativa que trascienden afectando el nivel de confort en las personas; la gente que más contribuya a la realización de una visión elevada podrán sostener la tensión creativa, conservando la visión y continuar indagando la realidad actual (149).

5) Actitud a Tomar

Según la experiencia de Peter Senge, las visiones genuinamente compartidas requieren una conversación indeleble, en la cual los individuos

⁴⁶ tr. Obedecer, aceptar voluntariamente una norma o autoridad: acatar órdenes. Reconocer y respetar la autoridad de algo o alguien: acato el precepto, pero no lo cumplo. tr. e intr. amer. Percatarse de algo, notar: acató voces provenientes del patio.

⁴⁷ Hace referencia a la obligación contraída o a una palabra dada. Es sinónimo de acuerdo, aunque se refiere a la asunción de una obligación concreta.

no sólo se sientan libres de expresar sus sueños sino que también aprendan a escuchar los sueños y objetivos de las demás personas y así con esta actitud abierta sugieran nuevas perspectivas. La actitud de los líderes, directivos, accionistas, operativos, y de todos los integrantes de la empresa debe ser siempre positiva, lo más optimista posible, pues esto será saludable no solo para la empresa sino también para los intereses personales y profesionales dentro de la compañía.

La actitud de escuchar es muchas veces más difícil que hablar, principalmente para directivos empecinados con ideas definidas, es por esto que se requiere de una extraordinaria apertura y voluntad para abrigar gran cantidad de ideas; pero esto no implica que se debe sacrificar la visión por otra "razón mucho más grande", por el contrario se debe permitir la coexistencia de múltiples visiones, escuchando para poder sintonizar el rumbo adecuado, el cual trasciende y unifica todas las visiones individuales. Es decir el comunicador debe tener la tarea fundamental de escuchar lo que la empresa intenta decir y luego asegurarse que se exprese en forma convincente (150).

En muchas empresas modernas hay pocas personas llamadas alistadas⁴⁸ o también conocidas como comprometidas.⁴⁹ La mayoría de gente se encuentra en un estado de acatamiento, los que acatan siguen el impulso de la visión y la respaldan (151).

La mayoría de las personas dentro de las organizaciones se encuentran en un estado de acatamiento formal⁵⁰ o genuino⁵¹ con respecto a las metas y reglas de la empresa; por otra parte las personas desobedientes o que obedezcan a regañadientes a menudo sobresalen, ellas se oponen a las

⁴⁸ Queremos la visión. Haremos lo que sea posible dentro del "espíritu de la ley".

⁴⁹ Queremos la visión. Lograremos concretarla. Crearemos las "leyes" (estructuras) que sean necesarias.

⁵⁰ Vemos los beneficios de la visión. Hacemos lo que se espera y nada más. "Bastante buen soldado".

⁵¹ Vemos los beneficios de la visión. Hacemos todo lo que se espera y más. Seguimos la "letra de la ley", "al pie de la letra", un "Buen soldado".

metas, reglas y manifiestan esa oposición mediante la inacción⁵² y el acatamiento malicioso, es decir quizá no hablen públicamente contra las metas de la empresa pero sus puntos de vista son muy conocidos ante los demás integrantes de la compañía.(152).

Hay una gran diferencia entre el acatamiento y el compromiso. La persona comprometida contribuye con energía, pasión y entusiasmo que no se puede generar si alguien se limita a acatar, así sea éste un acatamiento genuino. Es por esto que la persona comprometida, no respeta las reglas del juego entonces encontrará modos de cambiar las reglas y ponerlas a su favor. Si un grupo de personas están comprometidas con una visión común entonces representan una fuerza importante y son capaces de lograr lo que parece imposible de una manera individual (153), aunque hayan también personas que acaten las órdenes a regañadientes,⁵³ como en muchas organizaciones existe la desobediencia⁵⁴ y la apatía.⁵⁵

6) Visión Positiva y Visión Negativa

Hay dos fuentes de energía esenciales para la motivación de las empresas: el temor y la aspiración.

- Temor: El poder del temor subyace a las visiones negativas, puede producir cambios fenomenales en cortas etapas.
- Aspiración: Permanece como fuente perenne de aprendizaje y crecimiento (154).

⁵² Cuando acata a regañadientes. Ejemplo: Lo haré para demostrar que no funciona.

⁵³ No vemos los beneficios de la visión, pero tampoco queremos perder el empleo. Hacemos casi todo lo que se espera de nosotros porque no queda más remedio, pero damos a entender que no formamos parte del asunto.

⁵⁴ No vemos los beneficios de la visión y no hacemos lo que se espera. "No lo haré; no puedes obligarme".

⁵⁵ No estamos a favor ni en contra de la visión. No manifestamos interés ni energía. "¿Ya es hora de irse?".

Las visiones negativas son más comunes que las positivas, es decir el ¿qué queremos?, es distinto a ¿qué queremos evitar?; algunas organizaciones se mantienen unidas sólo cuando está amenazada su supervivencia. Las compañías se concentran en eludir aquello que las personas no desean,⁵⁶ o también se valen del nuevo producto para así impedir que los competidores se adueñen del mercado. Las visiones negativas son más comunes en el liderazgo público ya que la sociedad está continuamente bombardeada con visiones “en contra”, como: la droga, cigarrillo, guerra o alcohol (155).

7) Tiempo de Vida de las Visiones

Mediante un proceso reforzado las visiones se propagan con una creciente claridad, entusiasmo, comunicación y compromiso; a medida que las personas hablan las visiones entonces cobran nitidez y mientras más cobran nitidez entonces crece el entusiasmo hacia la visión compartida (156).

Las visiones pueden morir ya que las personas se desalientan ante la aparente dificultad de concretar la visión, antes los difíciles obstáculos que se presentan continuamente y al aumentar la claridad de la visión, entonces también aumenta la brecha entre la visión y la realidad actual de la organización. Las personas se descorazonan, sienten incertidumbre o se vuelven cínicos produciendo un deterioro del entusiasmo (157).

Y por otro lado, las visiones emergentes pueden morir ya que la gente se puede sentir abrumada por las exigencias de la realidad actual y se puede perder de vista a la visión; el factor limitante reside en el tiempo y energía consagrados a una visión (158).

Entonces, una visión puede morir si las personas olvidan sus conexiones recíprocas, es por esto que es de gran importancia enfocar las visiones como una indagación conjunta. Cuando la gente deje de preguntar ¿qué

⁵⁶ Absorción, bancarrota, pérdida de empleos, pérdida de participación en el mercado, declinación de las ganancias, etc.

queremos crear? justo ahí es cuando se comienza a predicar la “visión oficial” en una campaña proselitista, la calidad de la conversación y la calidad de las relaciones alimenticias para esa conversación, se erosiona. Uno de los deseos más profundos que subyace a la visión compartida es el deseo de conexión con un propósito más vasto y con las demás personas, el espíritu de conexión es frágil ya que se erosiona cada vez que se pierde el respeto mutuo y el respeto por las perspectivas ajenas o en creyentes o incrédulos; y las conversaciones ya no generan entusiasmo genuino por la visión (159).

En conclusión los valores centrales son completamente necesarios para ayudar a la gente con la toma de decisiones cotidianas, las personas necesitan una guía para navegar y tomar decisiones en el día a día, pero los valores centrales solo son de ayuda si se pueden traducir en conductas concretas, la mayoría de los trabajadores de las compañías no necesitan comprender la visión sino saber que se espera de ella, la visión es y significa a largo plazo (160).

1.8 IDENTIDAD CORPORATIVA

La identidad corporativa se basa en la personalidad de la empresa.⁵⁷ Es un conjunto de símbolos, de comportamientos y de comunicación (161).

Para poder proyectar una imagen corporativa positiva la empresa debe estar muy bien definida y ser de conocimiento de todos los empleados, deben tener claro: el quiénes somos, lo que hace y el por qué lo hace (162).

Luego, para definir la identidad,⁵⁸ se determina la realidad comunicacional de la empresa y el comportamiento de su público interno, esta determinación da como resultado la necesidad de la empresa (163).

⁵⁷ Misión, visión, valores, objetivos corporativos.

⁵⁸ Real y Sentida

Según Joan Costa, “es el conjunto coordinado de signos visuales por medios de las cuales la opinión pública reconoce instantáneamente y memoriza a una entidad o un grupo como institución”.

Los signos que componen el sistema de identidad corporativa poseen particularidades diferentes, pero tienen la misma función, se complementan entre ellos, provocando la acción sinérgica aumentando la eficiencia de estos. Estos signos son:

- Lingüística, el nombre de la organización es un elemento de designación verbal que un diseñador lo convierte en una grafía distinta, con una escritura, logotipo y slogan únicos.
- Icónica, es el sello gráfico particular de la organización; la marca materializa al símbolo con un signo que tenga significado real y responde a las exigencias técnicas de los medios.
- Cromática, es el/los color/es que tiene la compañía, debe ser propio y representativo para que simbolice a la organización (164).

El uso de los signos de identidad corporativa consigue la constancia en la memoria de las personas y el mercado, es por esto que la perseverancia en la repetición logra mayor presencia y aumenta la notoriedad de la organización en la retentiva de sus públicos. Por esta acumulación en la memoria de las personas, la identidad sobrepasa su función inmediata y se convierte en un valor (165).

La comunicación de la identidad corporativa: En las empresas se debe realizar auditorías de comunicación. En el análisis interno de las corporaciones la observación de la Comunicación Corporativa es de gran importancia ya que esto permitirá observar cómo la compañía comunica su identidad corporativa.(166)

Este análisis se basa en un estudio de la comunicación expresada por la organización mediante los distintos medios de comunicación, puntales comunicativos y la conducta cotidiana. La auditoría de comunicación responde a las siguientes preguntas:

- ¿Qué comunicamos?
- ¿Cómo lo comunicamos?
- ¿Por qué medios comunicamos?
- ¿Con qué eficiencia comunicamos por cada medio? (167).

Esto permite saber la situación actual de la compañía en términos comunicacionales y también permite conocer los medios utilizados para llegar a sus públicos (168). En este sentido se debe analizar las comunicaciones dirigidas al interior y exterior de la empresa, para esto el comunicador debe plantear los siguientes aspectos:

- Sistemas de identificación de los instrumentos de comunicación de la organización: Es el análisis de cómo las empresas hacen llegar sus mensajes a sus públicos. Este análisis se debe basar en la dualidad: la conducta corporativa y la acción comunicativa. Se deberá focalizar los esfuerzos en:
 - Reconocer los aspectos comunicativos de la conducta corporativa, respondiendo a la pregunta: ¿qué aspecto de la conducta cotidiana de la empresa comunica la identidad corporativa?
 - Identificar los medios de comunicación de la acción comunicativa.
 - Valorar el impacto de los medios.
 - Evaluar la idoneidad de cada medio (169).

- Sistema de identificación de los conceptos transmitidos por la empresa: Involucra el reconocimiento de los conceptos básicos comunicados a los distintos públicos de la empresa a través de las diferentes opciones de comunicación, es así como se deberá:
 - Identificar los conceptos que serán comunicados.
 - Analizar la intensidad de los conceptos comunicados.
 - Evaluar la dispersión de los conceptos comunicados (170).

Todo lo anterior permite tener una información adecuada, la misma que facilitará el establecimiento de sistemas de planeación, planificación, ejecución y control de la Comunicación Corporativa integral de la compañía, con el fin de ser más eficientes y actuar sobre la imagen corporativa de una empresa.

1.8.1 La Identidad como Factor Cuantificable

Según Mannheim la identidad es medible en su efecto interno, se mide según un test las reacciones de los públicos internos y externos, estas respuestas o aseveraciones afectan la cultura organizacional. Dicho test mide la identidad del empleado con la organización:

- Habilidad de identificación del empleado.
- Actuación para lograr el éxito.
- Niveles de satisfacción con la situación de trabajo.
- Clima organizacional. (Mix de elementos de comportamiento de la comunicación, estilo de dirección y ambiente de la empresa).
- Feedback, se mide hasta qué punto creen las personas que vale la pena identificarse con la empresa (171)

A partir de este test la información que se obtiene: la formación de la imagen externa de la empresa y determina el papel de los empleados; si están motivados y felices, generan éxitos a la organización, cumplen los objetivos, metas y se evita que la crisis ingrese en la organización (172).

1.8.2 Diferencias entre Identidad e Identificación

Identidad: Es lo que la empresa es, lo que existe o puede existir más su esencia, su forma y su valor. La identidad es la suma del ser y de su forma, los mismos que son los rasgos diferenciadores de la organización. La identidad es una idea que supone verdad o autenticidad ya que su significado es ser idéntico a sí mismo (173).

Identificación: Es el acto de reconocer la identidad del sujeto, de registrar y memorizar de modo erróneo todo lo que intrínsecamente hace la diferencia con las demás empresas y al mismo tiempo que sea idéntico a sí mismo (174).

Signos de la Identidad: La identidad visual de la organización está constituida por los signos como son: el logotipo, el símbolo y la gama cromática. Los contenidos informativos tienen un valor descendiente desde el punto de vista de la identificación; es así, el logotipo, es la construcción gráfica del nombre verbal, incluye intrínsecamente la información semántica, el símbolo es el aspecto icónico, posee menos fuerza directa de explicitación, pero mucha más fuerza de memorización, y la gama cromática es un elemento complementario en la identificación visual de la imagen corporativa (175)

1.8.3 Relación entre la Integración de los Signos de Identidad y el Rendimiento de la Comunicación en las Empresas

Entre el logotipo, el símbolo y la cromática se hace una combinación formando la identidad visual la misma que favorece la percepción de la empresa hacia sus públicos; los tres signos mantienen una identidad distinta e independiente.

Esta integración de elementos es una fuerza que está en cada signo por separado, la cual se materializa cuando se los utiliza de manera inteligente.(176)

Estos signos se integran entre ellos por ciertas características que tienen en común, ello constituye una adecuación de un elemento a su correlativo generando una autocorrelación; así los signos simbolizan tres partes del mismo fenómeno y generan una articulación indisociable (177).

Como se mencionó antes todos los signos tienen su identidad propia, es decir cada uno tiene la posibilidad de optimizar la identificación, pero no todos dentro del mercado comunicacional logran posicionarse; es por esto que lo que importa en el mensaje intrínseco es con que signos se puede transmitir a los públicos (178).

El estado de la identidad visual dentro de la organización tiene un programa de identificación que se sitúa en un lugar clave conocido como programa de imagen; este programa de imagen da inicio con la determinación de la significación de la empresa, es decir su filosofía y objetivos,⁵⁹ en función a la imagen futura que se vaya a implementar y que transmitirá la verdadera personalidad, calidad y dimensión de la organización (179).

Luego, se analiza la imagen actual de la empresa utilizando métodos exploratorios, de dimensiones y de estabilidad; posteriormente se realiza una comparación entre la imagen ideal o la futura vs. la imagen actual, de estos datos se detectan las desviaciones y se establece los principios para la realización de un plan (180).

Finalmente se hace un estudio del sistema de comunicaciones que mantiene la empresa, de éste se hace un modelo en el cual se aparenten circuitos,

⁵⁹ Institucionales y comerciales

itinerarios, canales, su dimensión espacio – temporal y los materiales que transitan por el sistema (181).

Con respecto a la orientación del trabajo, Costa se ha concentrado en dos ideas claras: integración y coherencia, abarcando toda la cadena de autos conceptos de filosofía, objetivos, imagen, sistemas de comunicación, acciones. Estas dos ideas se expresan en algoritmos formalizando la estrategia de comunicación en una sola pieza decisiva.

De ahí empieza la práctica; se plantea la corrección o creación del sistema de identificación en caso que no tuviesen que debe ser coherente con la estrategia. El sistema de identificación es la parte formal de la imagen, tiene forma sensible y se extenderá en todos los mensajes de la empresa (182).

1.8.4 Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa

Dentro de una organización se debe reconocer la importancia estratégica de la imagen corporativa para el éxito de la misma, es por esto que se realizan actuaciones planificadas y coordinadas para lograr que los públicos tengan una imagen corporativa que vaya conforme con los intereses y deseos de la empresa, facilitando y haciendo posible el logro de los objetivos; para esto es necesario realizar un plan estratégico de imagen corporativa para con este, influir en los públicos acerca de la imagen actual que tienen de la compañía.(183).

El plan estratégico de la imagen corporativa debe tener una base consistente y clara que permita la acción eficiente, para esto hay tres elementos básicos interrelacionados sobre los cuales se constituye la estrategia de la imagen.(184).

- La organización: Es el sujeto que define la estrategia, quien realizará y planificará las actividades dirigidas a crear una acordada imagen en función a la identidad como organización.

- Los públicos de la empresa: Hay públicos internos y externos. Son los que forman la imagen corporativa y hacia quiénes van dirigidos los esfuerzos de acción y comunicación para lograr una buena imagen de la compañía.
- La competencia: Es la referencia comparativa tanto para la empresa como para los públicos ya que las organizaciones tratan de llegar a su target y en muchos casos pueden llegar a ser contradictorios con los realizados por la propia empresa (185).

Ejes de la estrategia

Teniendo en cuenta los elementos básicos se pueden definir los objetivos globales principales, los cuales guiarán las estrategias de la imagen corporativa; los ejes claves son:

- Identificación: Los públicos deben reconocer y saber las particularidades de la organización, sus productos/servicios⁶⁰, actividades que realizan,⁶¹ la manera en que se realiza el trabajo y la elaboración de los productos/servicios.⁶² Básicamente lo que la organización busca es posicionarse en la mente de sus públicos.
- Diferenciación: La empresa además de existir para sus públicos también debe ser percibida de una manera única y diferente a las demás⁶³. Es decir, la empresa debe lograr una diferenciación sobre la competencia.
- Referencia: Busca que la empresa se posicione como referente de imagen corporativa dentro del sector en donde se desenvuelva. Ser referente de imagen significa estar identificado y tomado en cuenta por los

⁶⁰ Quién es (la empresa)

⁶¹ Qué hace (la empresa)

⁶² Cómo lo hace (productos o servicios que realiza la empresa)

⁶³ Ya sea por lo que hace, por los productos o sus servicios.

públicos como la empresa y lograr la diferenciación con la competencia; en este sentido lograr la referencia de imagen implica estar en una mejor posición para obtener preferencia y acercarse al ideal de una imagen en el mercado donde se desarrolla.

- Preferencia: La diferenciación, la identificación y la referencia de la imagen deben ansiar conseguir la preferencia de los públicos, la empresa no solo debe esforzarse por ser conocida sino por tener preferencia, es decir debe ser una opción de elección (186).

A partir de estos conceptos, todo plan estratégico de imagen corporativa elaborado y desarrollado por la empresa deberá estar enfocado en optimizar estos cuatro ejes, sin ellos toda actividad diseñada a crear, reforzar o modificar la imagen no será de utilidad para la contribución del cumplimiento de los objetivos finales de la empresa (187).

1.8.5 Etapas del Plan Estratégico de la Imagen Corporativa

La actuación sobre la imagen corporativa debe ser una acción muy bien planificada y coordinada para lograr su efectividad y que responda a la personalidad y a los intereses de la empresa. Para gestionar adecuadamente ese importante capital de la empresa -la imagen-, se debe realizar una actuación metódica y constante por medio de un plan estratégico de imagen corporativa. La planificación cuenta con tres etapas bien marcadas (188):

- Análisis del perfil corporativo: Se delimita la personalidad de la empresa, en sí es un análisis interno y externo; el primero abarca las competencias, los públicos de la empresa; y el segundo la imagen que tienen los públicos de la organización.
- Definición del perfil corporativo: Se debe tomar una decisión estratégica que estará dirigida a definir los atributos básicos de identificación de la

empresa; logrando así la identificación, diferenciación, referencia y preferencia.

- Comunicación de perfil corporativo: Se determinan las posibilidades comunicativas de la empresa, las mismas que se deben comunicar a todos los públicos de la organización (189).

En conclusión, con el análisis interno busca registrar y asimilar los elementos que componen la identidad corporativa de las organizaciones y establece cuál es la situación actual de la identidad. Se identifica los aspectos que definen las particularidades exclusivas de la empresa y se establece cuáles son las creencias y valores fundamentales; también busca estudiar cómo se comunica esa identidad a los distintos públicos mediante el análisis de su Comunicación Corporativa (190).

1.8.6 Perfil Corporativo

Mientras se analiza a la empresa internamente, también debe hacerse un estudio a nivel externo basándose en la investigación de las características de los públicos vinculados a la empresa, la competencia del sector, imagen corporativa que las personas tienen de la organización y de la competencia.(191)

El análisis interno examina la personalidad de la empresa y propone su fortalecimiento o reforma para la realización de sus objetivos; con el análisis externo se busca obtener la suficiente información sobre los públicos, la competencia y la imagen corporativa para poder tomar decisiones acerca del perfil de identificación corporativo que empleará la compañía (192).

Según el autor Joan Costa, el análisis externo consta con:

Análisis de los públicos de la empresa: Busca investigar cuales son los públicos, sus características y priorizarlas; este análisis está compuesto por tres partes:

- Estudio de la estructura de los públicos de la empresa, se define como públicos de la organización a todos los grupos de personas que tienen relación con la compañía, determinando lo que puede afectar el funcionamiento o logro de objetivos. La estructura de los públicos de una empresa, es el conjunto de públicos que una compañía tiene o puede tener; cada entidad determina cuáles son los públicos con los que interacciona, lo que se denomina como la nube de públicos de la organización.

Son: accionistas, consumidores, gobierno, sindicatos, comunidad, medios de comunicación, distribuidores, empleados y líderes de opinión. Se debe establecer cuáles son los públicos claves para la empresa ya que esto permitirá dirigir la acción y los recursos de la organización de una manera más adecuada y eficiente, concentrando así la actividad sobre aquellos públicos que puedan tener influencia en la imagen corporativa de la empresa (193).

- Estudio de la infraestructura de los públicos de la empresa, se analizan: la infraestructura de cada público -ya que cada público contiene información determinada sobre la organización-, y los públicos que influyen sobre estos.

La infraestructura de los públicos permite construir un esquema de información e influencia en cada uno de ellos facilitando la observación de los flujos de información e influencia que producen entre estos, reconoce los niveles de interacción entre ellos y se define el nivel de importancia de los públicos que no están vinculados a la compañía, esto podría ser información clave para la formación de la imagen corporativa (194).

- Estudio de las características de cada uno de los públicos, es de gran importancia reconocer las particularidades que identifican a cada público, para esto se debe obtener información sobre (195):

Situación de partida en relación con la empresa:

- Datos sociodemográficos del público, es la información que se refiere a la edad, sexo, familia, educación, ingresos, entre otros; esto puede ser común para los públicos, pero permite una aproximación y perspectiva general de ese público específico.
- Estilo de vida, son las características de la forma y estilo de la vida que los identifica o que se aspira conseguir.
- Creencias y actitudes, es la información que acerca a la postura personal que ha adoptado ese público hacia el sector de actividad de la compañía y sus productos o servicios.
- Intereses buscados, los beneficios que posee el público o que desea, en relación a la empresa y con sus productos o servicios.
- Nivel de implicación, se refiere a cuán importante es para el público la relación que tienen con la empresa y con sus productos y servicios.
- Grupos de referencia, son los conocimientos de los grupos en los que se apoyan para sus decisiones o actitudes (196).

Hábitos de información:

- Experiencias anteriores, al momento de tomar decisiones, en qué medida son importantes las experiencias pasadas con la empresa o con sus productos y servicios, mediante esto se determina la influencia que tienen sobre estas decisiones.

- Relaciones personales, informarse si el boca a boca es un elemento trascendente para la formación de la imagen.
- Acceso a las actividades, medios y soportes de comunicación, las posibilidades que tienen los públicos de consumir las acciones de comunicación.
- Uso de las actividades, medios y soportes de comunicación, el uso que le dan los públicos a las acciones comunicacionales.
- Actitud hacia actividades, medios de comunicación y soportes, constituye la opinión⁶⁴ que tiene el público⁶⁵ de las potenciales acciones de comunicación que tiene la compañía.
- Códigos y subcódigos, son las insignias que utilizan los públicos en la relación con los medios de comunicación o con la organización.
- Estrategias de obtención de información, son investigadores activos o pasivos de comunicación.
- Estrategia de procesamiento de información, si procesan analíticamente o no la información que van recibiendo de la organización (197).

Después de recopilar toda esta información se clasifica las características de cada público de la empresa, obteniendo el perfil de cada persona (198).

Análisis de la competencia: Cuando se nombra la palabra competencia se toma como referencia a todas las empresas que buscan satisfacer las mismas necesidades y públicos. Desde la óptica de la estrategia de imagen corporativa

⁶⁴ Positivas o negativas.

⁶⁵ Interno y externo.

el objetivo es determinar quiénes son los competidores, capacidades y estrategias de la imagen; estos tres deben ser evaluados para obtener información de los competidores (199).

- Identificación de competidores, busca establecer y precisar cuáles son las empresas que pueden significar competencia y establecer cuál es la posibilidad del ingreso de nuevos competidores (200).

- Capacidad de los competidores, se determinan las características que distinguen a las empresas, así se recopila datos genéricos que permiten saber sus capacidades, sus puntos fuertes y debilidades; algunos datos son:
 - Volumen de ventas
 - Cuota de mercado
 - Margen de beneficio
 - Capacidad y fuerza financiera
 - Capacidad técnica y operativa
 - Acceso a recursos claves
 - Capacidad de los gestores (201).

Después de revisar estas características, estas son las que permiten evaluar la capacidad de cada uno de los competidores para poder evolucionar o cambiar, introduciendo cambios al sector y dar respuestas a las posibles innovaciones (202).

- Estrategias de imagen de la competencia, entre las organizaciones no pueden saber los posicionamientos estratégicos que poseen, es por esto que cada empresa analiza un conjunto de elementos que le permitan determinar la estrategia de imagen de cada una de las compañías competidoras. Para esto se estudia los aspectos más visibles de las instituciones:

- Políticas comerciales: Se analiza la política de productos, precios de venta y de distribución.
- Políticas institucionales: Se analiza la calidad del servicio, la identidad visual, las políticas de comunicación y la atención al cliente (203).

A partir de estas dos políticas se pueden deducir las estrategias que vayan a utilizar los competidores, también su público, su perfil de identificación y su posición competitiva en el mercado que les rodea (204).

1.8.6.1 Definición del Perfil de Identificación Corporativa

Después de recopilar la información suficiente,⁶⁶ se define el PIC,⁶⁷ es decir los atributos de identificación básicos con la empresa, los mismos que permitirán lograr la identificación, diferenciación y preferencia de los públicos de la compañía. Es el conjunto de decisiones estratégicas que deben ser tomadas por la dirección acerca del PIC. El PIC es un conjunto de valores, soluciones y beneficios que tiene y ofrece la empresa a sus públicos (205).

Se debe estudiar algunos rasgos y tomar ciertas disposiciones que resultarán determinantes en la selección de atributos de identificación corporativa antes de implementar el PIC en la empresa:

- Realizar un análisis de fortalezas y debilidades de la imagen de la empresa.
- Determinar los diferentes escenarios estratégicos de la imagen posible.
- Establecer la estrategia global de imagen a seguir (206).

⁶⁶ Situación actual - análisis interno y externo de la empresa

⁶⁷ Perfil de Identificación Corporativa

A partir de este análisis de perfil corporativo y en comparación con los perfiles de las organizaciones de la competencia y del perfil ideal, se puede definir los puntos clave y fuertes de imagen corporativa; por lo tanto se precisan las oportunidades de diferenciación de imagen que tiene la empresa, también se puntualiza debilidades de imagen corporativa. Es decir, se define las amenazas actuales y potencialidades que se puede tener a nivel de imagen corporativa (207).

1.8.6.2 Comunicación del Perfil Corporativo a los Miembros

Cuando ya está definido el perfil de identificación corporativa de una empresa debe ser comunicado a los distintos públicos. La comunicación del PIC es un aspecto fundamental de la estrategia global de la imagen corporativa ya que transmite a los públicos lo único y lo diferente que le hace a una empresa de las demás, es decir: el quiénes somos, qué hacemos y el cómo lo hacemos (208).

A nivel de imagen corporativa, comunicar significa transmitir la identidad y la diferencia; esto permite lograr la aceptación, confianza, referencia y la preferencia de los públicos con la empresa (209).

La comunicación del PIC de la empresa debe ser planificada desde la perspectiva de que todo lo que la empresa haga está determinada por su forma de ser, por esto se puede definir a la comunicación del PIC asimilando la noción de Comunicación Corporativa, como la totalidad de los recursos de comunicación que tiene la empresa para llegar efectivamente a sus públicos. Es decir se debe hacer las cosas bien y darlas a conocer (210).

Premisas de comunicación del perfil de identidad corporativa:

Para que la comunicación del PIC sea efectiva y coherente se debe tener en cuenta algunos aspectos:

- La imagen corporativa es cuestión de todos, ya que si no se logra una adhesión trascendental de todas las personas no se podrá llevar a cabo la acción efectiva sobre la imagen corporativa.
- Todo comunica en una organización, cada acto, actividad por menor que sea tiene una intensión.
- La comunicación del PIC debe estar integrada, debe haber coherencia, apoyo y reafirmación entre las ellas y las alternativas de comunicación, permitiendo la sinergia comunicativa.
- La comunicación del PIC, corresponde a la base de los públicos de la empresa y no de las disciplinas de comunicación (211).

Estrategia general de Comunicación del PIC:

Después de establecer parámetros básicos sobre los que se basa la comunicación del PIC se determina la estrategia global a realizar, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Se debe considerar la importancia relativa de cada uno de los públicos de la empresa, estableciendo un cierto grado de prioridad.
- Luego, se personaliza la comunicación, se determina el grado de distanciamiento que tienen con cada uno de los públicos (212).

Plan global de comunicación del PIC:

Este plan representa el proceso de planificación global de toda actividad comunicativa de la empresa, por ello se divide en 8 etapas:

- Definición de los públicos
- Definición de objetivos de comunicación
- Fijación del presupuesto de comunicación
- Definición del mensaje comunicativo
- Determinación de las formas de comunicación de la empresa
- Selección del mix de actividades y medios de comunicación
- La ejecución del programa de comunicación; y,
- La evaluación del programa de comunicación (213).

1.9 LA COMUNICACIÓN EXTERNA

1.9.1 La Imagen

Para Dowling (1996), “una imagen es el conjunto de significados por los que llegamos a conocer un objeto, y a través del cual las personas lo describen, recuerdan y relacionan; es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos e impresiones que una persona tiene sobre un objeto”.

Actualmente el concepto de imagen ha sido utilizado para especificar cosas o fenómenos pero, debido a la multiplicidad del término hay diversas definiciones que están dedicados a este término en los diccionarios o enciclopedias (214).

La abundancia de significados que tiene la palabra imagen ha causado confusión en el área comunicacional, hay muchas expresiones acuñadas en ese campo y que queda reflejada en la literatura sobre el tema (215).

Para Joan Costa la imagen es una agrupación de términos: imagen gráfica, imagen visual, imagen materia, imagen mental, imagen de empresa, imagen de marca, imagen corporativa e imagen global.

Para Marion en cambio hay tres clases de imagen corporativa: imagen depositada, imagen deseada e imagen difundida.

Para Frank Jefkins, la imagen está definida en cinco tipos: imagen del espejo, imagen corriente, imagen deseada, imagen corporativa e imagen múltiple.

Sin embargo y a partir de todos los conceptos de los autores, el problema no es la cantidad de términos o expresiones que tenga la palabra imagen sino la utilización que se hace de estas porque no siempre se acoplan a lo que realmente es la imagen de una empresa. Es por esto que se debe hacer un énfasis en el sentido de la palabra imagen y no en el significado etimológico.(216)

1.9.2 Formación de la Imagen Mental

Según Costa se debe saber cómo se estructura una imagen mental ya que al tener una imagen involucra la presencia de un proceso. La duración de este proceso puede ser más o menos retardada en el tiempo en función de la periodicidad de los impactos recibidos y la intensidad psicológica con que la imagen compete al receptor.

Por la duración de este proceso y la intensidad psicológica de la imagen se recopila una nueva dimensión: la persistencia de la imagen en la memoria social. Para la realización de esta etapa existe el siguiente proceso:

Hay un objeto configurado por una gran cantidad de rasgos que lo identifican y lo distinguen, la condición del objeto percibido es el impacto sobre la sensación y la fuerza que causa en los públicos, ya que un impacto débil es olvidado rápidamente y el sistema nervioso central conduce a la memoria lo que será el embrión de una imagen del objeto percibido (217).

Objeto percibido → Percepción - filtro → Memoria (218)

Las percepciones se van archivando en la memoria del ser humano, esta imagen se constituye en un sistema de asociaciones y valores que se estabilizan más o menos en la mente (219).

El verdadero sistema de la imagen constituye al objeto, que es percibido por la mente humana y que se repite continuamente (hasta posicionarse en la misma), el mismo que es registrado y reconocido por separado, sumándole a esto la asociación de determinados valores psicológicos. Pero a pesar de esta repetición constante del objeto, esto es relativo por los factores que la afectan.(220).

Sin embargo, para el autor las imágenes estables, fuertemente incrustadas, nítidas y perfectamente definidas, son un abuso del lenguaje que nos permitimos para entendernos; pero nunca se pueden considerar como valores absolutos.

Asimismo, las imágenes mentales tienden hacia dos formas de evolución: el desgaste y la obsolescencia. El desgaste es cuando la imagen mental puede irse disminuyendo sucesivamente a causa del olvido, falta e incoherencia entre los estímulos recibidos. La obsolescencia en cambio es cuando la imagen es excitada y con ella reforzada consecuentemente en el tiempo y espacio, toma dos caminos:

- Se aloja en el espacio mental del ser humano y resiste con modificaciones con lo cual se convierte en un estímulo predominante sobre la conducta.
- La imagen es indeterminada y evoluciona un poco más lenta, permanece en la mente humana y es más o menos coherente (221).

1.9.3 Concepción de la Imagen en la Empresa

Según Capriotti y la posición de diferentes autores permitirá conocer las grandes tendencias existentes sobre la imagen en la empresa, como son: la imagen – ficción, la imagen – icono, la imagen – actitud.

La Imagen - ficción: Es la imagen como aspecto de un objeto o de un hecho, es un hecho irreal, es el reflejo manipulado de la realidad; se considera a la

imagen como una forma que toman las organizaciones para ocultar esta realidad y mostrarse de manera diferente.

Pero, Edward Bernays rechaza el uso del término imagen en las relaciones públicas, por la polisemia de esta palabra, entonces contrapone la imagen a la realidad, sosteniendo que la imagen es una ilusión o ficción y que las relaciones públicas tratan con la realidad, acciones, los comportamientos y las actitudes de sus públicos.

Daniel Boorstin,⁶⁸ distingue entre imagen y realidad, es decir entre lo que se ve y lo que realmente es. Sostiene que la imagen es algo creado, construido para lograr algún fin. La imagen se genera base de aparentes sucesos⁶⁹ no natos, planeados para obtener algún tipo de rentabilidad en la empresa.

- Características de la imagen-ficción: Boorstin, caracteriza a la imagen como:
 - Sintética, es creada y planteada para servir al propósito de formar una impresión específica en los sujetos acerca del objeto.
 - Creíble, para lograr el éxito de la imagen es fundamental la credibilidad de la misma.
 - Pasiva, el objeto busca ajustarse a la imagen ya constituida.
 - Vívica y concreta, cumple su objetivo si es atrayente a los sentidos.
 - Simplificada, representa y resalta los buenos aspectos de las personas y cosas; y desecha a los defectuosos.

⁶⁸ Uno de los grandes exponentes de esta idea.

⁶⁹ Las ventajas es que pueden ser programados con mucha anticipación y preparados minuciosamente, son más independientes del tiempo y el lugar en que se producen, pueden ser amplificados antes, por su propio anuncio y después por los comentarios sobre los acontecimientos y los resultados de los mismos y finalmente pueden poner en juego uno o varios instrumentos o autores, cuya intervención se adecuan al efecto que se busca.

- Ambigua, varían entre la imaginación y los sentidos, entre las expectativas y la realidad, se acomoda a las necesidades y gustos de los usuarios.

Los autores se centran en que la imagen es una falsificación de la realidad. Sin embargo, tal como sostiene Marston, “no hay nada irreal sobre la imagen corporativa porque para la persona, la imagen es la empresa. Si la imagen es verdadera o falsa, es aparte; la persona que la tiene piensa que es verdadera y actúan según ello”.

Pero para Costa, “no hay nada tan real como una creencia”. La subjetivación de los acontecimientos y de los objetos de la realidad diaria que hacen los individuos, lleva a que las personas consideren como real los que ellos entienden que es la realidad como tal.

La definición de imagen-ficción, aun cuando etimológicamente puede considerarse como correcta, no lo es, ya que no se debería manejar este concepto para definir lo que es la imagen corporativa, porque tiene una relación hondamente negativa y va contra los fundamentos éticos e instrumentales de la Comunicación Corporativa (222).

La imagen – icono: La imagen es una representación icónica de un objeto, es percibida por los sentidos (223).

Moles, dice que la imagen “es un soporte de la comunicación visual que se materializa un fragmento del mundo perceptivo”, es decir lo que se puede ver de una empresa, persona u objeto.

En las organizaciones la identidad es un símbolo diferenciador, el logotipo, la tipografía corporativa, los colores que se utilizan. En la identidad visual se utiliza el diseño gráfico, audiovisual e industrial; es decir la imagen corporativa engloba tanto el icono diferenciador como los contenidos simbólicos que contiene (224).

Para Pedro Sempere, la imagen corporativa es “el conjunto de los aspectos gráficos, señalíticos y sígnicos, estos dan identidad a la marca o empresa”.

- Del ícono material al ícono mental:

La imagen – ícono es una imagen material. Los iconos físicos dan lugar a la imagen mental, es decir el recuerdo visual. Esto es lo que Moles llamó el proceso de esquematización ya que se capta la realidad por parte de los sujetos poniéndose en práctica en distintos procesos:

- El de la percepción de los objetos a través de los sentidos,
- La selección de la información,
- La jerarquizaron y
- La integración de la misma en un todo.

El resultado son esquemas de realidad, representaciones simplificadas y abstractas de un objeto, los que constituirían el ícono mental (225).

El sujeto hace una valoración del objeto es decir le da forma, esta formación de la imagen mental se puede definir en dos procesos:

- La construcción y la elaboración de la imagen material.
- La construcción que hace el receptor al ver la imagen material, y la interpretación que realiza el diseñador de la imagen (226).

Pero para Costa, cuando habla de imagen corporativa, no se refiere a la figura material⁷⁰ de una compañía, sino a la imagen mental integral que se crea en los públicos; en la construcción de esta imagen entran otros elementos como: los icónicos,⁷¹ la información y las experiencias previas de la empresa. La figura material remite a la identidad cultural o personalidad de la empresa, pero no

⁷⁰ Logotipo, slogan, algún recuerdo visual

⁷¹ El contexto general y el específico.

construye su imagen. Es decir, es un instrumento en poder de la organización para intentar influir en la imagen de la empresa, pero no la imagen corporativa.

El concepto de la imagen icono al igual que la imagen ficción, puede considerarse adecuada desde la perspectiva etimológica del término, pero no se adecua para precisar lo que es la imagen corporativa (227).

La imagen – actitud: Es una representación mental, concepto, marca, producto o idea que tienen los públicos sobre sus organizaciones (228).

Para Joan Costa la imagen es “la representación mental en la memoria colectiva, de un estereotipo o un conjunto de significados y de atributos, capaces de influir en los comportamientos y modificarlos”, dicho autor tiene como referencia la teoría psicológica de la percepción de la Gestalt, el modelo de comunicación de Shannon y toma como punto de partida el concepto gestáltico de la percepción.

Para Marion, la imagen es “la construcción forjada por un grupo de individuos, los cuales comparten un proceso común de representación”, este autor se apoya en la psicología social cognitiva europea y tiene como base el concepto de representación social.

Enrico Cheli sostiene que la imagen es “aquella representación mental, cognitiva, afectiva y valorativa, que los individuos se forman del ente en sí mismo”.

Características de la imagen – actitud:

- a. Componente cognitivo, son las creencias, ideas y pensamientos que se tiene sobre la empresa, es decir como es percibida por los públicos. Es el componente reflexivo.

- b. Componente emocional, son los sentimientos como agrado o rechazo que provoca la empresa al ser percibida.
- c. Componente conductual, es la tendencia que tienen las personas a actuar frente a una empresa.
- d. Dirección, las personas tienen una imagen favorable o desfavorable de la organización.
- e. Intensidad, la dirección de la imagen corporativa puede ser más o menos positiva o negativa en las personas.
- f. Motivación, se basa en el interés que llevan a que las personas tengan un ímpetu de la imagen empresarial (229).

Proceso de formación de la imagen – actitud:

Enrico Cheli, dice que la imagen se formaría en dos niveles: subjetivo, refiriéndose a todas las experiencias que ha tenido el sujeto con la compañía; y nivel social, es toda la información indirecta que la organización transmite a nivel interpersonal o por medios de comunicación.

Para Cheli hay una interacción entre cinco factores que dan lugar a la imagen:

- La historia de la empresa
- La información que ha comunicado la empresa voluntariamente
- La información que la organización ha comunicado involuntariamente
- Lo que las otras empresas han dicho o escrito sobre la organización
- Lo que dicen las personas con algún grado de influencia sobre la empresa

A su vez, existen tres fuentes primarias de comunicación que intervienen en la formación de la imagen:

- La organización tal cual
- Medios de comunicación
- Públicos externos, asociaciones, movimientos de opinión (230).

A partir de todos estos conceptos y el de Costa, quien hace un análisis de la imagen de la organización desde la perspectiva de la teoría psicológica de la Gestalt y la teoría matemática de la información de Shannon, se centraliza en procesos de transferencia de la organización y la percepción de los mensajes hacia sus públicos. La imagen es un proceso acumulativo de información que se recibe y es percibido por instantes transitorios; la imagen se configura en la mente del receptor como una Gestalt.

Hay dos modos de comunicación en la organización, el modo *directo* (mediante lo que la empresa hace) y modo indirecto (lo que la empresa dice que hace). El mensaje que la empresa transmite se realiza a través de tres campos mediáticos:

- Área de telecomunicaciones de la organización
- Área de interacciones sociales
- Área de las experiencias personales (231)

Cuando los mensajes de la organización llegan al receptor se producen diferentes reacciones, como son: la atención y exposición selectiva, la percepción, recepción selectiva, la memorización y el olvido selectivo de la información, dando como resultado la imagen acumulada que dará el origen de actitudes, opiniones y una conducta frente a la organización (232).

En conclusión, la imagen se forma en los receptores, la imagen corporativa es como una propiedad de la empresa, como algo que la organización posee, como un instrumento de gestión, la misma que debe ser correctamente transmitida a los públicos para que ellos la reciban y la adopten como suya, esta idea lleva a considerar que la imagen de la empresa la construye la propia

compañía y la comunica a través de su acción cotidiana y de su Comunicación Corporativa; pero la imagen no es emisión sino recepción. La imagen corporativa se forma en los públicos de la empresa, por lo tanto, es una construcción de los públicos de organización (233).

1.9.4 Niveles de la Imagen Organizacional

Para Joan Costa hay tres niveles diferentes de imagen a nivel organizacional:

- Imagen de productos genéricos, es la imagen que tienen los públicos sobre la organización en su totalidad, de la marca, de los productos/servicios o marcas corporativas.
- Imagen del sector empresarial, hace referencia a la imagen que tienen los públicos sobre el sector donde se encuentra la empresa, por ende influye en la imagen de la organización.
- Imagen de país, es la representación mental que se plasma en cada país, sin importar si los atributos sean reales o ficticios (234).

Se ha generado mucha confusión con la definición de los conceptos de la imagen en los que la empresa está involucrada con la creación y gestión de éstos: imagen de marca e imagen corporativa. La imagen de marca es lo que asocian los públicos con una marca,⁷² producto/servicio u organización. La imagen corporativa es aquella imagen total que tienen todos los públicos de la empresa, productos, actividades y conductas (235).

Sartori define como la imagen comprensiva de un sujeto socioeconómico público, es decir la imagen corporativa es la imagen de la nueva mentalidad de la organización que busca presentarse como un sujeto integrante de la sociedad.

⁷² Es un nombre comercial, por el cual una empresa comercializa, personaliza u ampara sus productos o servicios.

Es decir, la imagen corporativa es la estructura mental de la organización que tienen los públicos como consecuencia del proceso de la información concerniente a la organización. De este modo la imagen corporativa es un concepto que se basa en la idea de recepción y es diferenciada por tres conceptos: la identidad corporativa, la Comunicación Corporativa y la realidad corporativa (236).

- Comunicación de la empresa, se refiere a todo lo que la empresa comunica hacia sus públicos, esta información es enviada por distintos canales de comunicación en el día a día de trabajo.
- Realidad corporativa, es la estructura de la organización, todo lo tangible, la propiedad, es decir las oficinas, las plantas, los empleados, los productos, servicios, entre otros.
- Identidad de la empresa, es todo lo que es la compañía y pretende ser, es la personalidad, es el icono diferenciador, lo que la distingue y la hace diferente de las demás empresas (237).

1.9.5 Tipos de Imagen

Hay dos tipos de imagen corporativa:

- Imagen Promocional, es la que se desarrolla con el objeto de conseguir la reacción inmediata del público, obteniendo los productos o servicios que ofrece la organización.
- Imagen Motivacional, es la que se desarrolla con el objeto de orientar la opinión del público hacia las metas de identificación o empatía que la empresa y el target (238).

Proyección – asertividad en la comunicación promocional y motivacional:

La proyección de una imagen debe ser planificada por el comunicador corporativo, debe basarse en una identidad real establecida, un mensaje diáfano y el target identificado (239). Para esto se utiliza:

- Herramientas de proyección de imagen

- Medios para proyectar la imagen Promocional
 - La Publicidad
 - El Mercadeo

- Medios para proyectar la Comunicación Motivacional
 - Propaganda
 - Campañas de RRPP
 - Las Relaciones con la Comunidad

- La eficiencia y cómo medirla (240).

En conclusión una proyección se desenvuelve por pasos puntuales, comenzando con la emisión del mensaje, la penetración en el objetivo - conocimiento-, la actitud asumida y por último el cambio de actitud o de comportamiento (241).

NOTAS DE PÁGINA

- (1) Imágenes www.google.com
- (2) Charles Seignobos, "Historia Universal", Edición Buenos Aires, depósito que marca la ley 11723, Tomo IV, página 114
- (3) Ibid
- (4) Página web, 11h55, 26 de abril de 2010, www.wordreference.com/definicion
- (5) Op. Cit. Charles Seignobos, "Historia Universal", Edición Buenos Aires, depósito que marca la ley 11723, Tomo IV, página 116
- (6) Joan Costa, "En torno a los 60 años de las ciencias de la comunicación", Barcelona 2008, 23h30, 26 de abril de 2010, http://www.joancosta.com/comunicacion_texto15.htm
- (7) Ibid
- (8) Ibid
- (9) Ibid
- (10) Ivan Thompson, "Definición de comunicación", 17h30, 24 de abril de 2010 <http://www.promonegocios.net/comunicacion/definicion-comunicacion.html>
- (11) Fonseca María del Socorro, "Comunicación Oral Fundamentos y Práctica Estratégica", Primera edición, Pearson Educación México 2000. Página 4.
- (12) Stanton William Etzel Michael y Walter Bruce, "Fundamentos del Marketing", Decimocuarta edición, McGraw Interamericana 2007. Página 511.
- (13) Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl, "Marketing", Octava edición, Interntional Thompson Editorial, 2006, Página 484.
- (14) Chiavenato Idalberto, "Introducción a la Teoría General de la Administración", Séptima edición, Mc Graw-Interamericana Editorial, 2006, Página 110.
- (15) Robbins Stephen y Coulter Mary, "Administración", Octava edición, Pearson Educación México, 2005, Página 256.
- (16) Op. Cit. Ivan Thompson, "Definición de comunicación", 17h00, 26 de abril de 2010 [www.promonegocios.net/comunicacion/definicion-comunicacion]
- (17) Ibid

- (18) Página web, 14h28, 26 de abril de 2010 <http://definicion.de/ruido/>
- (19) Página web, 14h34, 26 de abril de 2010 <http://definicion.de/codigo/>
- (20) Op. Cit. Ivan Thompson, "Definición de comunicación", 19h00, 26 de abril de 2010
- (21) <http://www.promonegocios.net/comunicacion/definicion-comunicacion.html>
- (22) Ibid
- (23) Ibid
- (24) Hectony Contreras, "Comunicación Organizacional", 22h16, 27 de abril de 2010 <http://www.rrppnet.com.ar/comorganizacional.htm>
- (25) Jorge Escobar Fernández, "La Comunicación Corporativa", 17h14, 26 de abril de 2010
<http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyppEyllpuxxuTFZh.php>
- (26) Antonio Olivar Zúñiga,
<http://www.monografias.com/trabajos12/fundteo/fundteo.shtml>, 22h40, 27 abril de 2010
- (27) Op. Cit. Antonio Olivar Zúñiga,
<http://www.monografias.com/trabajos12/fundteo/fundteo.shtml>, 23h00, 27 abril de 2010
- (28) Ibid
- (29) Ibid
- (30) Op. Cit. Antonio Olivar Zúñiga,
<http://www.monografias.com/trabajos12/fundteo/fundteo.shtml>, 23h00, 27 abril de 2010
- (31) Lic. Marlene Engelman, de la página web
<http://www.rrppnet.com/opinionpublica.htm>, 18h47, 29 de noviembre de 2010
- (32) Ibid
- (33) Ibid
- (34) Ibid
- (35) Ibid
- (36) Ibid
- (37) Ibid
- (38) Ibid

- (39) Ibid
- (40) Op. Cit. Antonio Olivar Zuñiga, [www.monografias.com/trabajos12] 23h00, 27 abril de 2010
- (41) Van Riel, "Comunicación Corporativa", Editorial Prentice Hall, Madrid; <http://es.shvoong.com/business-management/1732482-comunicaci%C3%B3n-corporativa/>
- (42) Ibid
- (43) Ibid
- (44) Op. Cit. Doctora en Ciencias de la Comunicación, Irene Trelles Rodríguez, "Comunicación organizacional, teorías y puntos de vista", 22h50, 26 de abril de 2010, <http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/comuor.htm>
- (45) Ibid
- (46) Ibid
- (47) Ibid
- (48) Notas tomadas en clase se Psicología Organizacional.
- (49) Ibid
- (50) Ibid
- (51) Ibid
- (52) Op. Cit. Jorge Escobar Fernández, "La Comunicación Corporativa", 17h48, 26 de abril de 2010 www.ilustrados.com/publicaciones
- (53) Op. Cit. Jorge Escobar Fernández, "La Comunicación Corporativa", 17h48, 26 de abril de 2010 www.ilustrados.com/publicaciones
- (54) Ibid
- (55) Ibid
- (56) Op. Cit. Doctora en Ciencias de la Comunicación, Irene Trelles Rodríguez, "Comunicación organizacional, teorías y puntos de vista", 22h30, 26 de abril de 2010, www.gestiopolis.com/Canales4/ger/comuor.htm
- (57) Op. Cit. Doctora en Ciencias de la Comunicación, Irene Trelles Rodríguez, "Comunicación organizacional, teorías y puntos de vista", 22h30, 26 de abril de 2010, www.gestiopolis.com/Canales4/ger/comuor.htm
- (58) Ibid

- (59) Op. Cit. Jorge Escobar Fernández, “La Comunicación Corporativa”, 19h48, 26 de abril de 2010 www.ilustrados.com/publicaciones
- (60) Ibid
- (61) De la página web: <http://rie.cl/?a=167799>, 25 de noviembre de 2010, 14h46.
- (62) Ibid
- (63) Ibid
- (64) Benito Castro, “El auge de la Comunicación Corporativa”, Capítulo II, página 17. Creative commons, Sevilla 14 de febrero de 2007.
- (65) Ibid
- (66) Ibid
- (67) Ibid, página 18
- (68) Ibid
- (69) Op. Cit. Benito Castro, “El auge de la Comunicación Corporativa”, Capítulo II, página 19. Creative commons, Sevilla 14 de febrero de 2007.
- (70) Op. Cit. Benito Castro, “El auge de la Comunicación Corporativa”, Capítulo II, página 20. Creative commons, Sevilla 14 de febrero de 2007.
- (71) Ibid
- (72) Ibid
- (73) Op. Cit. Benito Castro, “El auge de la Comunicación Corporativa”, Capítulo II, página 22. Creative commons, Sevilla 14 de febrero de 2007.
- (74) Ibid
- (75) Op. Cit. Benito Castro, “El auge de la Comunicación Corporativa”, Capítulo II, página 23. Creative commons, Sevilla 14 de febrero de 2007.
- (76) Op. Cit. Jorge Escobar Fernández, “La Comunicación Corporativa”, 22h00, 28 de abril de 2010 www.ilustrados.com/publicaciones
- (77) Ibid
- (78) Ibid
- (79) Ibid
- (80) Ibid
- (81) Ibid

- (82) Op. Cit. Benito Castro, “El auge de la Comunicación Corporativa”, Capítulo II, página 23. Creative commons, Sevilla 14 de febrero de 2007.
- (83) Ibid
- (84) Ibid, página 24
- (85) Ibid
- (86) Ibid
- (87) Antonio José Molero Hermosilla, Extracto ILGO, Planificación de la Comunicación Organizacional – UPSA, Página web, 10h20, 30 de abril de 2010,
[http://comunicacionyplanificacion.espacioblog.com/post/2006/05/05/concepto-diseno-e-implementacion-un-plan-comunicacion-](http://comunicacionyplanificacion.espacioblog.com/post/2006/05/05/concepto-diseno-e-implementacion-un-plan-comunicacion)
- (88) Ibid
- (89) Ibid
- (90) Ibid
- (91) Antonio José Molero Hermosilla, Extracto ILGO, Planificación de la Comunicación Organizacional – UPSA, Página web, 10h20, 30 de abril de 2010,
<http://comunicacionyplanificacion.espacioblog.com/post/2006/05/05/concepto-diseno-e-implementacion-un-plan-comunicacion>
- (92) Ibid
- (93) Ibid
- (94) Ibid
- (95) Ibid
- (96) Omalendi, Gabriela, “Cómo realizar un plan de comunicación”. Ed. Dick Bigh, Argentina 2003.
- (97) Ibid
- (98) Pagina web de objetivos SMART, por Phil Bartle, PhDtraducción de M^a Lourdes Sada
- (99) Ibid
- (100)Ibid
- (101)Gabriela Herrera Martínez, “Vale la pena invertir en comunicación organizacional”. Ed. Mico Panoch, Argentina 2004.

- (102)Chiavenato, "Administración en los nuevos tiempos", McGraw-Hill, 2004, Quebecor World Bogotá S.A. Editora Lily Solano Arévalo, página 216
- (103)Billy E. Goetz, "Management Planning and Control", Nueva York, McGraw-Hill, página 63
- (104)Op. Cit. Chiavenato, "Administración en los nuevos tiempos", McGraw-Hill, 2004, Quebecor World Bogotá S.A. Editora Lily Solano Arévalo, página 217
- (105)Ibid
- (106)Op. Cit. Chiavenato, "Administración en los nuevos tiempos", McGraw-Hill, 2004, Quebecor World Bogotá S.A. Editora Lily Solano Arévalo, página 219
- (107)Ibid
- (108)Op. Cit. Chiavenato, "Administración en los nuevos tiempos", McGraw-Hill, 2004, Quebecor World Bogotá S.A. Editora Lily Solano Arévalo, página 224
- (109)Ibid
- (110)Ibid
- (111)Op. Cit. Chiavenato, "Administración en los nuevos tiempos", McGraw-Hill, 2004, Quebecor World Bogotá S.A. Editora Lily Solano Arévalo, página 225
- (112)Ibid
- (113)Ibid
- (114)Op. Cit. Chiavenato, "Administración en los nuevos tiempos", McGraw-Hill, 2004, Quebecor World Bogotá S.A. Editora Lily Solano Arévalo, página 226
- (115)Joan Costa, mail enviado a Diana Santana.
- (116)Justo Villafañe, "La gestión profesional de la imagen corporativa". Ed. Pirámide. Madrid 1999 Cap. La cultura Corporativa y Aproximaciones a la cultura corporativa.
- (117)Op. Cit. Justo Villafañe, "La gestión profesional de la imagen corporativa". Ed. Pirámide. Madrid 1999 Capítulo: La cultura Corporativa y Aproximaciones a la cultura corporativa.

- (118)Op. Cit. Hectony Contreras, "Comunicación Organizacional", 19h36, 2 de mayo de 2010 <http://www.rrppnet.com.ar/comorganizacional.htm>
- (119)Op. Cit. Justo Villafañe, "La gestión profesional de la imagen corporativa". Ed. Pirámide. Madrid 1999 Capítulo: La cultura Corporativa y Aproximaciones a la cultura corporativa.
- (120)Keith Davis (Profesor del Colegio de Administración de la Arizona State University, la Ohio University y University of Texas) y John W. Newstrom (Profesor de Administración de RRHH), "La Cultura Organizacional", 2007. <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/294-la-cultura-corporativa.html>
- (121)Ibid
- (122)Ibid
- (123)Ibid
- (124)Ibid
- (125)Luz García Ovejero, "Importancia y factores que componen la cultura corporativa", RecursosHumanos.com, página web, <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/6615-importancia-y-factores-que-componen-la-cultura-corporativa.html>, 20h00, 7 de mayo de 2010
- (126)Ibid
- (127)Ibid
- (128)Luz García Ovejero, "Importancia y factores que componen la cultura corporativa", RecursosHumanos.com, página web, <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/6615-importancia-y-factores-que-componen-la-cultura-corporativa.html>, 21h00, 7 de mayo de 2010
- (129)Ibid
- (130)Joan Costa, "El concepto del término imagen, la polisemia del término imagen", Página web, 11h36, 12 de mayo de 2010, www.rrppnet.com.ar/imagencorporativares.htm
- (131)Ibid
- (132)Ibid

(133)“Declaración de misión, visión y valores de la organización”, Página web, 09h07, 13 de mayo de 2010, www.webandmacros.com/mision_vision_valores

(134)Op. Cit. Joan Costa, “El concepto del término imagen, la polisemia del término imagen”, Página web, 11h36, 12 de mayo de 2010, <http://www.rrppnet.com.ar/imagencorporativares.htm>

(135)Ibid

(136)Peter Senge, “La Quinta Disciplina”, Visión Compartida – El secreto del progreso. Con una fusión de Ana Julia Jauregui Pérez “Misión y Visión”. <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyuIVuAZAvdzxILpM.php>, 15h30, 29 de mayo de 2010

(137)Ibid

(138)Ibid

(139)Ibid

(140)Ibid

(141)Ibid

(142)Ibid

(143)Ibid

(144)Op. Cit. Peter Senge, “La Quinta Disciplina”, Visión Compartida – El secreto del progreso. Con una fusión de Ana Julia Jauregui Pérez “Misión y Visión”. <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyuIVuAZAvdzxILpM.php>, 15h30, 29 de mayo de 2010

(145)Ibid

(146)Op. Cit. Peter Senge, “La Quinta Disciplina”, Visión Compartida – El secreto del progreso. Con una fusión de Ana Julia Jauregui Pérez “Misión y Visión”.<http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyuIVuAZAvdzxILpM.php>, 15h30, 29 de mayo de 2010

(147)Ibid

(148)Ibid

(149)Ibid

(150)Ibid

(151)Ibid

(152)Ibid

(153)Ibid

(154)Ibid

(155)Ibid

(156)Ibid

(157)Ibid

(158)Ibid

(159)Ibid

(160)Ibid

(161)Ibid

(162)Op. Cit. Jorge Escobar Fernández, “La Comunicación Corporativa”,
19h48, 9 de mayo de 2010 www.ilustrados.com/publicaciones

(163)Ibid

(164)Ibid

(165)Op. Cit. Joan Costa, “El concepto del término imagen, la polisemia del
término imagen”, Página web, 10h36, 13 de mayo de 2010,
<http://www.rrppnet.com.ar/imagencorporativares.htm>

(166)Ibid

(167)Ibid

(168)Ibid

(169)Ibid

(170)Ibid

(171)Ibid

(172)Ibid

(173)Ibid

(174)Ibid

(175)Ibid

(176)Ibid

(177)Ibid

(178)Ibid

(179)Ibid

(180)Op. Cit. Joan Costa, “El concepto del término imagen, la polisemia del término imagen”, Página web, 18h00, 16 de mayo de 2010, <http://www.rrppnet.com.ar/imagencorporativares.htm>

(181)Ibid

(182)Ibid

(183)Ibid

(184)Ibid

(185)Ibid

(186)Ibid

(187)Op. Cit. Joan Costa, “El concepto del término imagen, la polisemia del término imagen”, Página web, 20h00, 16 de mayo de 2010, <http://www.rrppnet.com.ar/imagencorporativares.htm>

(188)Ibid

(189)Ibid

(190)Ibid

(191)Ibid

(192)Ibid

(193)Ibid

(194)Ibid

(195)Ibid

(196)Ibid

(197)Ibid

(198)Ibid

(199)Ibid

(200)Ibid

(201)Ibid

(202)Ibid

(203)Ibid

(204)Ibid

(205)Ibid

(206)Ibid

(207)Ibid

(208)Ibid
(209)Ibid
(210)Ibid
(211)Ibid
(212)Ibid
(213)Ibid
(214)Ibid
(215)Ibid
(216)Ibid
(217)Ibid
(218)Ibid
(219)Ibid
(220)Ibid
(221)Ibid
(222)Ibid
(223)Ibid
(224)Ibid
(225)Ibid
(226)Ibid
(227)Ibid
(228)Ibid
(229)Ibid
(230)Ibid
(231)Ibid
(232)Ibid
(233)Ibid
(234)Ibid
(235)Ibid
(236)Ibid
(237)Ibid
(238)Ibid

(239)Op. Cit. Jorge Escobar Fernández, “La Comunicación Corporativa”,
17h48, 11 de mayo de 2010 <http://www.ilustrados.com/publicaciones>

(240)Ibid

(241)Ibid

(242)Ibid

CAPÍTULO II

2 EMPRESA SUPAN S.A.

Figura 2.1 Logo



Fuente: www.supan.com

2.1 UNA MIRADA AL DESARROLLO DE SUPAN

Dolores Trullas Masats acababa de llegar de Colombia con su esposo José María Llopart Taruella, de quien se separó en 1952 (1). Adquirieron un local por 120,000 sucres a Daniel Coronado y el 26 de Enero de 1946, nació en el centro de Guayaquil, la “Panadería Moderna Supan”, ubicada en las calles 9 de Octubre y Rumichaca (2). Se caracterizó por su orden, limpieza y especial atención.

Dolores Trullas, proveniente de una familia barcelonesa, aprendió los pormenores de la elaboración del pan, así como la clave de las relaciones con las personas, su lema fue: “Los clientes bien tratados deben ser la razón de vida de la empresa” (3).

Comenzaba el trabajo a las 5 de la mañana, realizando las tareas velozmente, atendiendo a los clientes, hasta las 9 de la noche. En el piso superior se encontraba su vivienda. Esta época inicial fue familiar. Al crecer el negocio, transmitió sus enseñanzas a los vendedores y dependientes. Trullas aún visita la fábrica, manteniendo una evidente vitalidad, a pesar de sus 91 años. Según Paul Grijalva, “Algo que nos enseña es a mostrarse siempre sencilla y bien relacionada con las personas” (4).

En el año 2006, la Cámara de Industria de Guayaquil, otorgó la medalla Luis Noboa Naranjo, la más alta condecoración que otorga anualmente a los empresarios destacados a nivel nacional, a la destacada acción de la empresa Supan (5).

Inicialmente, la distribución de pan la hacía un empleado en una carreta de bicicleta, repartiendo 40 moldes de pan envueltos en papel gris y cubierto con una funda de plástico (6). En la actualidad se abastece a más de 37. 000 puntos de venta a nivel nacional. En el año 2009 se vendieron 15,643 toneladas métricas de pan (7).

En 1965 se produjo un aumento de la demanda, misma que permitió establecer la primera planta industrial de Supan. Actualmente, la firma funciona en el Km. 25 de la vía Perimetral y se cuenta con otra en la ciudad de Quito (8).

Supan se adapta a las nuevas tendencias del mercado, por ejemplo, recientemente desarrolló un concepto que está encaminado al cuidado y prevención de enfermedades como: arritmia cardiaca, cáncer, reumatismo, artritis, diabetes, y problemas digestivos; teniendo como aval la sociedad Ecuatoriana de Cardiología, con la marca Braun (9). A fuerza de calidad, persistencia y estrategias de mercado, ha logrado posicionar en el mercado nacional sus seis marcas líderes: Supan, Grilé, Braun, Di Milano, Bimbo y Reypan. Los panes de Pascua sólo se elaboran desde el mes de octubre hasta diciembre, cubriendo la demanda generada por las festividades navideñas y fin de año (10).

2.2 FILOSOFÍA DE SUPAN S.A.

2.2.1 ¿Quiénes Somos?

Somos la industria panificadora más grande del Ecuador, contamos con plantas y equipos de alta tecnología en Guayaquil y Quito y con distribución propia en

todo el Ecuador, convirtiéndonos en una de las distribuidoras más grandes del país.

2.2.2 Visión

Líderes ecuatorianos en propuestas innovadoras de productos alimenticios con mejor aporte nutricional.

2.2.3 Misión

Contribuimos a la nutrición familiar con productos frescos, apetitosos y naturales que siempre están a la mano (11).

2.3 SUPAN S.A. EN EL MERCADO ECUATORIANO

La empresa SUPAN S.A., es líder en el mercado en lo que respecta a la producción y comercialización de pan industrializado a nivel ecuatoriano, adicionalmente tiene otra línea de productos que tiene una gran participación de mercado, como son los productos de la marca Inalecsa (Snack y Repostería), presentes por 62 años en el Ecuador (12).

Una de sus principales fortalezas es su capacidad de distribución que posiblemente está entre las tres más grandes del país, ya que cuenta con más de 221 rutas de auto-venta a nivel país, es decir 221 vendedores repartidores que manejan las dos líneas de productos (Supan e Inalecsa), los ítems que maneja cada vendedor son alrededor de 120, y atiende a 35,000 puntos de venta en el Ecuador. Cuenta además con distribuidores en Colombia, Perú, y Estados Unidos.

Se la considera como la empresa alimenticia # 14 en el país y la # 5 en la industria alimenticia a nivel nacional. Cuenta con una cobertura del mercado

del 74% y tiene la aparente ventaja de que el 96% de las ventas se pagan de contado (13).

Para conservar la calidad del producto, Supan S.A. ha homologado las especificaciones internas, mismas que son utilizadas por su ochenta de sus proveedores, con base a ello, reciben una certificación, generada por la misma organización, de análisis por cada ingreso de materia prima. Al producto terminado se le realiza una prueba de acidez, tiempo de vida, suavidad y humedad; de esta manera se asegura que los productos sean de excelente calidad (14).

Realiza la distribución de sus productos a través de canales de distribución, tales como:

- Autoservicios
- Comida rápida
- Detallista
- Educación
- Entretenimiento
- Eventos
- Horecas
- Instituciones
- Ventas directas al consumidor
- Salud
- Tiendas Asociadas (15).

Para este estudio, se hará énfasis al buen uso del canal horecas,⁷³ debido a que los problemas que se generan en este punto generan altas pérdidas económicas a la empresa.

⁷³ Hoteles, restaurantes y catering.

2.4 SUPAN Y SU COMPROMISO CON EL MEDIO AMBIENTE Y SU RESPONSABILIDAD SOCIAL

Compromiso con el Medio Ambiente.- La industria panificadora satisface las necesidades alimentarias de la población ecuatoriana a través de sus marcas Supan, Grilé, Bimbo, Pan Sol, Rey Pan, Di Milano, Braun, y cumple las leyes establecidas, previniendo, minimizando y restaurando los impactos ambientales significativos que se generan.

Supan S.A., en cumplimiento a lo establecido en la Legislación Ambiental, ha procedido a poner en consideración al sector público y en particular a la M.I. MUNICIPALIDAD DE GUAYAQUIL, su PRIMERA AUDITORIA AMBIENTAL DE CUMPLIMIENTO, a fin de que sea evaluada en cumplimiento con la normativa ambiental (16).

Responsabilidad Social.- Parte de nuestra publicidad la realizamos con Relaciones Públicas, y activación de Marca asistiendo a las diferentes actividades de nuestras principales ciudades del país.

En los eventos se promocionan los productos Braun, Grilé Amasado con Leche Y Dulzones Di Milano

En la ciudad de Quito, se realizaron varios eventos, como Congreso de Anticoncepción Y Ginecología, Jornadas médicas de embarazo y Seminario de Gestión Hospitalaria. Así mismo como visitas a Escuelas, Gimnasios y Spa's

En la ciudad de Guayaquil también se realizan actividades, en la clínica Kennedy y Spa's para promocionar nuestros productos tales como Braun, Grilé Amasado con Leche y Dulzones Di Milano (17)

2.5 OBJETIVOS EMPRESARIALES

2.5.1 Objetivos Empresariales de Supan S.A.

Supan S.A. maneja los siguientes objetivos empresariales:

1. Acción enfocada a satisfacer al cliente y al consumidor.- Todas las planificaciones y actividades deben ser enfocadas a satisfacer los requerimientos de los clientes y consumidores.
 - El que determina la calidad del producto o servicio es el consumidor final. (Debemos ponernos en el lugar de nuestros clientes y consumidores)
 - Brindar solamente productos o servicios aceptables y accesibles a nuestros consumidores finales. (El consumidor es el rey)
 - Pensar en los requerimientos de clientes y consumidores. (Cualquier esfuerzo que hagamos deber ser percibido por ellos)
 - Un cliente y consumidor satisfecho vuelve a comprar y nos recomienda.
 - El insatisfecho no vuelve a comprar y habla mal de nosotros. Cada persona que tiene una experiencia negativa se la cuenta a por lo menos nueve personas.
 - El cliente y consumidor debe sentir que Supan piensa en él las 24 horas del día.
 - Cuesta más recuperar a un consumidor perdido que conservar a uno que ya tenemos.

- Los clientes y consumidores satisfechos permanecen leales; por ello debemos atender sus necesidades (18).

2. La Calidad es lo primero.- Más que pensar sólo en los beneficios económicos o personales, debemos trabajar para hacer las cosas bien.

- Si el consumidor se da cuenta que la calidad es una obsesión de nuestra empresa y esto es más importante que sólo obtener dinero, poder o prestigio, no dudará en continuar siendo un consumidor fiel de nuestros productos y las ganancias vendrán por consecuencia lógica, lo cual redundará en beneficio para todos.
- Tenemos que poner nuestro sello de calidad en todo lo que hacemos.
- Siéntase orgulloso de colocar su firma en la hoja de compromiso diario, su actuación demuestra una excelente calidad.
- Ser persona de calidad no significa simplemente realizar bien un trabajo, implica un cambio de mentalidad que nos permita llevar la calidad a todos los ámbitos de nuestra vida (19).

3. Acción dirigida hacia los pocos aspectos vitales.- Hay cosas en el trabajo que son muy importantes, vitales y otras que son triviales.

- En ocasiones nos quita mucho tiempo y demanda mayor esfuerzo dedicarnos a éstas últimas.
- Se nos tomamos un tiempo para identificar de lo más a lo menos importante para trabajar en orden, notaremos que mejoramos nuestra eficiencia sin desgastarnos tanto.

- Una persona que se queja de acumulación de trabajo no aplica el concepto de **Pocos Vitales**, sino de **Muchos Triviales**, es decir, no se enfoca a lo más importante.
- El ser humano tiene la capacidad de fijar su atención en una sola cosa a la vez.

En consecuencia:

- Analice cómo está trabajando, realice un examen sincero de sus errores y de sus aciertos.
 - Haga una lista de todas sus actividades y ordénelas de acuerdo a su importancia.
 - Determine qué es lo **vital** en su trabajo.
 - Establezca metas que debe lograr y fechas de realización (20).
4. Análisis y actuación en base a hechos y datos.- Es necesario opinar y actuar sobre hechos, datos y no por suposiciones en conjeturas sin fundamento.
- Esto es muy importante porque a veces creemos que lo sabemos todo y tomamos decisiones que pueden ser equivocadas. Pensamos en una persona que desea algo en especial y resulta que no es así.
 - Por eso es necesario pedir y entregar datos reales en nuestro trabajo, la información nos mostrará con detalle una gran cantidad de asuntos que nos ayudará a tomar las decisiones correctas.

- Acostúmbrese a pedir información, tomar datos, observar los hechos antes de opinar. Por ejemplo, no diga esa máquina falla siempre, sino la máquina ha fallado ocho veces durante esta semana.
 - Además, no es difícil manejar de manera organizada la información que se tenga sobre algún asunto, existen muchas formas de hacerlo, como registros, gráficos, informes, etc. (21).
5. Control de proceso para asegurar la calidad.- Todo trabajo debe controlarse durante el proceso y no al final cuando se obtienen sus resultados.
- Es mejor solucionar las desviaciones en el camino que volver a hacer todo de nuevo o descubrir que hicimos un esfuerzo inútil.
 - Cuando se entrega un mal producto, es muy tarde para emprender cualquier acción correctiva.
 - Debemos ser capaces no sólo de efectuar nuestro trabajo, sino de controlarlo.
 - No asistir en las formas tradicionales de trabajar, más bien buscar mejores formas con el deseo de innovar.
 - Analizar los factores que dan lugar a las diferencias y buscar su solución.
 - No hacer énfasis únicamente en los resultados, ya que éstos son un reflejo de los métodos de trabajo.
 - Analizar las causas de los problemas para evitar su repetición (22).

6. Control de la variación del proceso.- Es importante controlar todas las variaciones que ocurran en el proceso de trabajo, ya que sean éstas ocasionadas por nosotros, maquinarias, materiales, métodos que utilizaremos o por las condiciones del medio ambiente.

- La calidad se obtiene cuando existe menor variación en el proceso.
- Debemos reducir la diferencia que hay entre el producto esperado y lo que en realidad entregamos.
- Cualquier proceso puede verse afectado por la variación y las causas de ello normalmente se asocian a cinco elementos clave de todo proceso conocido como las 5M. (Mano de obra, materiales, maquinarias, métodos y medio ambiente).

Es importante distinguir que:

- Toda variación es causada por alguna circunstancia.
- La variación puede ser originada por causas comunes y/o especiales.
- Cada tipo de variación requiere una acción diferente (23).

7. Las siguientes etapas del proceso son clientes.- En nuestro trabajo debemos considerar que el cliente es la persona más importante para nosotros, por tanto, no debemos discutir con él sino prestar atención a lo que desea, siempre y cuando sea razonable.

- La anterior, diría usted, es lógico, porque de la satisfacción del cliente y consumidor depende la supervivencia de la empresa.
- Sin embargo, a veces nos olvidamos que dentro de la empresa hay clientes, los llamamos Clientes Internos.

- Cualquier puesto de trabajo es fundamental en la empresa y nos afecta a todos.

Algunos ejemplos de lo anterior podrían ser los siguientes:

- Almacén de Productos Terminados se convierte en cliente de Producción al recibir los productos.
- Ventas se convierte en cliente del Almacén de Productos Terminados al recibir los despachos.
- Producción se convierte en cliente de los Contratistas cuando éstos dan mantenimiento a la planta.
- Producción se convierte en cliente de Compras al recibir las materias primas.

En resumen, este concepto significa que debemos hacer nuestro trabajo de la mejor manera para garantizar que los *Productos* tengan las características que el siguiente puesto de trabajo –*su cliente interno*– contribuye a evitar procesos, pérdidas de tiempo, gastos innecesarios de recursos materiales y humanos.(24)

8. Control del producto del proveedor.- Así como aceptamos que las siguientes etapas en el proceso son clientes y con esto reconocemos que todas nuestras acciones deben estar orientadas a satisfacerlos, ahora debemos prepararnos para actuar como clientes y exigir a nuestros proveedores la satisfacción de nuestros requerimientos y necesidades.
 - Para lograrlo, debemos acordar con ellos las características de calidad que deberán tener los productos o servicios que nos proveerán. Sin embargo esto no termina ahí ya que es necesario verificar y confirmar

si el producto satisface nuestros requerimientos consistentemente, es decir, debemos tener control del producto que nos suministran.

- Con esta actitud, se cierra la cadena cliente – proveedor y se hace realidad la regla de los tres NO.
- No hago defectos, no entrego defectos y no acepto defectos.
- Si cada eslabón de la cadena se comporta de acuerdo a la regla, entonces el cliente final permanentemente recibirá productos de calidad. (25).

9. Acción preventiva evita la repetición de errores.- Siempre es lamentable que un problema anterior se vuelva a presentar bajo las mismas circunstancias, esto pone en evidencia que no se ha tomado ninguna acción para prevenir que los errores pasados se vuelvan a repetir, es decir, no se ha llegado al origen del problema.

- Tomemos medidas para no tener que decir: pero si eso ya nos había ocurrido, ese producto es deficiente, nuevamente esos errores en los procedimientos, esas comunicaciones con errores ortográficos...
- No cometa el mismo error o equivocación. No tropiece con la misma piedra dos veces.
- Desarrolle acciones preventivas para que no se vuelvan a presentar los mismos problemas (26).

10. Respeto a la dignidad y participación de los colaboradores.- Este concepto significa respetar a cada colaborador como un ser humano independiente y ayudarlo en su desarrollo.

Por eso es importante que usted se informe:

- Se informe bien en qué consiste su trabajo.
- Participe en eventos de capacitación y esfuércese por ser cada día mejor.
- Enseñe y colabore con otros compañeros.
- Sea creativo, aproveche iniciativas de sus compañeros para mantener y mejorar su rutina diaria de trabajo.
- Sea consciente de la importancia que tiene su trabajo en particular, para el logro de la misión de la empresa (27).

11. Compromiso constante de los directivos de Supan.- Los programas de mejora continúan teniendo éxito porque las gerencias y jefaturas están comprometidos con ellos.

- Este punto implica entender cuál es la misión, objetivos empresariales y visión traducidos en la estrategia de la empresa.
- El compromiso de las gerencias y jefaturas con los procesos logra la participación y comprensión de todos nosotros.
- Es claro que sin la participación de todos los que intervenimos en las diferentes labores de nuestra empresa, no es posible hacer cambios fundamentales que nos permitan sobrevivir con el éxito en el negocio (28).

2.5.2 Actitudes Personales

Pensar y trabajar bajo la filosofía que tenemos se ve reflejado en el comportamiento diario de todos nosotros, esto es, en todas y cada una de las cosas que pensamos, decimos y hacemos.

Por actitud entendemos la predisposición del estado de ánimo, para actuar o pensar de forma detenida. Una actitud puede ser positiva o negativa (29).

Aplicar los objetivos empresariales significa:

- No enojarse, no gritar ni exaltarse.- Manifestar estas conductas es clara señal de que estamos viendo las cosas desde un punto de vista emocional, lo cual afecta nuestro criterio al valorar la realidad en forma objetiva, poder razonar y decidir de acuerdo a los hechos (30).
- Trabajar en equipo.- Es estar dispuesto a participar con otras personas en el logro de una meta común (31).
- Hablar con datos.- Decidir y tomar acciones con datos, basados en la realidad objetiva y no en creencias subjetivas (32).
- Controlar la variación.- Debemos trabajar siguiendo un procedimiento, de tal forma que varias personas puedan hacer una misma actividad o proceso de la misma manera, sin tener variaciones en sus resultados (33).
- Entender que el consumidor es el rey.- Debemos enfocar nuestro trabajo a satisfacer necesidades de nuestros consumidores, por lo tanto hay que conocerlos y entenderlos (34).

- No discutir con los clientes y consumidores.- Implica escuchar primero su punto de vista, tratando de ponernos en su lugar para ofrecerle alternativas que satisfagan sus necesidades (35).
- Escuchar primero y dar instrucciones después.- Esto supone que debemos dar oportunidad a la persona que exprese lo que piensa al respecto, si no lo hacemos podremos dar instrucciones que nunca serán realizadas y no lograremos resultados (36).
- Informar los malos resultados y no sólo los buenos.- De esta manera podemos enfocarnos a descubrir las principales causas de un problema para poder atacar y lograr resultados de acuerdo a las metas fijadas (37).
- Controlar el proceso más que el resultado.- Debemos verificar cada uno de los pasos que intervienen en un resultado ya que se puede presentar un problema en algún paso intermedio, lo cual afecta negativamente el resultado esperado (38).
- No cometer los mismos errores.- Como seres humanos cometemos errores, pero siempre debemos aprender de ellos para no cometerlos otra vez (39).

2.6 PRODUCTOS DE SUPAN S.A.

- Supan de Pascua 450g y 750g

Cuando llega Supan de Pascua, llega la Navidad. Ya que es el delicioso pan tradición de la Navidad, preparado con los mejores ingredientes y deliciosas frutas confitadas, Supan de Pascua, sabe a Navidad (40).



(41)



(42)

- Supan Panettone 1000g

Disfruta del sabor tradicional de la navidad latina. El tan añorado Pan de Pascua es una excelente opción que traerá esos viejos recuerdos de la tierra donde naciste (43).



(44)

- Supan Rosquita Trenzada 10u

Una versión creada con una traviesa textura. Ideal para compartir en familia, con amigos... o para comerla solito. Países hacia los cuales se exporta: EE.UU. (45).



(46)

- Supan Súper Hot dog

Disfruta el más espectacular hot dog en un pan hecho especialmente para momentos divertidos (47).



(48)

- Supan Súper Hamburguesa

Creado con el tamaño, sabor y consistencia perfectos para quienes saben de buenas hamburguesas (49).



(50)

- Supan Molde Blanco

Presente en cada mañana al empezar la jornada, en cada recreo, con tus compañeros de fiesta, de estudio o trabajo; Supan es tu pan de hoy, es tu pan de siempre (51).



(52)

- Supan Integral

Creado para quienes gustan de lo natural, es un pan de exquisito sabor; que ha sido enriquecido con fibra, proteínas y minerales para elevar su poder alimenticio (53).



(54)

- Supan d'oro

Supan presenta para los paladares refinados una opción al más alto estilo europeo, una delicada y deliciosa masa rellena con una rica crema de avellana, cacao y leche (55).



(56)

- Supan Dieta

Con Supan Dieta, la Dieta se puso rica, porque además de que no contiene azúcar, colesterol ni grasas adicionadas es rico en fibra y rico en sabor; ideal para las personas que cuidan su figura (57).



(58)

2.7 PROCESO DE PANIFICACIÓN EN SUPAN S.A.

Contamos con maquinarias de alta tecnología y personal capacitado, para garantizarte la mejor calidad en elaboración de pan, y de esta manera contribuir con la nutrición y satisfacción familiar. A continuación te presentamos los 7 pasos de elaboración del pan:

- 1) Empezamos dosificado automático de los principales ingredientes
- 2) Luego mezclamos y amasamos todos los ingredientes
- 3) La masa obtenida es dividida en porciones y colocada en los moldes
- 4) Estas porciones son llevadas a una Cámara de Fermentación
- 5) Luego de leudadas estas porciones son horneadas
- 6) Una vez enfriado el pan, es enfundado automáticamente
- 7) Y listo para el consumo (59).

2.8 COBERTURA DE PRODUCTO

Figura2.2 Mapa de Cobertura de producto



Fuente: Supan S.A.

Los productos de Supan S.A. se encuentran hasta en el sector más lejano del Ecuador, como es: Esmeraldas, Santo Domingo, Quito, Portoviejo, Quevedo, Ambato, Manta, Babahoyo, Milagro, Salinas, Guayaquil, Cuenca, Machala, Loja. Esto se debe a que contamos con nuestra propia red de distribución, la más eficiente del país (60).

2.9 CANAL DE DISTRIBUCIÓN: HORECAS

(Hoteles – Restaurantes – Catering)

Se define al canal de distribución en el cuál los intermediarios para llegar al consumidor final son las Hosterías/Hoteles, Restaurantes y Catering, es decir “Horecas” es el acrónimo de estos tres tipos de negocio (61).

La principal concentración de Horecas en el Ecuador está en Quito y particularmente en la zona de La Mariscal, por lo tanto se ha definido que hay 1.112 puntos de venta en dicha zona (62).

De acuerdo a la información actualizada y proporcionada por el Ministerio de Turismo, podemos encontrar que existen 3.173 Horecas en la Provincia de Pichincha, y que representan el 49% de todas las horecas en el Ecuador. El 70% de las horecas de Pichincha está en la ciudad de Quito, su composición es como se detalla a continuación:

Hoteles	51
Restaurantes	1182
Cafeterías	140
Otros	869
Total Horecas	2242 (63)

Actualmente se distribuye los productos de Supan a horecas, entre todos estos clientes se vende un promedio de \$23.056,00 por mes, se les visita 2 veces por semana (una vez para entrega y otra vez para retirar pedido o cheque), el tiempo promedio de atención por cliente es de 37 minutos 58 segundos por visita, sin contar con los tiempos necesarios para el desplazamientos que se necesita y los tiempos muertos que se producen por las rupturas de las secuencias lógicas de visita en el canal (64).

Las necesidades de servicio son distintas e incluso específicas con cada cliente por lo que no se logra tener un ciclo básico de servicio estandarizado, y prácticamente inelástico, contrario a lo que se puede ver en el canal detallista, por lo que realmente se hace imposible utilizar la misma fuerza de distribución y ventas (65).

Una variable bastante influyente para la distribución adecuada en el canal horecas, dice Paúl Grijalva, es el tráfico en la ciudad de Quito, sobre todo en el

sector de La Mariscal ya que es realmente complicado, y los parqueos son escasos. Estas condiciones obligan a buscar alternativas para abastecer este segmento.

Los montos de compra promedio a Supan de las horecas más representativas, es decir las que se encuentran dentro del mercado objetivo son de \$110,00 por mes (66).

Los vendedores con los que actualmente cuenta Supan, no tienen el perfil ideal para brindar la atención diferenciada que necesitan los posibles clientes del canal de distribución Horecas. No se cuenta con el personal administrativo de apoyo especializado para temas como: Manejo de cartera, servicio de postventa, administración de la relación con el cliente, asesoramiento en desarrollo de productos, nutricionista (67).

Actualmente este importante canal de distribución es atendido a través de los vendedores destinados para la venta en el canal detallista, es decir cada uno de los puntos de venta Horecas son atendidos de la misma forma como se atienden a los 70 tiendas de abarrotes diarias por ruta con el sistema de auto venta (68).

Según María del Carmen Espinoza esta situación dificulta brindar el servicio adecuado para los clientes de las Horecas, ya que estos requieren una atención distinta, en lo que se refiere a: frecuencia de visita, secuencia, plazos de pago, tiempos de atención, trato personal, estilos de negociación y horarios de entrega.

Normalmente, un vendedor, en un día de trabajo atiende alrededor de 70 clientes, de los cuales el 80% son venta efectiva; en su mayoría son tiendas de abarrotes, aunque existen otros canales de distribución que logran adaptarse al sistema de distribución actual, hay otros que, por su naturaleza, no lo hacen y

como consecuencia no se aprovecha la oportunidad en otros tipos de canales con alto potencial de ventas.

De igual forma el perfil del vendedor está de acuerdo a los parámetros requeridos para atender la mayoría de los clientes que son los del canal detallista, pero no tienen las habilidades, competencias y experiencias necesarias para obtener resultados en otros canales (69).

2.10 SISTEMA DE FACTURACIÓN EN SUPAN S.A.

El sistema de facturación básicamente sería el mismo que en todos los demás puntos de distribución, ya que si puede adaptarse a los requerimientos del canal, actualmente el siguiente proceso (70):

- 1) Entrega del producto, con guía de remisión
- 2) Venta de los productos en el mercado
- 3) Conteo de stock físico del producto en el camión al regreso de la ruta
- 4) Entrega del producto de devolución o cambio en bodega
- 5) Ingreso de las facturas vendidas del día en el sistema
- 6) Verificación de datos ingresados
- 7) Cuadre de información del sistema con stock físico en el camión hallado
- 8) Entrega de valores producto de la venta del día en la caja
- 9) Validación de valores vs. stock cuadrado
- 10) Elaboración del pedido para la próxima visita (71)

En lo que se refiere a las fuerzas de apoyo como el departamento de mercadeo, y administración, a excepción de cambios específicos de forma, se mantendrá la misma forma en lo que se refiere a estrategias y tácticas comerciales, procedimientos y personal, el único cambio será que se dirigirá parte de los esfuerzos a este nuevo canal según la necesidad (72).

2.11 REGLAMENTO INTERNO SUPAN S.A.

Para esta investigación se tomará en cuenta algunos artículos del reglamento interno de Supan S.A. para demostrar y justificar el problema de investigación:

1. Capítulo Primero:

DEL ÁMBITO DE APLICACIÓN DEL PRESENTE REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO:

Art. 2.- Para dar cumplimiento a lo dispuesto en el Art. 64 del Código del Trabajo y con el objeto de que los TRABAJADORES conozcan las disposiciones prescritas en este Reglamento, la Empresa tendrá en permanente exposición, por lo menos un ejemplar de este reglamento Interno en cada lugar de trabajo: y la alegación de su desconocimiento no excusa ni exceptúa del cumplimiento del mismo a ningún trabajador. Sin perjuicio de la obligación que tiene la EMPRESA de entregar un ejemplar a cada trabajador (74).

Se cita este artículo ya que los trabajadores no tienen el reglamento mucho menos un informativo de cuáles son los objetivos empresariales de la empresa, esta es la razón para generar desorganización en la misma afectando al desempeño de los empleados y sus actividades en la organización, generando confusión y desinformación.

2. Capítulo Segundo

CLASIFICACIÓN DE LOS TRABAJADORES:

Art. 4.- La determinación de la sección a la que se asigne a un trabajador; queda al exclusivo criterio de la Empresa, para lo cual se basará en la

apreciación de la capacidad cultural, conocimientos técnicos, experiencias y funciones que desempeñen los trabajadores.

3. Capítulo Tercero

DE LA ADMISIÓN Y REQUISITOS PARA LA CONTRATACIÓN DEL PERSONAL:

Art. 6.- La EMPRESA aspira a que cada puesto de trabajo sea ocupado por la persona más idónea por sus competencias técnicas, psicológicas y de gestión determinadas por la compañía, por lo que todo aspirante, sin excepción alguna, debe cumplir con el proceso de selección establecido por la EMPRESA.

La admisión de trabajadores es potestativo de la EMPRESA, debiendo el o la aspirante proporcionar en la solicitud de empleo, de manera clara, veraz y obligatoria, todos los datos y documentos que le sean requeridos en función del procedimiento de Selección de Personal (75).

Según los artículos anteriores de la empresa Supan S.A., el departamento de Comunicación y Recursos Humanos son específicamente los encargados de reclutar al personal, analizando a todas las personas y sus capacidades. En el punto de distribución de las Horecas la comunicación es dispersa y se delegan las funciones al personal incorrecto generando desorden, pérdida de tiempo, producto y dinero.

Art. 8.- Las faltas repetidas e injustificadas de puntualidad o asistencia al trabajo, serán sancionadas conforme a este Reglamento y a lo dispuesto en el numeral 1 y 2 del artículo No. 172 del Código del trabajo. Si se alegare enfermedad, ésta deberá ser debidamente comprobada con el certificado respectivo extendido por el IESS o por el médico de la Empresa designe (76).

Se nombra este artículo ya que como consecuencia de algunos de los problemas causados antes mencionados en el punto de distribución Horecas, hay desgano al momento de trabajar generando descuido en las personas, y lo demuestran llegando tarde, ausentándose a sus labores y mal humor en el personal.

4. Capítulo Décimo

DISPOSICIONES GENERALES:

Art. 43.- La EMPRESA se reserva el derecho para establecer las políticas administrativas internas, las cuales deberán ser acatadas y cumplidas por el personal. Estas políticas se darán a conocer por parte de la EMPRESA a los TRABAJADORES, mediante comunicaciones escritas.

El incumplimiento de las políticas que imparta la EMPRESA, siempre que no violen ninguna norma legal ni contractual, serán consideradas como un acto de indisciplina o falta grave al presente Reglamento y acarreará la terminación del contrato de trabajo, previo visto bueno de la Gerencia General (77).

Según dicho artículo todos los empleados deben tener conocimiento acerca de las políticas organizacionales, situación que no se cumple, como ya antes se mencionó; por tanto se genera el descontento en la organización. Es por esto que dicho proyecto de investigación se ha realizado en la empresa Supan.

NOTAS DE PÁGINA

- (1) Paúl Grijalva, “Documento de apoyo de Supan” Quito, Ecuador, 2009
- (2) Página web de Supan S.A: 13h00, 8 de abril de 2010,
<http://www.supan.com/tiosa/portal/main.do?code=240>
- (3) Paúl Grijalva, “Documento de apoyo de Supan” Quito, Ecuador, 2009
- (4) Ibid
- (5) Relaciones Públicas, “Documento de apoyo de Supan”, Quito, Ecuador, 2009
- (6) Op. Cit. Paúl Grijalva, “Documento de apoyo de Supan” Quito, Ecuador, 2009
- (7) Op. Cit. Página web de Supan S.A: 17h00, 9 de abril de 2010,
<http://www.supan.com/tiosa/portal/main.do;jsessionid=F7CFF8A744168C9EFAB8B67D798A33A2?code=240>
- (8) Op. Cit. Página web de Supan S.A: 16h00, 9 de abril de 2010,
<http://www.supan.com/tiosa/portal/main.do?code=267>
- (9) Op. Cit. Relaciones Públicas, “Documento de apoyo de Supan”, Quito, Ecuador, 2009
- (10) Ibid
- (11) Op. Cit. Página web de Supan S.A: 22h40, 9 de abril de 2010,
<http://www.supan.com/tiosa/portal/main.do;jsessionid=6C8A5599C48FF771709BAEE233954212?code=200>
- (12) Op. Cit. Paúl Grijalva, “Documento de apoyo de Supan” Quito, Ecuador, 2009
- (13) “Estadísticas Supan, documento de apoyo” Quito, Ecuador, 2010
- (14) Op. Cit. Paúl Grijalva, “Documento de apoyo de Supan” Quito, Ecuador, 2010
- (15) Op. Cit. Relaciones Públicas, “Documento de apoyo de Supan” Quito, Ecuador, 2010
- (16) Op. Cit. Página web de Supan S.A 20h30, 8 de abril de 2010,
<http://www.supan.com/tiosa/portal/main.do?code=578>
- (17) Ibid

- (18) "Conceptos de Supan", documento de apoyo", página 10, Quito, Ecuador, 2010
- (19) Op. Cit. Conceptos de Supan", documento de apoyo", página 12, Quito, Ecuador, 2010
- (20) Op. Cit. Conceptos de Supan", documento de apoyo", página 13, Quito, Ecuador, 2010
- (21) Op. Cit. Conceptos de Supan", documento de apoyo", página 14, Quito, Ecuador, 2010
- (22) Op. Cit. Conceptos de Supan", documento de apoyo", página 15, Quito, Ecuador, 2010
- (23) Op. Cit. Conceptos de Supan", documento de apoyo", página 16, Quito, Ecuador, 2010
- (24) Op. Cit. Conceptos de Supan", documento de apoyo", página 17, Quito, Ecuador, 2010
- (25) Op. Cit. Conceptos de Supan", documento de apoyo", página 19, Quito, Ecuador, 2010
- (26) Op. Cit. Conceptos de Supan", documento de apoyo", página 20, Quito, Ecuador, 2010
- (27) Op. Cit. Conceptos de Supan", documento de apoyo", página 21, Quito, Ecuador, 2010
- (28) Op. Cit. Conceptos de Supan", documento de apoyo", página 22, Quito, Ecuador, 2010
- (29) Op. Cit. Conceptos de Supan", documento de apoyo", página 23, Quito, Ecuador, 2010
- (30) Ibid
- (31) Ibid
- (32) Ibid
- (33) Op. Cit. Conceptos de Supan", documento de apoyo", página 24, Quito, Ecuador, 2010
- (34) Ibid
- (35) Ibid
- (36) Ibid

- (37) Ibid
- (38) Ibid
- (39) Ibid
- (40) Op. Cit. Página web de Supan S.A 18h00, 8 de abril de 2010,
[www.supan.com/tiosa/portal/product/product.do?action=read&code=182]
- (41) Ibid
- (42) Op. Cit. Página web de Supan S.A 18h00, 8 de abril de 2010,
[www.supan.com/tiosa/portal/product/product.do?action=read&code=280]
- (43) Op. Cit. Página web de Supan S.A 18h00, 8 de abril de 2010,
[www.supan.com/tiosa/portal/product/product.do?action=read&code=229]
- (44) Ibid
- (45) Op. Cit. Página web de Supan S.A 18h30, 8 de abril de 2010,
[www.supan.com/tiosa/portal/product/product.do?action=read&code=300]
- (46) Ibid
- (47) Op. Cit. Página web de Supan S.A 19h00, 8 de abril de 2010,
[www.supan.com/tiosa/portal/product/product.do?action=read&code=66]
- (48) Ibid
- (49) Op. Cit. Página web de Supan S.A 19h30, 8 de abril de 2010,
[www.supan.com/tiosa/portal/product/product.do?action=read&code=63]
- (50) Ibid
- (51) Op. Cit. Página web de Supan S.A 18h30, 8 de abril de 2010,
[www.supan.com/tiosa/portal/product/product.do?action=read&code=40]
- (52) Ibid
- (53) Op. Cit. Página web de Supan S.A 18h30, 8 de abril de 2010,
[www.supan.com/tiosa/portal/product/product.do?action=read&code=60]
- (54) Ibid
- (55) Op. Cit. Página web de Supan S.A 20h30, 8 de abril de 2010,
[www.supan.com/tiosa/portal/product/product.do?action=read&code=233]
- (56) Ibid
- (57) Op. Cit. Página web de Supan S.A 18h30, 8 de abril de 2010,
[www.supan.com/tiosa/portal/product/product.do?action=read&code=61]
- (58) Ibid

- (59) Op. Cit. Página web de Supan S.A 18h30, 8 de abril de 2010,
<http://www.supan.com/tiosa/portal/main.do;jsessionid=F7CFF8A744168C9EFAB8B67D798A33A2?code=340>
- (60) Op. Cit. Página web de Supan S.A 19h30, 8 de abril de 2010,
<http://www.supan.com/tiosa/portal/main.do?code=248>
- (61) Supan S.A., Documento de apoyo, 2009
- (62) Ibid
- (63) Ministerio de Turismo, Estadísticas Horecas en Ecuador, 2010
- (64) Op. Cit. Supan S.A., Estadísticas Supan, documento de apoyo, 2009
- (65) Op. Cit. Relaciones Públicas, “Documento de apoyo de Supan”, 2009
- (66) Op. Cit. Supan S.A., Estadísticas Supan, documento de apoyo, 2009
- (67) Op. Cit. Relaciones Públicas, “Documento de apoyo de Supan”, 2009
- (68) Ibid
- (69) Ibid
- (70) Supan S.A., Sistema de facturación de Supan, documento de apoyo, 2010
- (71) Ibid
- (72) Ibid
- (73) Reglamento Interno Completo en ANEXO 224
- (74) Supan S.A., Reglamento interno Supan, documento de apoyo, 2010
- (75) Ibid
- (76) Ibid
- (77) Ibid

CAPÍTULO III

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Figura 3.1



Fuente: www.google.com

El concepto de evaluación ha evolucionado, desde el juicio emitido por especialistas sobre una determinada actividad o realidad, hasta la evaluación como comparación entre los resultados logrados y los objetivos propuestos.

Evaluar es comparar el resultado obtenido con el resultado esperado para establecer razonablemente el valor de un proceso, un método, una hipótesis o teoría de la acción de una persona o equipo.

Propiamente el objetivo de la evaluación, no es histórico, judicial, ni anecdótico, sino práctico, se evalúa para hacer las cosas mejor.

La evaluación es un instrumento irremplazable que las personas y empresas utilizan como preparación para tomar decisiones, ya que es la manera más sencilla de analizar la actuación en el presente y así poder proyectarse hacia un futuro, reconocer los méritos y buscar la forma de superar las fallas.

Condición fundamental de la comunidad evaluada es la sinceridad completa de todos los miembros, aceptar con una mente libre de prejuicios que sesguen los análisis o las sugerencias que surjan para permitir que converjan todos los esfuerzos hacia la única meta que es la elaboración de un Plan de Comunicación Corporativa dentro de la empresa Supan S.A.

La evaluación actúa como cualquier otro objeto de conocimiento en el que para la asimilación por el sujeto es necesario la correspondencia objetivos – motivos. La dimensión de la relación objetivos – evaluación, se refiere a las metas que hombres y mujeres se plantean a partir de sus representaciones más complejas acerca del futuro y derivadas de sus tendencias orientadas que respondan a su activa búsqueda y reflexión de las circunstancias concretas que enfrenta.

La evaluación es parte de los objetivos, pero no se limita a su comprobación, ya que no siempre abarcan en su totalidad, sino también debe partir de sus fines, para dar espacio a la reflexión, alternativas, imaginación y creatividad.

Por lo tanto, evaluar es analizar cualitativa y cuantitativamente todas las transformaciones posibilitando arribar juicios de valor, toma de decisiones, así como determinar las necesidades internas y externas que tiene la organización. Esta es la razón para la realización de la investigación para que con comunicación fluida, organización y disciplina se mejore la imagen interna y externa de la compañía Supan en la ciudad de Quito.

3.1 OBJETIVOS DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1 Objetivo General

Identificar estrategias de comunicación aplicables al diseño de un plan estratégico que fortalezca la identidad e imagen de la empresa Supan S.A. para facilitar la obtención de sus objetivos organizacionales.

3.1.2 Objetivos Específicos

- Describir la situación actual de Supan S.A.

- Definir la Comunicación Corporativa, la imagen, identidad, filosofía, cultura, la herramienta de visión compartida, el plan y la planificación estratégica en las empresas.
- Determinar la población para el trabajo de investigación.
- Elaborar un plan estratégico utilizando políticas de comunicación orientadas a crear una *visión compartida* en la empresa Supan.

3.1.3 Tipo de Estudio

El tipo de estudio que se utilizará para la investigación será exploratorio - descriptivo y no experimental porque permitirá constatar el comportamiento de las variables en situaciones reales, ya que busca especificar las propiedades importantes de grupos para ser sometido a análisis, integran las mediciones de las variables, es decir cómo es y cómo se manifiesta en fenómeno de interés.

La investigación es explorativa porque no hay antecedentes o estudios sobre el tema en la empresa Supan.

3.1.4 Métodos de Investigación

Para el trabajo de investigación se tomó en cuenta los siguientes métodos:

Inductivo: Este método busca descomponer el todo de la organización desde la raíz para determinar el problema base de la ruptura de la comunicación en la empresa Supan S.A. generando problemas en la identidad y en la imagen de la organización, para así poder determinar las posibles causas y efectos facilitando la preparación de la solución general, la misma que debe contener datos específicos y generales del problema en la compañía. A través de las variables y características del problema se determinará el plan estratégico de comunicación que resuelva los objetivos del proyecto de investigación.

Deductivo: Dicho método parte de datos generales tomados como válidos para llegar a una conclusión específica para poder resolver el problema que enfrenta la empresa Supan. Focalizando el problema dentro de la empresa es la ruptura de la comunicación entre operativos / administrativos y viceversa ya que no hay una persona que controle y optimice los procesos de comunicación causando una afectación a la imagen de la empresa y comprometiendo la identidad de la misma.

Mediante la utilización de este método se cumplirán todos los objetivos de investigación, los mismos que se verán proyectados en el Plan de Comunicación Corporativa.

Análisis: El método de análisis estudia a diferencia de los anteriores estudia las características del fenómeno que en este caso es la falta de fluidez de comunicación entre los integrantes de la empresa. Cada una de estas características es analizada por separado sin independizarse mutuamente. Cuando se estudian y analizan estas características⁷⁴ se pueden descifrar las posibles soluciones.

Mediante el uso de este método se determina la relación que hay entre las características y el todo y su unión se la hace sobre los resultados del análisis.

Síntesis: Utilizando el método de síntesis se pueden relacionar las características del problema sean estos independientes o no; en esta relación se encontrará la respuesta general que sirve para llegar a una misma conclusión pretendiendo solucionar el problema de manera rápida y eficaz.

Estadística: Para poder realizar cualquier tipo de trabajo de investigación primero es fundamental estar presente en la aplicación de las encuestas y entrevistas para recolectar, describir, visualizar y resumir los datos que surgen de este procedimiento, los mismos que están basados en la problemática del

⁷⁴ Son parte del todo, todo refiriéndose a la Empresa Supan S.A.

estudio; luego estos datos se transforman en gráficos y cifras representadas profesionalmente de fácil entendimiento para que se pueda evidenciar los problemas y datos relevantes con las respectivas interpretaciones de los resultados obtenidos y la posible confirmación de la hipótesis con la que se inició el proyecto.

Estos datos sirven para determinar de manera exacta a todas las personas a las que se dirigirán las encuestas y entrevistas dando como resultado datos reales que convertirán a la investigación en un proyecto factible, realizable y viable.

Observación: Ya que se debe analizar el comportamiento y la actitud de empleados de la compañía Supan S.A. y analizar sus respuestas y comportamiento corporal.

3.1.5 Fuentes o Técnicas para el Trabajo de Investigación

Se utilizarán encuestas y entrevistas que estarán dirigidas a distintos públicos.

3.1.5.1 Fuentes Primarias

Las fuentes primarias para el proyecto de investigación son:

- **Encuestas:** Para esta investigación se hizo necesario la aplicación de encuestas con preguntas abiertas y cerradas acerca del tema, hipótesis o problema a resolver para obtener mayor información de las dificultades de comunicación que se suscitan en la empresa.

Las encuestas serán aplicadas en este proyecto de investigación a todas las personas que trabajan dentro de la empresa Supan ubicada en Quito; es decir un total hay de 100 personas, las mismas que se las dividió en dos grupos focales como son:

- Público interno (Administrativos) **ANEXO 240**
- Público interno (Personas encargadas de la entrega del pan)⁷⁵
ANEXO 247

Y también se realizará encuestas a las personas que integran el punto de distribución de Horecas para determinar las razones de la ruptura de la comunicación ocasionando devoluciones de producto; son 176 las personas encuestas, utilizando la base de datos de la empresa Supan.

- Público externo (Personas Horecas) **ANEXO 285**
- **Entrevistas:** Las encuestas se utilizarán para obtener información un poco más precisa acerca de la hipótesis o problema de esta investigación y determinar las razones por las que se ha generado una ruptura en la comunicación ocasionando problemas a la compañía.

Para esto se realizará una entrevista a María del Carmen Espinoza, Jefe de Recursos Humanos de la empresa Supan. **ANEXO 223**

3.1.5.2 Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias sirvieron para la realización de este proyecto de investigación. Estas fuentes se usaron como aporte de información real y fundamentada sobre las variables de este proyecto; las fuentes fueron la guía para el estudio de investigación las mismas que son las bases para la estructura y realización del Plan de Comunicación Corporativa. Estas son:

- **Bibliografía:** Son los libros, textos, escritos, entre otros, de los cuales se obtuvieron conocimientos de Comunicación, Comunicación Corporativa,

⁷⁵ Delivery – Las personas que entregan el pan.

Relaciones Públicas, Planificación, Cultura Corporativa (imagen, identidad) y acerca de la empresa Supan S.A.

- **Páginas de internet:** Estas fuentes sirvieron de apoyo para complementar datos, conceptos investigados durante la revisión bibliográfica.
- **Folletos:** Los folletos fueron de vital importancia para obtener información acerca de la empresa Supan S.A.

3.1.5.3 Técnicas de Investigación

Población: La población a la que se dirige la investigación, es al público interno⁷⁶ y externo⁷⁷ de la empresa Supan; ya que son las personas de quienes se obtuvo la información y se llegó a determinar el problema; con ellos es con quienes se trabajará a futuro para verificar si la herramienta de visión compartida es válida y certera.

Figura 3.2 Foto satelital de la ubicación de la empresa Supan S.A.



Fuente: www.googleearth.com

⁷⁶ Directivos, administrativos, operarios; todo el público interno de la organización.

⁷⁷ Los clientes del canal de distribución "Horecas".

Determinación de los parámetros:

Supan cuenta con su matriz en Guayaquil, pero la investigación se realizará en la empresa ubicada en Quito, en Las Higueras N65 - 135 y Av. Eloy Alfaro.

Muestra: Para la determinación de la muestra se utilizaría la fórmula de estadística homogénea porque a través de esta se podrá obtener los datos del grupo específico al que va dirigida esta investigación.

$$n = \frac{N}{(E^2(N-1))+1}$$

En la empresa Supan S.A. hay un total de 736 los empleados en las dos plantas en Ecuador (Quito y Guayaquil), pero la investigación se realizará en la planta de Quito que cuenta con 276 empleados para lo cual no es necesario aplicar la fórmula ya que se los tomará en cuenta a todos.

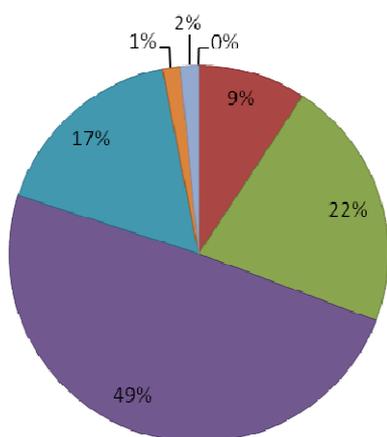
Diseño de las encuestas: **Ver Anexo 240, 247, 285**

Tabulaciones, gráficos e interpretaciones: Para realizar las siguientes encuestas se tomó en cuenta a todo el público interno (administrativo y delivery de pan) y al público interno (refiriéndose a los que integran las Horecas).

3.2 ENCUESTAS

3.2.1 Público Interno - Administrativos de la Empresa Supan S.A.

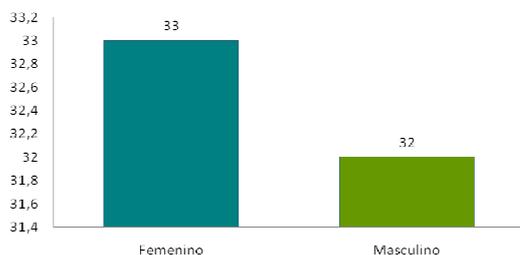
1. Seleccione el rango de edad al que pertenece:



	Total	Porcentaje %
Menor de edad	0	0
18 – 23	6	9
24 – 29	14	22
30 – 35	32	49
36 – 41	11	17
41 – 46	1	2
46 en adelante...	1	2
Total	65	100

Interpretación: Según los datos obtenidos no existen personas menores de edad, en el rango de 18 a 23 años hay un 9%, el 22% de las personas corresponden a la edad de 24 a 29 años de edad, el 49% es de las personas que van de 30 a 35 años de edad, el 17% corresponde a las personas de 36 a 41 años, el 2% de la población es de 41 a 46 años y finalmente el 2% también corresponde al rango de edad de 46 años en adelante. Lo que indica que hay más cantidad de personas que corresponden a la edad de 30 a 35 años; es decir en su mayoría son personas jóvenes los que trabajan al interior de la empresa Supan.

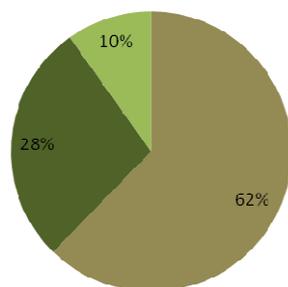
2. Elija según corresponda:



	Total	Porcentaje %
Femenino	33	51
Masculino	32	49
	65	100

Interpretación: Según los datos obtenidos en un 51% de las personas corresponden al sexo femenino, y el resto es decir un 49% pertenece al sexo masculino; lo que demuestra que existe un balance y el grupo está casi dividido entre un número igual de mujeres y hombres.

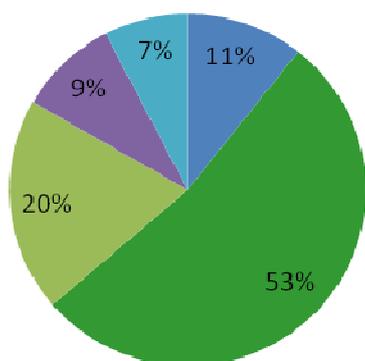
3. Señale el sector de su residencia actual:



	Total	Porcentaje %
Norte	38	62
Sur	17	28
Centro	6	10
	61	100

Interpretación: Según los datos recolectados el 62% se encuentran en el norte, un 28% se ha ubicado en la parte sur de la ciudad y un 10% de la población encuestada se encuentra en el centro de Quito.

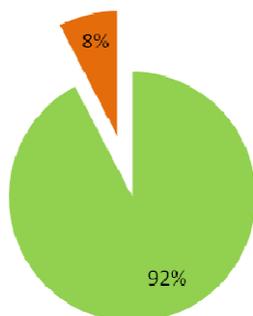
4. ¿Cuánto tiempo lleva usted trabajando para Supan?



	Total	Porcentaje %
Menos de un año	7	11
1 - 2 años	35	53
3 - 5 años	13	20
6 - 10 años	6	9
Más de 10 años	5	8
Total	66	100

Interpretación: Según las encuestas el 11% de la población ha trabajado en la empresa Supan S.A. menos de un año, el 53% ha trabajado entre 1 y 2 años, el 20% han trabajado de 3 a 5 años, el 9% ha estado en la compañía de 6 a 10 años y el 8% de las personas encuestadas ha trabajado más de 10 años en la empresa. Es decir la mayoría de las personas encuestas ha estado en la organización entre 1 y 2 años.

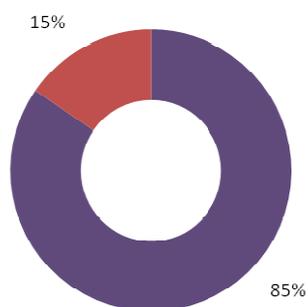
5. ¿Le gusta trabajar en Supan?



	Total	Porcentaje %
Sí	60	92
No	5	8
Total	65	100

Interpretación: Según los datos el 92% de la población se siente a gusto trabajando en la empresa y el 8% de la población no se encuentra satisfecho trabajando en la compañía.

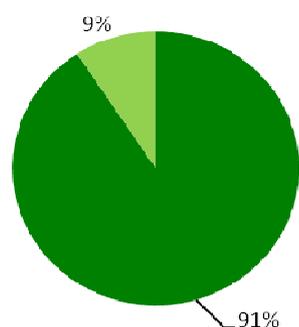
6. ¿Conoce la importancia del rol que usted desempeña en Supan?



	Total	Porcentaje %
Sí	55	85
No	10	15
	65	100

Interpretación: Según las encuestas el 85% sabe el rol que desempeña dentro de la empresa y el 15% de la población no sabe el rol que realiza en la compañía.

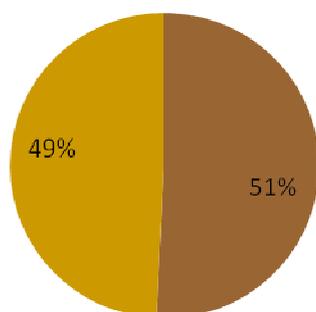
7. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a Supan?



	Total	Porcentaje %
Sí	59	91
No	6	9
	65	100

Interpretación: El 91% de las personas encuestadas se sienten orgullosas de pertenecer a la empresa y el 9% no se siente a gusto dentro de la compañía.

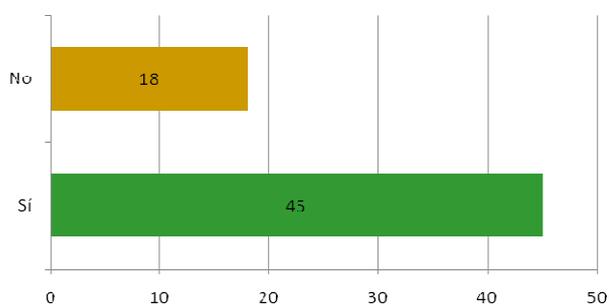
8. ¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, se quedarían en Supan?



	Total	Porcentaje %
Sí	33	51
No	32	49
	65	100

Interpretación: Según las encuestas el 51% de las personas dejarían su actual trabajo por otro en igualdad de condiciones y el 49% no dejarían la organización por las mismas condiciones.

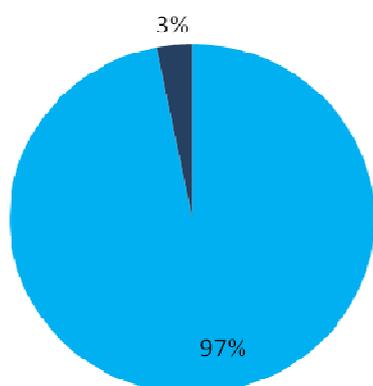
9. ¿Sabe usted cuál es la misión y visión de la empresa Supan?



	Total	Porcentaje %
Sí	45	71
No	18	29
	63	100

Interpretación: Según la población encuestada el 71% sabe cuál es la misión y visión de la empresa y el 29% no tiene conocimiento.

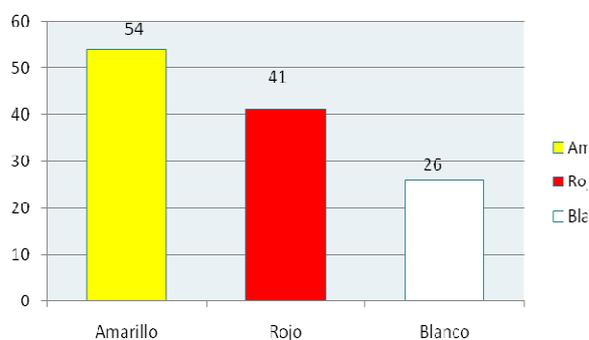
10. ¿Sabe usted cuáles son los colores empresariales que utiliza la empresa Supan?



	Total	Porcentaje %
Sí	63	97
No	2	3
	65	100

Interpretación: Según los datos el 97% sabe perfectamente cuáles son los colores que identifican a la empresa mientras que el 3% no sabe los colores empresariales.

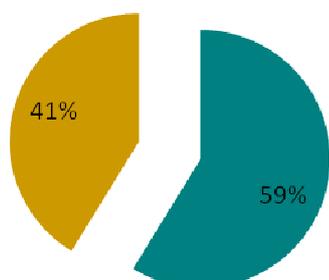
Colores:



Colores	Total	Porcentaje %
Amarillo	54	45
Rojo	41	34
Blanco	26	21
	121	100

Interpretación: El 45% de la población determinó el amarillo como color empresarial principal, el 34% señaló que el rojo también forma parte de los colores y el 21% dijo que el blanco era el color determinante.

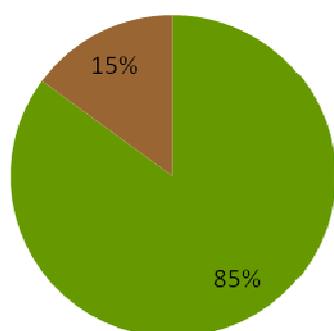
11. ¿Conoce usted los objetivos empresariales de Supan? (Si su respuesta es “NO” pase a la pregunta 19)



	Total	Porcentaje %
Sí	37	59
No	26	41
	63	100

Interpretación: Según los datos obtenidos el 59% sabe cuáles son los objetivos empresariales mientras que el 41% no tiene conocimiento de los objetivos empresariales que rigen la organización.

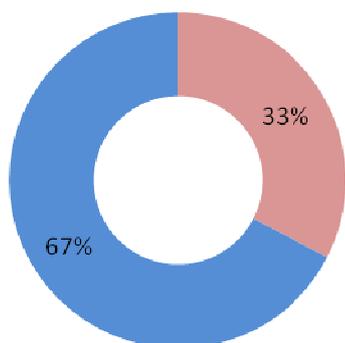
12. ¿Considera que comprende los objetivos organizacionales de Supan?



	Total	Porcentaje %
Sí	40	85
No	7	15
	47	100

Interpretación: Según los datos obtenidos el 85% de las personas entienden y comprenden lo que significan los objetivos empresariales mientras que el 15% de la población no comprende los objetivos organizacionales que rigen en la compañía.

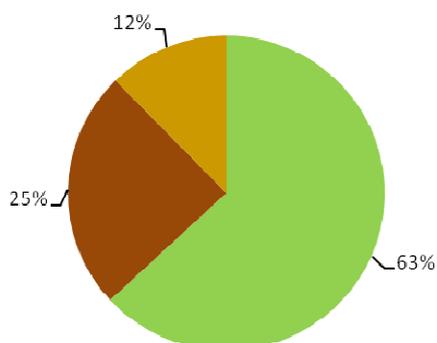
13. ¿De qué manera usted recibe esta información?



	Total	Porcentaje %
Individual	15	33
Grupal	31	67
	46	100

Interpretación: El 33% de los encuestados reciben de manera individual la información de los objetivos empresariales y el 67% las recibe de manera grupal.

14. La información que usted recibe es de tipo:



	Total	Porcentaje %
Verbal	41	63
Escrita	16	25
Digital	8	12
	65	100

Interpretación: Según los datos obtenidos el 63% de las personas dicen que reciben la información acerca de los objetivos empresariales de manera verbal, el 25% dicen que es de forma escrita y el 12% de los encuestados dicen que la reciben en forma digital.

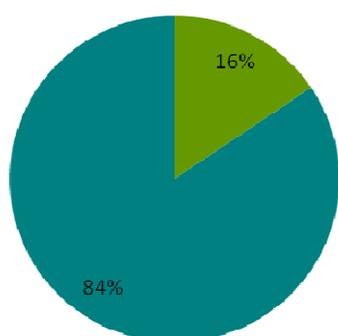
15. ¿La información escrita o digital consta con los colores empresariales que utiliza Supan?



	Total	Porcentaje %
Sí	16	34
No	31	66
	47	100

Interpretación: El 34% de la población encuestada dice que la documentación que tiene la empresa Supan S.A. consta con el logotipo y con los colores empresariales, mientras que el 66% dice que la información llega sin ningún tipo de documentación membretada.

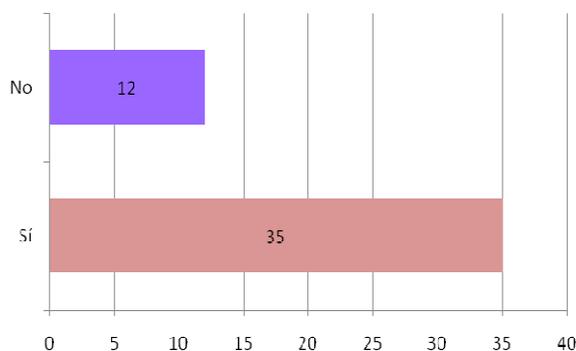
16. ¿La información digital es enviada por Intranet o por correo electrónico personal?



	Total	Porcentaje %
Intranet	7	16
Correo electrónico personal	38	84
	45	100

Interpretación: Según los datos obtenidos el 16% de las personas reciben cualquier tipo de información de la empresa vía intranet o correo interno de la compañía y el 84% dice que la recibe en su correo electrónico personal.

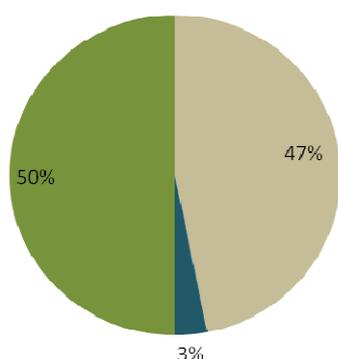
17. ¿Está usted de acuerdo en cómo está gestionando la empresa la realización de los objetivos empresariales?



	Total	Porcentaje %
Sí	35	74
No	12	26
	47	100

Interpretación: El 74% de la población encuestada está de acuerdo en cómo la organización está gestionando la realización de los objetivos empresariales mientras que el 26% no está de acuerdo en la gestión.

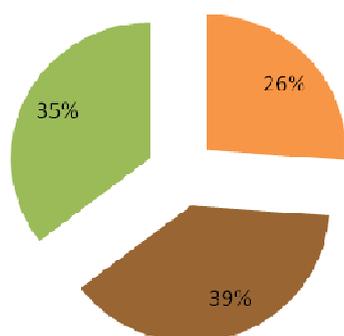
18. ¿En la empresa existe una persona encargada de transmitir cualquier tipo de comunicación hacia el público interno y externo de la empresa Supan (se le conoce como “portavoz”)?



	Total	Porcentaje %
Sí	30	47
No	2	3
No tengo conocimiento	32	50
	64	100

Interpretación: Según los datos obtenidos el 47% de las personas tienen conocimiento acerca de la existencia del vocero de la empresa, el 3% dice que no existe un portavoz en la organización y el 50% de la población encuestada no tiene conocimiento.

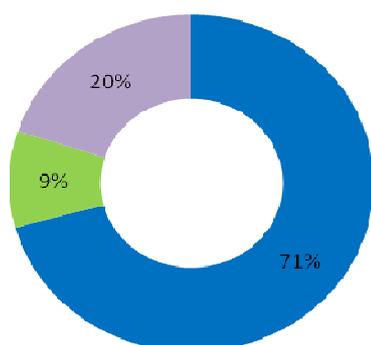
19. ¿Para poder publicitarse en el mercado (realización de campañas, vallas publicitarias, página web, propagandas, eventos, entre otros), la empresa Supan tiene un departamento especial para esto o el departamento de Relaciones Públicas es el encargado de esto?



	Total	Porcentaje %
Departamento Relaciones Públicas	17	26
Otro departamento	25	38
No tengo conocimiento	23	35
Total	65	100

Interpretación: El 26% de las personas encuestadas dicen que la empresa se da a conocer en eventos mediante el departamento de Relaciones Públicas, el 38% dice que de esto se encarga otro departamento y el 35% no tiene conocimiento del vocero o portavoz de la organización.

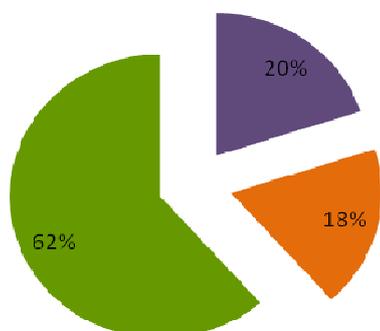
20. ¿La empresa Supan realiza eventos para publicitar sus nuevas marcas, etc.?



	Total	Porcentaje %
Sí	46	71
No	6	9
No tengo conocimiento	13	20
Total	65	100

Interpretación: Según los datos obtenidos el 71% de la población dice que la empresa Supan S.A. se publicita mediante eventos o acontecimientos, el 9% dice que no se publicita de esa manera y el 20% no tiene conocimiento acerca del tema.

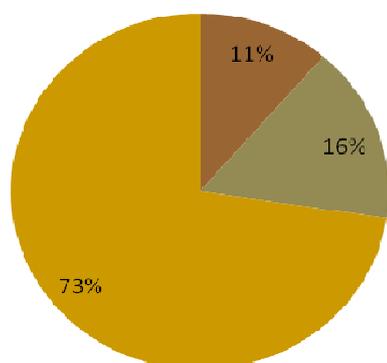
21. ¿Cuándo la empresa realiza eventos recibe patrocinios de otras organizaciones?



	Total	Porcentaje %
Sí	13	20
No	12	18
No tengo conocimiento	40	62
	65	100

Interpretación: El 20% de las personas encuestadas dicen que la empresa tiene conexiones de patrocinio, el 18% dice que no realiza eventos para promocionarse y el 62% de la población no tiene conocimiento.

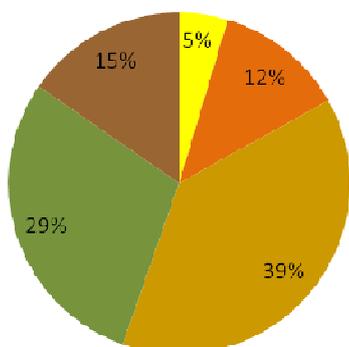
22. ¿Supan ha sido patrocinador de alguna marca o evento?



	Total	Porcentaje %
Sí	7	11
No	10	16
No tengo conocimiento	45	73
	62	100

Interpretación: Según los datos obtenidos el 11% de las personas dicen que la empresa ha patrocinado algunos eventos, el 16% dice que la empresa no realiza este tipo de actividades y el 73% no tiene conocimiento al respecto.

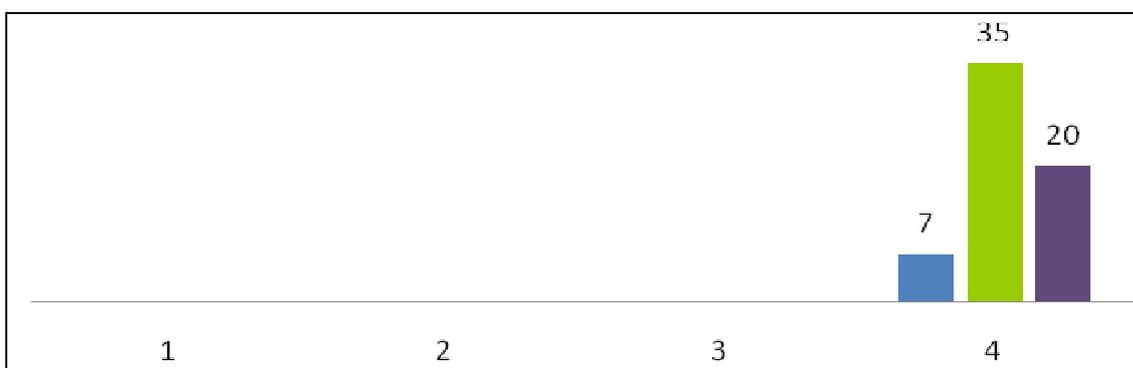
23. ¿Cómo valoraría usted la cantidad de información que recibe de sus directivos para llevar a cabo su trabajo?



	Total	Porcentaje %
Excesiva	3	5
Abundante	8	12
Adecuada	25	38
Limitada	19	29
Insuficiente	10	15
	65	100

Interpretación: Según los datos recolectados el 5% de las personas dicen que reciben la información para llevar a cabo su trabajo de manera excesiva, el 12% dice que la información es abundante, el 38% dice que es adecuada, el 19% reconoce que es información limitada y el 15% dice que la información es insuficiente para poder realizar correctamente su trabajo.

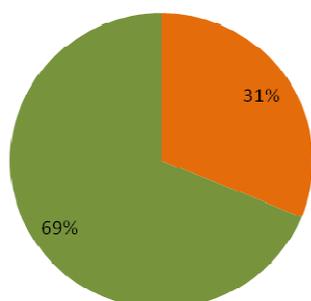
24. Si comparte usted sus ideas con sus superiores, ¿se lo reconoce?



	Total	Porcentaje %
Tan solo se me reconoce si mis ideas son plenamente implementadas	7	11
Se me reconoce siempre que doy ideas, independientemente si se llevan a cabo o no	35	56
No se me reconoce en absoluto	20	32
	62	100

Interpretación: El 11% de la población encuestada dice que cuando dan una idea en la empresa se las reconocen tan solo si son plenamente implementadas, el 56% de las personas dicen que se les reconoce las ideas siempre que se da independientemente si se llevan a cabo o no y el 32% de las personas dicen que no se les reconoce en absoluto.

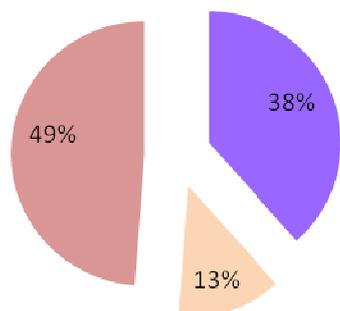
25. ¿A través de qué medios usted comunica las posibles mejoras que podrían gestionarse en la organización?



	Total	Porcentaje %
Individual	20	31
Grupal	44	69
	64	100

Interpretación: Según los datos obtenidos el 31% de las personas dicen que comunican las posibles mejoras en la organización de manera individual y el 69% lo hace de manera grupal.

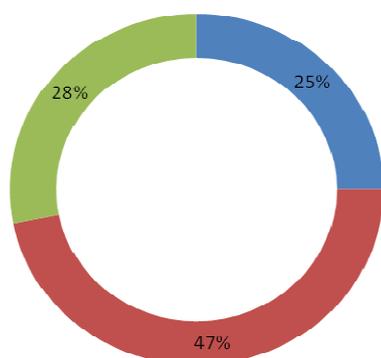
¿Por qué medio?



¿Por qué medio?	Total	Porcentaje %
Escrito	33	38
Digital	11	13
Verbal	42	49
	86	100

Interpretación: El 38% de las personas encuestadas dicen que las posibles mejoras en la organización son gestionadas por medios escritos, el 13% dice que lo hace de manera digital y el 49% lo hace verbalmente.

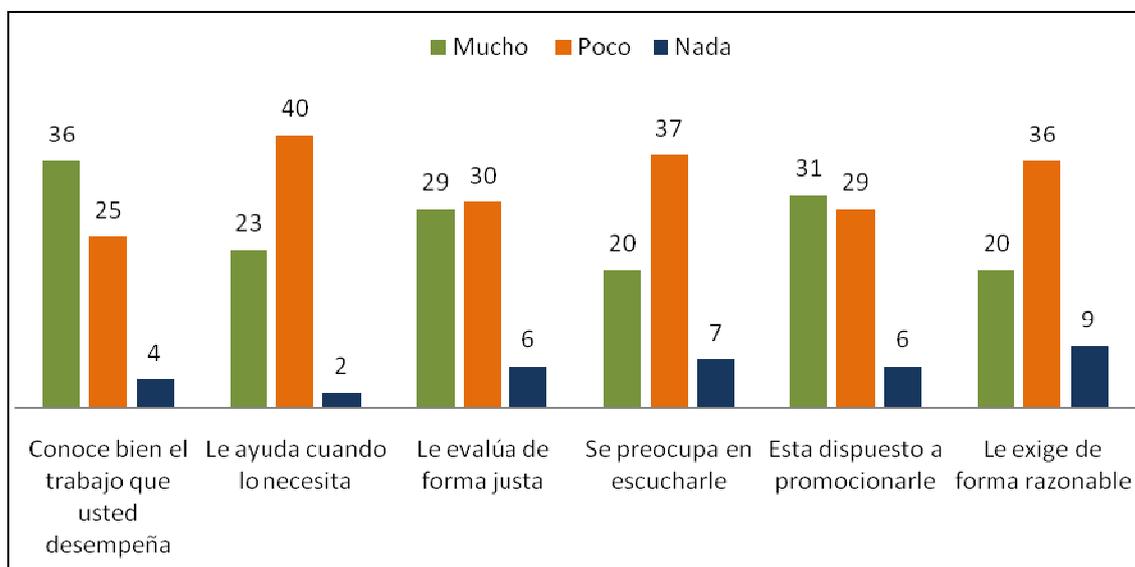
26. ¿La empresa Supan consta con revistas institucionales, folletos, etc., en los cuales puedan poner comentarios propios de los empleados?



	Total	Porcentaje %
Hay la revista pero no es posible poner comentarios	16	25
Hay la revista y es posible poner comentarios	30	47
No hay revistas ni folletos	18	28
	64	100

Interpretación: Según el 25% de las personas encuestadas dicen que si hay una revista pero no es posible poner comentarios, el 47% dice que si hay la revista y si es posible poner comentarios y el 28% de la población dice que no hay ni revistas ni folletos donde se pueda poner comentarios.

27. Considera usted que su jefe o superior inmediato cumple con las siguientes afirmaciones:



	Mucho	Porcentaje %	Poco	Porcentaje %	Nada	Porcentaje %
Conoce bien el trabajo que usted desempeña	36	23	25	13	4	12
Le ayuda cuando lo necesita	23	14	40	20	2	6
Le evalúa de forma justa	29	18	30	15	6	18
Se preocupa en escucharle	20	13	37	19	7	21
Esta dispuesto a promocionarle	31	19	29	15	6	18
Le exige de forma razonable	20	13	36	18	9	26
	159	100	197	100	34	100

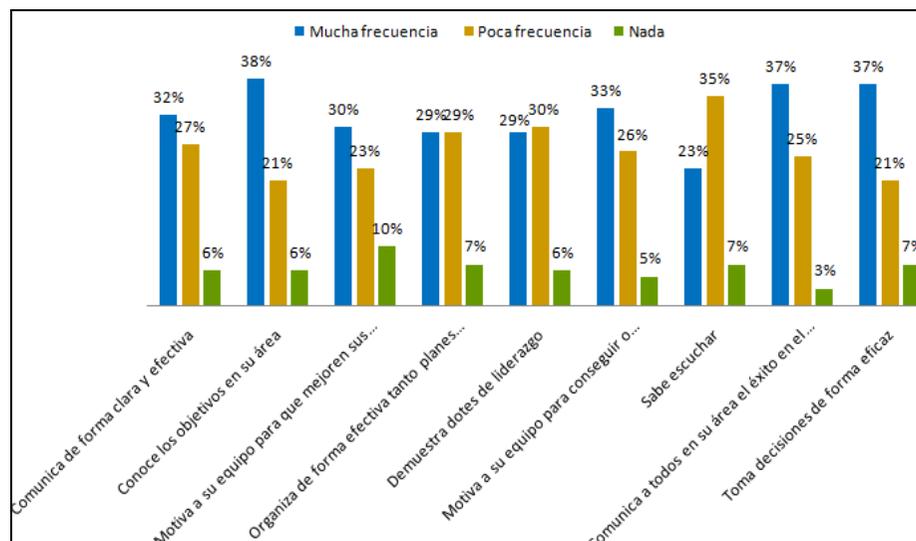
Interpretación: Según los datos recolectados para establecer si el jefe o superior inmediato cumple con algunos valores: primero se determinó que el 23% considera que el jefe o superior conoce bien el trabajo que desempeña, un 25% considera que sabe poco, y un 4% dice que no sabe nada. Segundo, para determinar si le ayuda cuando lo necesita, los encuestados dijeron que en un

14% sabe mucho al respecto, el 20% dice que es poco y el 6% dice que no sabe nada.

Tercero, para determinar si le evalúa de forma justa el 18% dijo que el jefe lo hace mucho, el 15% dice que es poco y el 18% dice que no lo hace de forma justa. Cuarto, para conocer si se preocupa en escucharle el 13% dijo que lo hace mucho, el 19% que el jefe lo hace poco y 21% dijo que no les escucha para nada. Quinto, si el jefe está dispuesto a promocionarle, el 19% de las personas dijeron que lo hace mucho, el 15% dijo que lo hace poco y el 18% no lo hace para nada.

Sexto, para determinar si le exige de forma razonable el 13% dijo que su jefe lo hace mucho, el 18% dijo que lo hace poco y el 26% dijo que el jefe no lo hace en absoluto.

28. Por favor, califique las siguientes afirmaciones sobre las habilidades y competencia de su jefe o superior inmediato:



	Mucha frecuencia	Porcentaje %	Poca frecuencia	Porcentaje %	Nada	Porcentaje %
Comunica de forma clara y efectiva	32	11	27	11	6	11
Conoce los objetivos en su área	38	13	21	9	6	11
Motiva a su equipo para que mejoren sus habilidades y conocimientos con el fin de cumplir con los objetivos del área	30	10	23	10	10	18
Organiza de forma efectiva tanto planes como recursos	29	10	29	12	7	12
Demuestra dotes de liderazgo	29	10	30	13	6	11
Motiva a su equipo para conseguir o mejorar los objetivos	33	11	26	11	5	9
Sabe escuchar	23	8	35	15	7	12
Comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos	37	13	25	11	3	5
Toma decisiones de forma eficaz	37	13	21	9	7	12
	288	100	237	100	57	100

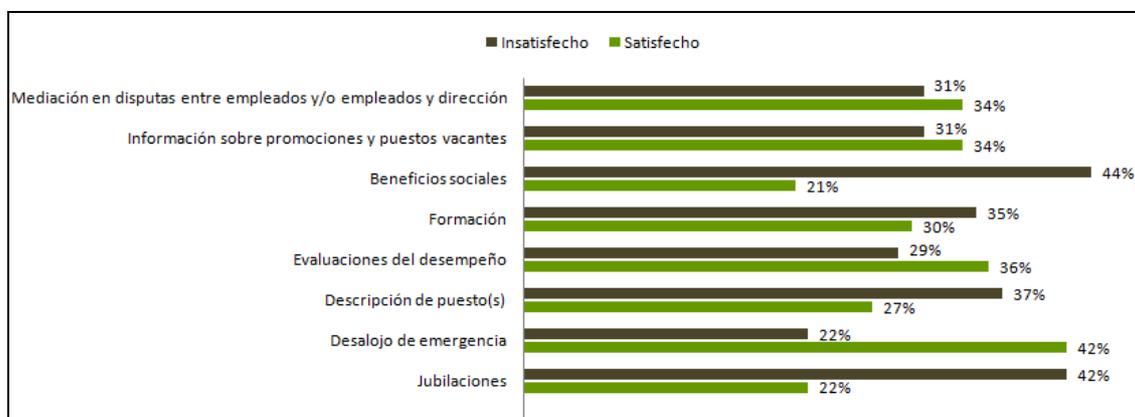
Interpretación: Para determinar las habilidades y competencia del jefe o superior inmediato del público interno (administrativos de Supan S.A.) se recolectó los siguientes datos: Primero para saber si el jefe comunica de forma clara y efectiva las personas encuestadas dijeron que en un 11% es de mucha frecuencia, un 11% dijo que con poca frecuencia lo hace el jefe y un 11% dice que el jefe no lo hace. Segundo, si el jefe conoce los objetivos del área, los encuestados dijeron que en un 13% lo hace con mucha frecuencia, el 9% dijo que lo hace con poca frecuencia y un 11% dijo que no lo hace en absoluto.

Tercero, si motiva a su equipo para que mejoren sus habilidades y conocimientos con el fin de cumplir los objetivos del área, un 10% dijo que lo hace con mucha frecuencia, un 10% dijo que lo hace con poca frecuencia y un 18% dijo que no lo hace. Cuarto, si organiza de forma efectiva tanto planes como recursos, la población dijo que en un 10% lo hace el jefe con mucha frecuencia, el 12% dijo que lo hace con poca frecuencia y el 12% dijo que no lo hace.

Quinto, si demuestra el jefe dotes de liderazgo, las personas dijeron que en un 10% lo hace el jefe con mucha frecuencia, un 13% dijo que lo hace con poca frecuencia y un 11% dijo que no demuestra dotes de liderazgo. Sexto, si motiva a su equipo para conseguir o mejorar los objetivos, un 11% dijo que el jefe lo hace con mucha frecuencia, un 11% dijo que lo hace con poca frecuencia y un 9% dijo que no lo hace para nada. Séptimo, si sabe escuchar el jefe, un 8% de los encuestados dijo que lo hace con mucha frecuencia, un 15% dijo que lo hace con poca frecuencia y un 12% dijo que el jefe no lo hace.

Octavo, si el jefe comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos, el 13% dijo que lo hace con mucha frecuencia, el 11% dijo que lo hace con poca frecuencia y el 5% dijo que no lo hace. Noveno, si el jefe o superior inmediato toma decisiones de forma eficaz, un 13% dijo que el jefe lo hace con mucha frecuencia, un 9% dijo que lo hace con poca frecuencia y un 12% dijo que no toma decisiones de forma eficaz para nada.

29. Señale su grado de satisfacción con la actuación de Recursos Humanos en cuanto a los siguientes aspectos:

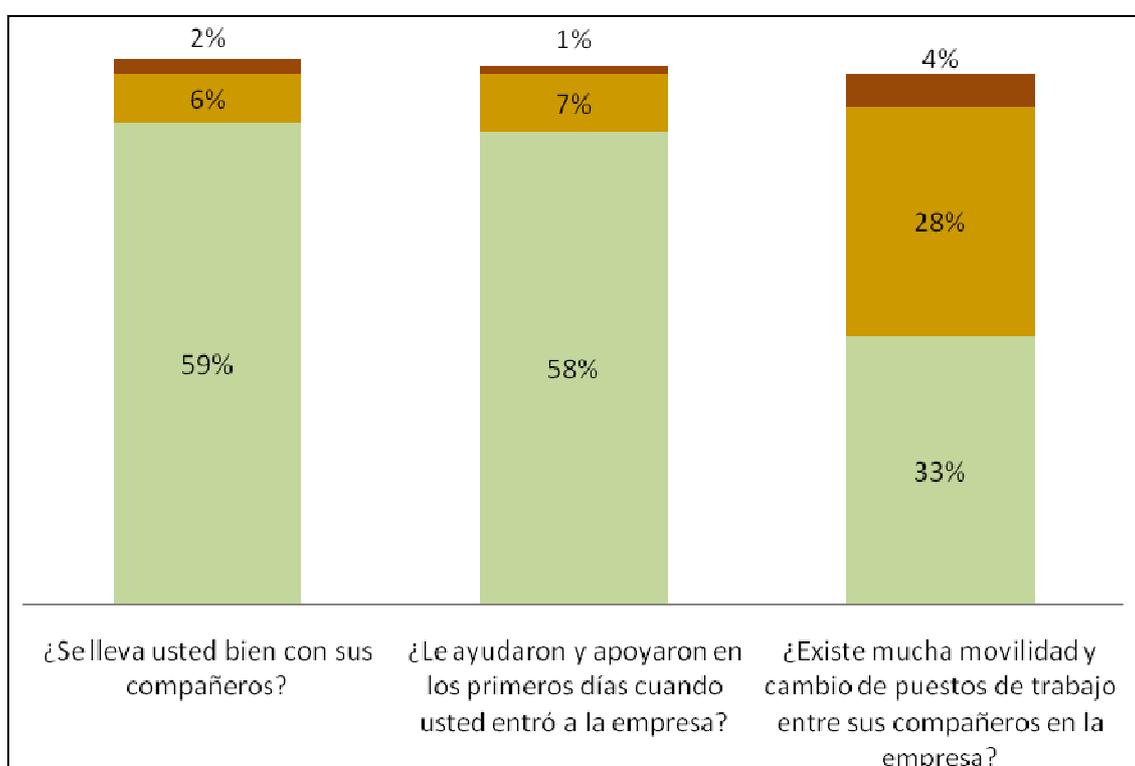


	Satisfecho	Porcentaje %	Insatisfecho	Porcentaje %
Jubilaciones	22	9	42	15
Desalojo de emergencia	42	17	22	8
Descripción de puesto(s)	27	11	37	14
Evaluaciones del desempeño	36	15	29	11
Formación	30	12	35	13
Beneficios sociales	21	9	44	16
Información sobre promociones y puestos vacantes	34	14	31	11
Mediación en disputas entre empleados y/o empleados y dirección	34	14	31	11
	246	100	271	100

Interpretación: Para determinar la satisfacción de la actuación del departamento de Recursos Humanos de la empresa Supan S.A. se sacó los siguientes datos. Para las jubilaciones un 9% de las personas dijo que estaba satisfecha con el desempeño del departamento mientras que el 15% está insatisfecho. Para desalojos de emergencia el 17% está satisfecho mientras que el 8% está insatisfecho. Para la descripción de puestos el 11% de las personas dijeron que están satisfechas mientras que el 14% no se encuentra satisfecho. Para evaluación de desempeño el 15% se encuentra satisfecho mientras que el 11% está insatisfecho. Para la formación el 12% está completamente satisfecho mientras que el 13% no se encuentra satisfecho.

Para beneficios sociales el 9% se encuentra satisfecho mientras que el 16% se encuentra insatisfecho. Para información sobre promociones y puestos vacantes el 14% se encuentra satisfecho mientras que el 11% se encuentra insatisfecho. Para mediación de disputas entre empleados y/o empleados y dirección el 14% está satisfecho mientras que el 11% está por completo insatisfecho.

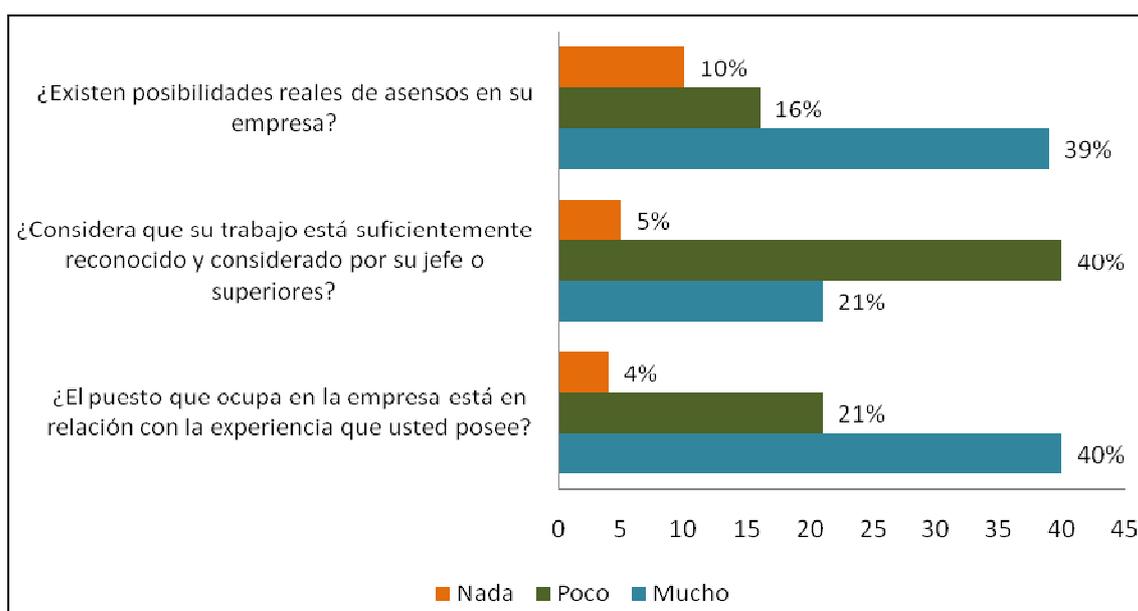
30. Acerca de sus compañeros de trabajo:



	Mucho	Porcentaje %	Poco	Porcentaje %	Nada	Porcentaje %
¿Se lleva usted bien con sus compañeros?	59	39	6	15	2	29
¿Le ayudaron y apoyaron en los primeros días cuando usted entró a la empresa?	58	39	7	17	1	14
¿Existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo entre sus compañeros en la empresa?	33	22	28	68	4	57
	150	100	41	100	7	100

Interpretación: Para determinar la relación con los compañeros de trabajo se realizó las siguientes encuestas: para determinar si se lleva bien con los compañeros los encuestados en un 39% dijeron que tiene una muy buena relación, un 15% dijo que tienen poca relación y un 29% dijo que no se tienen una relación en lo absoluto. Para determinar si le ayudaron y apoyaron en los primeros días cuando se es nuevo en la organización, el 39% dijo que mucho, el 17% dijo que poco y el 14% dijo que nada. Para establecer si existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo entre los compañeros en la empresa los encuestados en un 22% dijo que si hay mucho movimiento, el 68% dijo que hay poco y el 57% dijo que no hay nada de movilidad y cambio de puestos.

31. Sobre su puesto de trabajo:

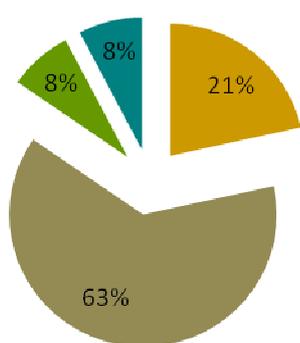


	Mucho	Porcentaje %	Poco	Porcentaje %	Nada	Porcentaje %
¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación con la experiencia que usted posee?	40	40	21	27	4	21
¿Considera que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o superiores?	21	21	40	52	5	26
¿Existen posibilidades reales de ascensos en su empresa?	39	39	16	21	10	53
	100	100	77	100	19	100

Interpretación: Para determinar la satisfacción en los puestos de trabajo se realizó las siguientes preguntas: Para determinar si el puesto que ocupa la persona en la organización está en relación con la experiencia que posee el 40% contestó que si tiene mucha relación, el 27% dijo que tiene poca relación y el 21% ha dicho que no tiene ningún tipo de relación.

Para establecer si considera que el trabajo que una persona realiza está suficientemente reconocido y considerado por el jefe o superior inmediato, el 21% contestó su trabajo está muy bien reconocido, el 52% dijo que es poco reconocido y el 26% dijo que no está reconocido para nada. Para determinar si existen posibilidades de ascensos en la empresa, el 39% contestó que hay muchas posibilidades, el 21% dijo que hay pocas posibilidades y el 53% dijo que no hay posibilidades de ascenso en la compañía.

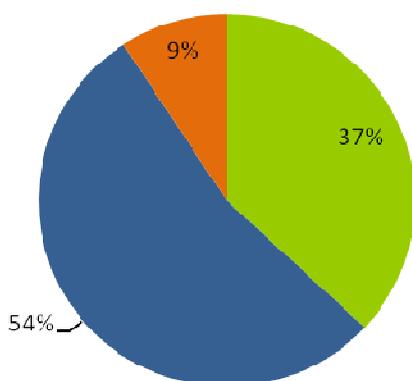
32. En relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo (ventilación, vehículo donde recibe y traslada pan, ventilación, espacio, etc.), usted considera que:



	Total	Porcentaje %
Muy confortable	14	22
Confortable	41	63
Incómodo	5	8
Muy incómodo	5	8
	65	100

Interpretación: Para determinar el grado de satisfacción en cuanto a la ergonomía se refiere los encuestados contestaron en un 22% muy confortable, un 63% comentaron que es confortable, un 8% dijeron que es incómodo y un 8% comentaron que es muy incómodo el lugar en donde trabajan.

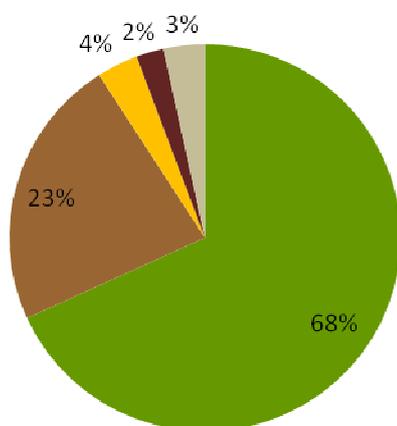
33. Usted calificaría su carga de trabajo habitual como:



	Total	Porcentaje %
Excesivo	24	37
Aceptable	35	54
Ligero	6	9
	65	100

Interpretación: Según los encuestados la carga de trabajo es en un 37% dicen que es excesivo, un 54% dijeron que es aceptable la carga de trabajo y un 9% ha dicho que es ligero.

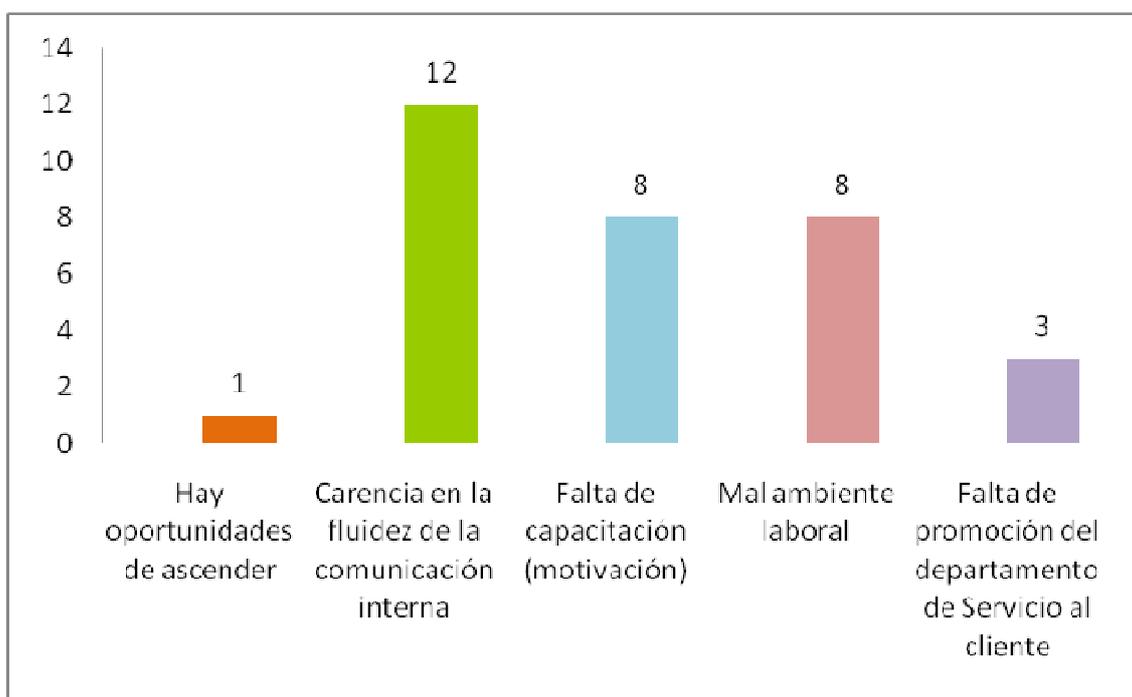
34. Cuando comete alguna falta, ¿de qué manera es llamado la atención?



	Total	Porcentaje %
Verbal	60	68
Escrita	20	23
Económica	3	3
Despido	2	2
Incrementación del trabajo	3	3
	88	100

Interpretación: Para determinar el funcionamiento de las sanciones dentro de la empresa Supan S.A. se detectó que en un 68% de las personas dicen que las sanciones son verbales, un 23% de los encuestados señaló que lo hacen en forma escrita, un 3% dicen que es de forma económica, un 2% dicen que causa despido y un 3% comentó que la sanción se basa en la incrementación de trabajo.

35. ¿Tiene algún comentario que quisiera compartir?



	Total	Porcentaje %
Hay oportunidades de ascender	1	3
Carencia en la fluidez de la comunicación interna	12	38
Falta de capacitación (motivación)	8	25
Mal ambiente laboral	8	25
Falta de promoción del departamento de Servicio al cliente	3	9
	32	100

Interpretación: En esta pregunta se dejó abierta la respuesta. El público encuestado señaló que hay oportunidades de ascender en la empresa en un 3%, un 38% dijo que hay una carencia de fluidez en la comunicación interna, un 25% señaló que hay falta de capacitación, un 25% dijo que hay un mal ambiente laboral y un 9% dijo que hay falta de promoción del departamento de Servicio al Cliente.

CONCLUSIONES ENCUESTAS PÚBLICO INTERNO:

Después de realizadas las encuestas podemos concluir que:

- La mayor parte de las personas se encuentran en una edad considerada de 30 a 35 años, lo que quiere decir que son personas ya adultas y son casi en igualdad hombres y mujeres, es decir hay un grupo mixto. Y todos se encuentran ubicados en su mayoría en el norte de Quito.
- La mayor parte de las personas encuestadas han estado trabajando en la empresa entre 1 y 2 años y a todos absolutamente a todas las personas les gusta pertenecer a la empresa, conocen el rol que desempeñan, se sienten orgullosos por trabajar en la compañía y consideran que la información que reciben para realizar su trabajo es adecuada pero muchas veces limitada por la mala utilización de algunos medios de comunicación.
- Se comprobó que las personas no tienen fidelidad, es decir, la mitad de los encuestados dijeron que cambiarían sin problema su trabajo por otro en las mismas condiciones.
- La mayor parte de la población tienen conocimiento de la cultura corporativa, los valores corporativos/objetivos organizacionales, colores corporativos (acertando mucho más al color amarillo, luego el rojo y blanco).
- Con respecto a los objetivos empresariales el público interno comentó que los comprende perfectamente y en su mayoría, esta información es emitida directamente al grupo más que en forma individual; además se dijo que la información verbal puede causar confusiones en el personal.

- Cuando se emite comunicaciones vía medios digitales la empresa no utiliza el logotipo o los colores organizacionales, lo que genera un problema ya que cuentan con intranet pero a los empleados antiguos se les envía vía intranet mientras que a los demás se les envía por correo electrónico personal.
- En la compañía Supan S.A. las personas no tienen conocimiento de la existencia de personas como el vocero de la empresa, ni tampoco si Supan recibe patrocinios de alguna marca o empresa, incluso si la empresa misma ha sido patrocinador. Pero sí realiza eventos para publicitar sus nuevas marcas o productos.
- A todos los empleados se los considera mucho, incluso se los reconoce económicamente si tienen alguna idea para mejorar el desarrollo y bienestar de la empresa, ellos transmiten estas ideas en forma grupal y es igualmente, (como lo hace la organización). Hay folletos/revistas en los que las personas pueden poner sus comentarios.
- Con respecto a los jefes o superiores inmediatos la población comentó que el jefe conoce mucho el trabajo que desempeña, dijeron que no le ayuda mucho cuando lo necesitan, no les evalúa de forma justa, se preocupa en escucharle, si está dispuesto en promocionarle y no le exige de forma razonable. En cuanto a las habilidades y competencias de los jefes, la población contestó que con mucha frecuencia el jefe se comunica de forma clara y efectiva, también dijeron que conoce muy bien los objetivos de su área, también motiva al equipo para que mejoren sus habilidades y conocimientos con el fin de cumplir los objetivos del área, también comentaron que organiza de forma efectiva tanto en los planes como recursos, también motiva a su equipo para conseguir o mejorar los objetivos que tienen en común, también dijeron que el jefe comunica a todos el éxito de su trabajo en base al cumplimiento de los objetivos corporativos, y también toma buenas decisiones; en cambio ellos

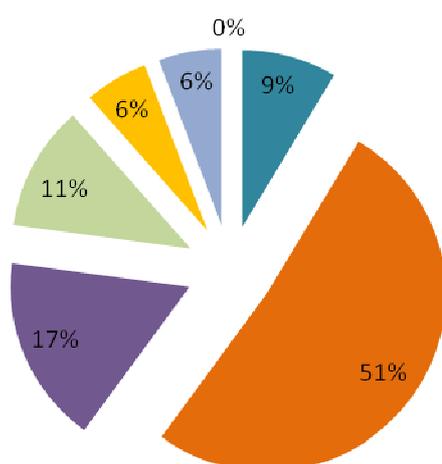
comentaron que el jefe no demuestra dotes de liderazgo y no sabe escuchar.

- Con respecto al desempeño del Departamento de Recursos Humanos las personas están satisfechas en cuanto a desalojo de emergencia, también en evaluaciones de desempeño, en información sobre promociones y puestos vacantes y también están muy satisfechos en cómo Recursos Humanos maneja los conflictos y llega a una mediación entre empelados/as y dirección; sin embargo no están para nada satisfechos en lo que se refiere a jubilaciones, en descripción de puestos, en la formación que se les da y finalmente denunciaron que no se les da beneficios sociales como es la afiliación al IESS.
- En lo que respecta la relación que tienen las personas con los compañeros de trabajo, el público interno contestó que tienen una buena relación de compañerismo entre los trabajadores, además se ayudan incluso cuando son nuevos en la organización y existe movilidad y cambio de puestos de trabajo, es decir hay movilidad en la compañía.
- En lo que se refiere al trabajo como tal los encuestados contestaron que si existe una relación entre el puesto que ocupa y la experiencia, también se dijo que hay muchas posibilidades de ascensos en la organización; sin embargo sienten que su trabajo no está bien considerado ni apreciado por los superiores.
- En lo que concierne a la ergonomía la población encuestada comentó que el lugar donde se encuentran es confortable para ellos. Incluso la carga de trabajo es aceptable para los roles que ellos realizan.
- Acerca de las faltas que cometen los empleados, ellos comentaron que se los reprende en forma verbal y luego escrita; si el problema persiste hasta el tercer memorándum se recurre al despido.

- En la pregunta abierta las personas encuestadas integrantes de la empresa contestaron que hay carencia en la fluidez de la comunicación interna, también comentaron que sienten una falta de capacitación (motivación), también dijeron que hay algunos rumores y chismes causando en algunos grupos mal ambiente laboral, dijeron que hay oportunidades de ascender y finalmente me comentaron que falta promoción del Departamento de Servicio al cliente.

3.2.2 Público Interno – Delivery (Personas que entregan el Pan) de la Empresa Supan S.A.

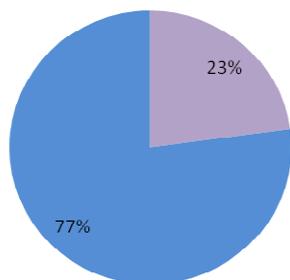
1. Seleccione el rango de edad al que pertenece:



	Total	Porcentaje %
Menor de edad	0	0
18 - 23	3	9
24 - 29	18	51
30 - 35	6	17
36 - 41	4	11
41 - 46	2	6
46 en adelante...	2	6
Total	35	100

Interpretación: Según los datos obtenidos no existen personas menores de edad, en el rango de 18 a 23 años hay un 9%, el 51% de las personas corresponden a la edad de 24 a 29 años de edad, el 17% es de las personas que van de 30 a 35 años de edad, el 11% corresponde a las personas de 36 a 41 años, el 6% de la población es de 41 a 46 años y finalmente el 6% también corresponde al rango de edad de 46 años en adelante.

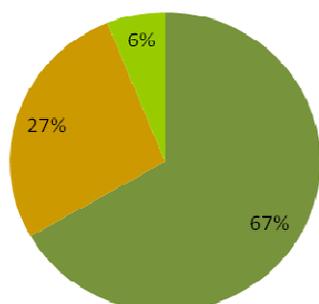
2. Elija según corresponda:



	Total	Porcentaje &
Femenino	8	23
Masculino	27	77
	35	100

Interpretación: Según los datos obtenidos en un 23% de las personas corresponden al sexo femenino, y el resto es decir un 77% pertenece al sexo masculino.

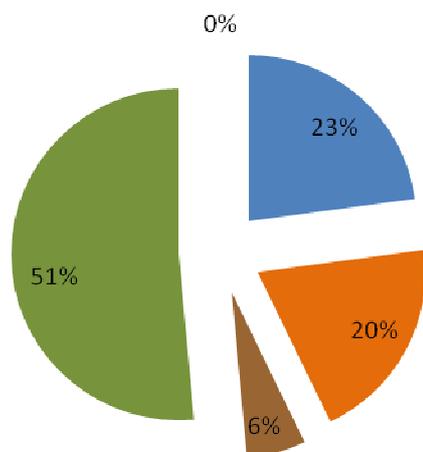
3. Señale su sector de residencia actual:



	Total	Porcentaje &
Norte	22	67
Sur	9	27
Centro	2	6
	33	100

Interpretación: Según los datos recolectados el 67% se encuentran en el norte, un 27% se ha ubicado en la parte sur de la ciudad y un 6% de la población encuestada se encuentra en el centro de Quito.

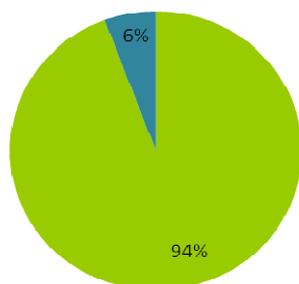
4. ¿Cuánto tiempo lleva usted trabajando en Supan?



	Total	Porcentaje %
Menos de un año	8	23
1 - 2 años	7	20
3 - 5 años	2	6
6 - 10 años	18	51
Más de 10 años	0	0
Total	35	100

Interpretación: Según las encuestas el 23% de la población ha trabajado en la empresa Supan S.A. menos de un año, el 20% ha trabajado entre 1 y 2 años, el 6% han trabajado de 3 a 5 años, el 51% ha estado en la compañía de 6 a 10 años y el 0% de las personas encuestadas ha trabajado más de 10 años en la empresa.

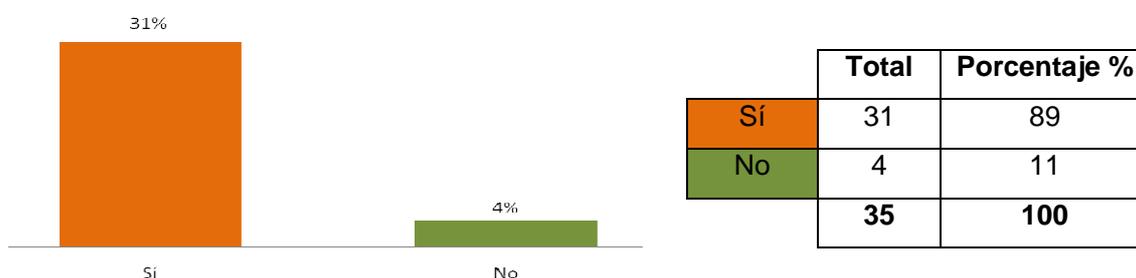
5. ¿Le gusta trabajar en Supan?



	Total	Porcentaje %
Sí	33	94
No	2	6
Total	35	100

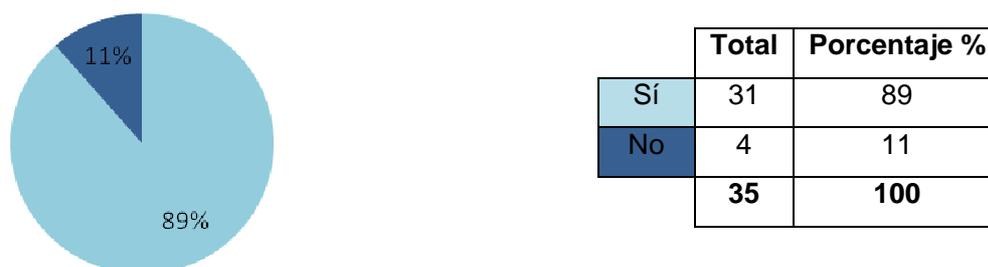
Interpretación: Según los datos el 94% de la población se siente a gusto trabajando en la compañía y el 6% de la población no se encuentra satisfecho trabajando en la empresa.

6. ¿Conoce la importancia del rol que usted desempeña en Supan?



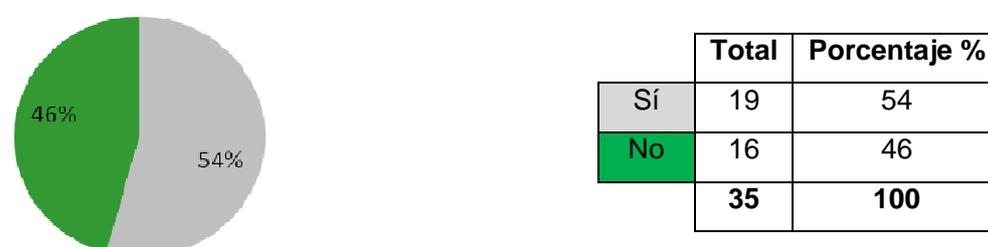
Interpretación: Según las encuestas el 89% sabe el rol que desempeña dentro de la empresa y el 11% de la población no sabe el rol que realiza en la compañía.

7. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a Supan?



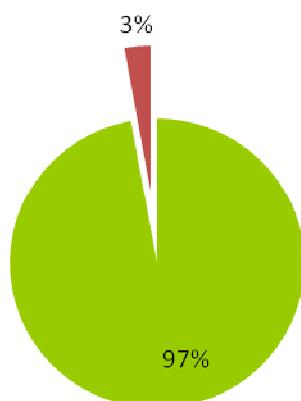
Interpretación: El 89% de las personas encuestadas se sienten orgullosas de pertenecer a la empresa y el 11% no se siente a gusto dentro de la compañía.

8. ¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, se quedaría en Supan?



Interpretación: Según las encuestas el 54% de las personas dejaría su actual trabajo por otro en igualdad de condiciones y el 46% no dejaría la organización por las mismas condiciones.

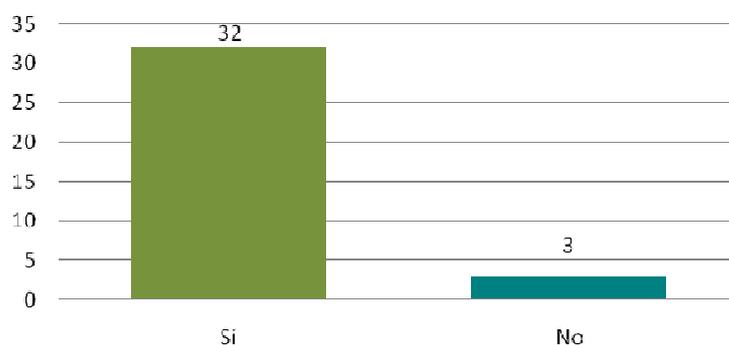
9. ¿Sabe usted cuál es la misión y visión de la empresa Supan?



	Total	Porcentaje %
Sí	34	97
No	1	3
Total	35	100

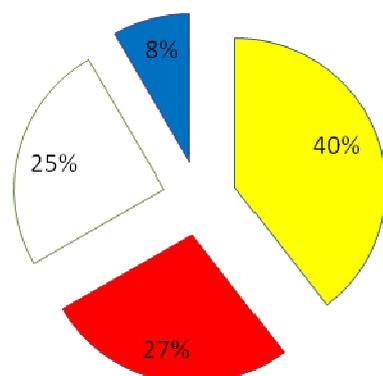
Interpretación: Según la población encuestada, el 97% sabe cuál es la misión y visión de la empresa y el 3% no tiene conocimiento.

10. ¿Sabe usted cuáles son los colores empresariales que utiliza la empresa Supan?



	Total	Porcentaje %
Sí	32	91
No	3	9
Total	35	100

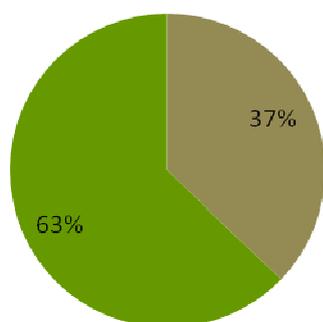
Interpretación: Según los datos el 91% sabe perfectamente cuáles son los colores que identifican a la empresa mientras que el 9% no sabe los colores empresariales.

Colores:

Colores	Total	Porcentaje %
Amarillo	19	40
Rojo	13	27
Blanco	12	25
Azul	4	8
	48	100

Interpretación: El 40% de la población determinó el amarillo como color empresarial principal, el 27% señaló que el rojo también forma parte de los colores, el 25% dijo que el blanco era el color determinante y el 8% dijo que el azul era el color primordial.

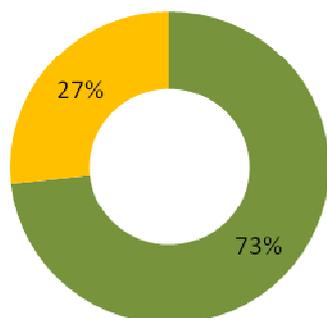
11. ¿Conoce usted los objetivos empresariales de Supan? (Si su respuesta es “NO” pase a la pregunta 18)



	Total	Porcentaje %
Sí	13	37
No	22	63
	35	100

Interpretación: Según los datos obtenidos el 37% sabe cuáles son los objetivos empresariales mientras que el 63% no tiene conocimiento de los objetivos empresariales que rigen la organización.

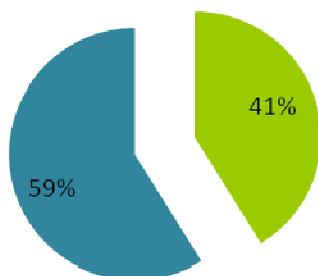
12. ¿Considera que comprende los objetivos organizacionales de Supan?



	Total	Porcentaje %
Sí	11	73
No	4	27
	15	100

Interpretación: Según los datos obtenidos el 73% de las personas entienden y comprenden lo que significan los objetivos empresariales mientras que el 27% de la población no comprende los objetivos organizacionales que rigen en la compañía.

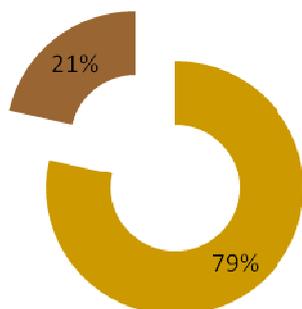
13. ¿Está usted de acuerdo en cómo está gestionando la empresa la realización de los objetivos empresariales?



	Total	Porcentaje %
Sí	7	41
No	10	59
	17	100

Interpretación: Para determinar la aceptación de la gestión empresarial las personas encuestadas en un 41% dijo que si está satisfecha y conforme como lo están desarrollando mientras que el 59% no está de acuerdo.

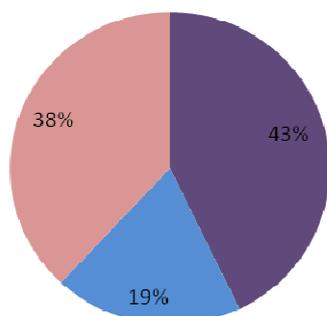
14. ¿De qué manera usted recibe esta información?



	Total	Porcentaje %
Individual	11	79
Grupal	3	21
	14	100

Interpretación: El 79% de los encuestados reciben de manera individual la información de los objetivos empresariales y el 21% las recibe de manera grupal.

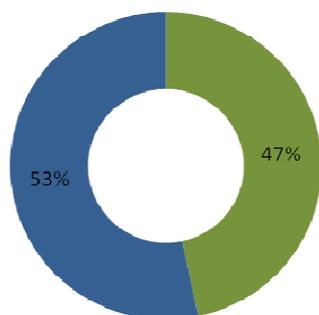
15. La información que usted recibe es de tipo:



	Total	Porcentaje %
Verbal	9	43
Escrita	4	19
Digital	8	38
	21	100

Interpretación: Según los datos obtenidos el 43% de las personas dicen que reciben la información acerca de los objetivos empresariales de manera verbal, el 19% dicen que es de forma escrita y el 38% de los encuestados dicen que la reciben en forma digital.

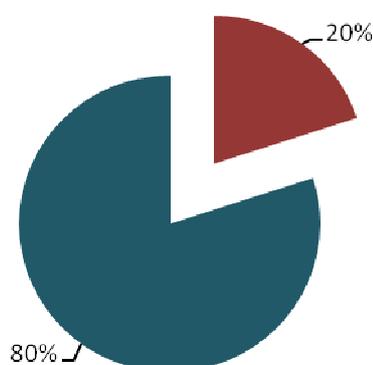
16. ¿La información escrita o digital consta con los colores empresariales que utiliza Supan?



	Total	Porcentaje %
Sí	7	47
No	8	53
	15	100

Interpretación: El 47% de la población encuestada dice que la documentación que tiene la empresa Supan S.A. consta con el logotipo y con los colores empresariales, mientras que el 53% dice que la información llega sin ningún tipo de documentación membretada.

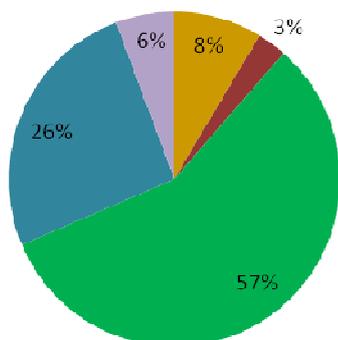
17. ¿La información digital es enviada por Intranet o por correo electrónico personal?



	Total	Porcentaje %
Intranet	3	20
Correo electrónico personal	12	80
	15	100

Interpretación: Según los datos obtenidos el 20% de las personas reciben cualquier tipo de información de la empresa vía intranet o correo interno de la compañía y el 80% dice que la recibe en su correo electrónico personal.

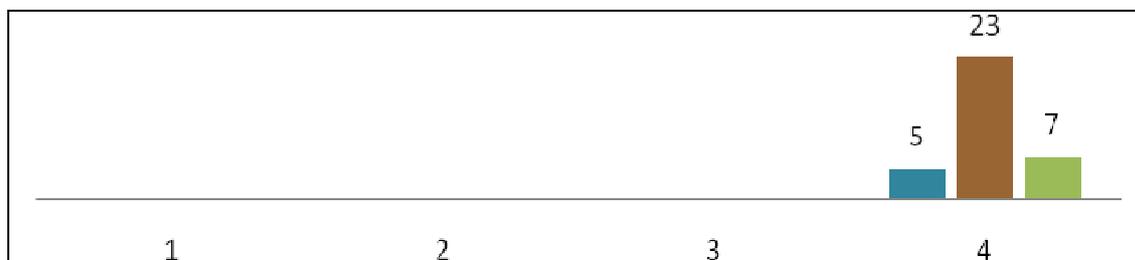
18. ¿Cómo valoraría usted la cantidad de información que recibe de sus directivos para llevar a cabo su trabajo?



	Total	Porcentaje %
Excesiva	3	9
Abundante	1	3
Adecuada	20	57
Limitada	9	26
Insuficiente	2	6
Total	35	100

Interpretación: Según los datos recolectados el 9% de las personas dice que se recibe la información para llevar a cabo su trabajo de manera excesiva, el 3% dice que la información es abundante, el 57% dice que es adecuada, el 26% reconoce que es información limitada y el 6% dice que la información es insuficiente para poder realizar correctamente su trabajo.

19. Si comparte usted sus ideas con sus superiores, ¿se lo reconocen?

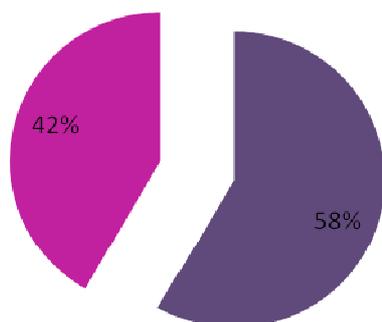


	Total	Porcentaje %
Tan solo se me reconoce si mis ideas son plenamente implementadas	5	14
Se me reconoce siempre que doy ideas, independientemente de si se llevan a cabo o no	23	66
No se me reconoce en absoluto	7	20
Total	35	100

Interpretación: El 14% de la población encuestada dice que cuando dan una idea en la empresa, se las reconocen tan solo si son plenamente

implementadas; el 66% de las personas dicen que se les reconoce las ideas siempre que se da independientemente si se llevan a cabo o no y el 20% de las personas dicen que no se les reconoce en absoluto.

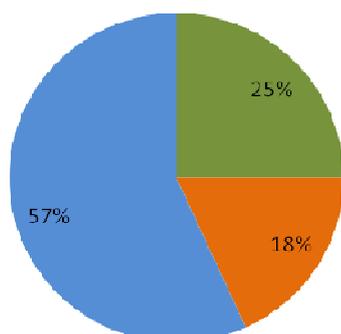
20. ¿A través de qué medios usted comunica las posibles mejoras que podrían gestionarse en la organización?



	Total	Porcentaje %
Individual	21	58
Grupal	15	42
	36	100

Interpretación: Según los datos obtenidos el 58% de las personas dicen que comunican las posibles mejoras en la organización de manera individual y el 42% lo hace de manera grupal.

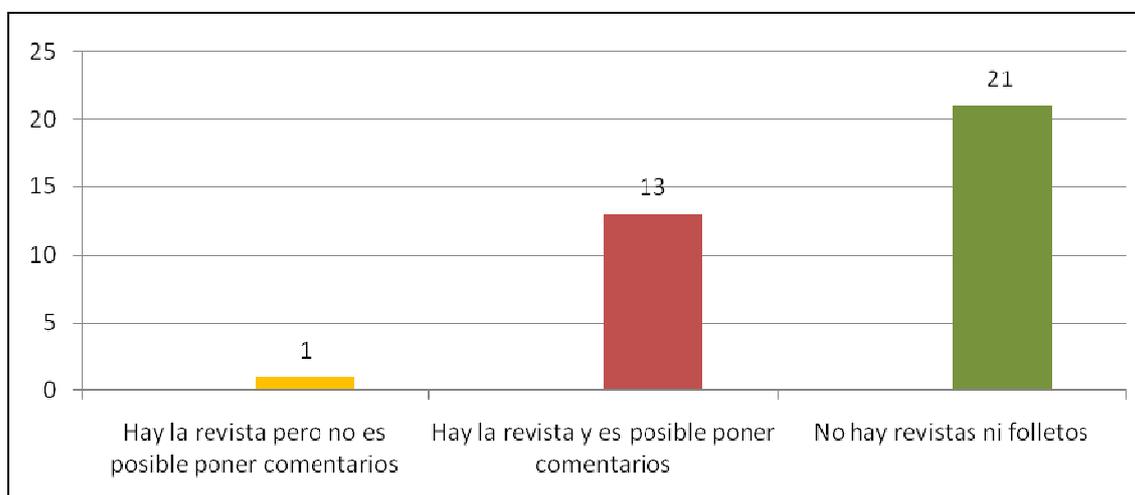
¿Por qué medio?



¿Por qué medio?	Total	Porcentaje %
Escrito	11	25
Digital	8	18
Verbal	25	57
	44	100

Interpretación: El 25% de las personas encuestadas dicen que las posibles mejoras en la organización son gestionadas por medios escritos, el 18% dice que lo hace de manera digital y el 57% lo hace verbalmente.

21. ¿La empresa Supan consta con revistas institucionales, folletos, etc., en los cuales se puedan poner comentarios propios de los empleados?



	Total	Porcentaje %
Hay la revista pero no es posible poner comentarios	1	3
Hay la revista y es posible poner comentarios	13	37
No hay revistas ni folletos	21	60
	35	100

Interpretación: Según el 3% de las personas encuestadas dicen que si hay una revista pero no es posible poner comentarios, el 37% dice que si hay la revista y si es posible poner comentarios y el 60% de la población dice que no hay ni revistas ni folletos donde se pueda poner comentarios.

22. Considera usted que su jefe o superior inmediato cumple con las siguientes afirmaciones:



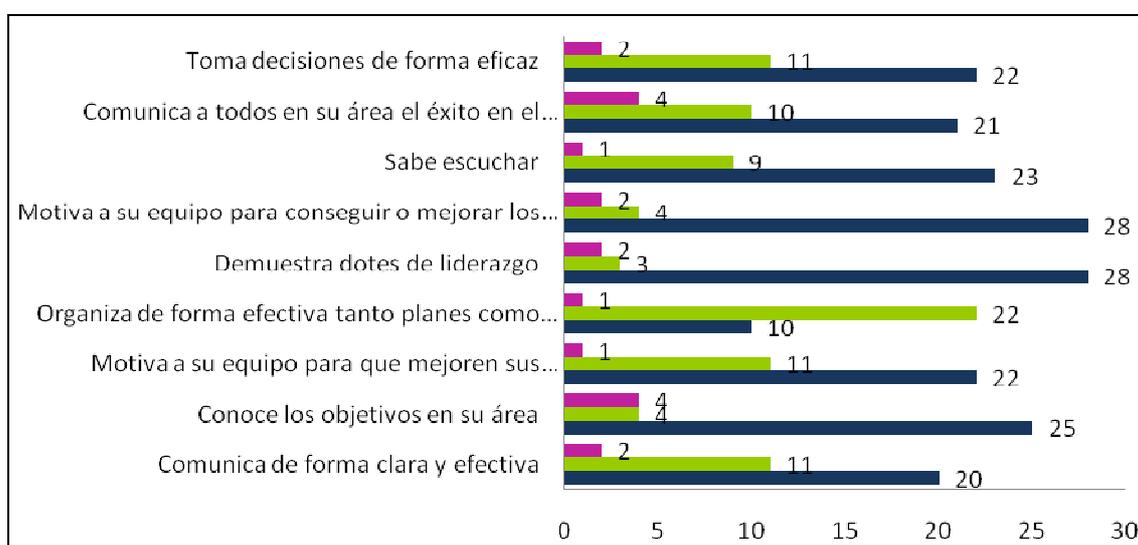
	Mucho	Porcentaje %	Poco	Porcentaje %	Nada	Porcentaje %
Conoce bien el trabajo que usted desempeña	25	20	6	10	5	17
Le ayuda cuando lo necesita	22	17	8	13	6	21
Le evalúa de forma justa	19	15	15	25	2	7
Se preocupa en escucharle	19	15	9	15	8	28
Esta dispuesto a promocionarle	16	13	16	26	4	14
Le exige de forma razonable	25	20	7	11	4	14
	126	100	61	100	29	100

Interpretación: Según los datos recolectados para establecer si el jefe o superior inmediato cumple con algunos valores: primero se determinó que el 20% considera que el jefe o superior conoce bien el trabajo que desempeña, un 10% considera que sabe poco, y un 17% dice que no sabe nada. Segundo, para determinar si le ayuda cuando lo necesita, los encuestados dijeron que en un 17% sabe mucho al respecto, el 13% dice que es poco y el 21% dice que no sabe nada.

Tercero, para determinar si le evalúa de forma justa el 15% dijo que el jefe lo hace mucho, el 25% dice que es poco y el 7% dice que no lo hace de forma justa. Cuarto, para conocer si se preocupa en escucharle el 15% dijo que lo hace mucho, el 15% que el jefe lo hace poco y 28% dijo que no les escucha para nada.

Quinto, si el jefe está dispuesto a promocionarle, el 13% de las personas dijeron que lo hace mucho, el 26% dijo que lo hace poco y el 14% no lo hace para nada. Sexto, para determinar si le exige de forma razonable el 20% dijo que su jefe lo hace mucho, el 11% dijo que lo hace poco y el 14% dijo que el jefe no lo hace en absoluto.

23. Califique las siguientes afirmaciones sobre las habilidades y competencia de su jefe o superior inmediato:



	Mucha frecuencia	Porcentaje %	Poca frecuencia	Porcentaje %	Nada	Porcentaje %
Comunica de forma clara y efectiva	20	10	11	13	2	11
Conoce los objetivos en su área	25	13	4	5	4	21
Motiva a su equipo para que mejoren sus habilidades y conocimientos con el fin de cumplir con los objetivos del área	22	11	11	13	1	5
Organiza de forma efectiva tanto planes como recursos	10	5	22	26	1	5
Demuestra dotes de liderazgo	28	14	3	4	2	11
Motiva a su equipo para conseguir o mejorar los objetivos	28	14	4	5	2	11
Sabe escuchar	23	12	9	11	1	5
Comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos	21	11	10	12	4	21
Toma decisiones de forma eficaz	22	11	11	13	2	11
	199	100	85	100	19	100

Interpretación: Para determinar las habilidades y competencia del jefe o superior inmediato del público interno (administrativos de Supan S.A.) se recolectó los siguientes datos: Primero para saber si el jefe comunica de forma clara y efectiva las personas encuestadas dijeron que en un 10% es de mucha frecuencia, un 13% dijo que con poca frecuencia lo hace el jefe y un 11% dice que el jefe no lo hace.

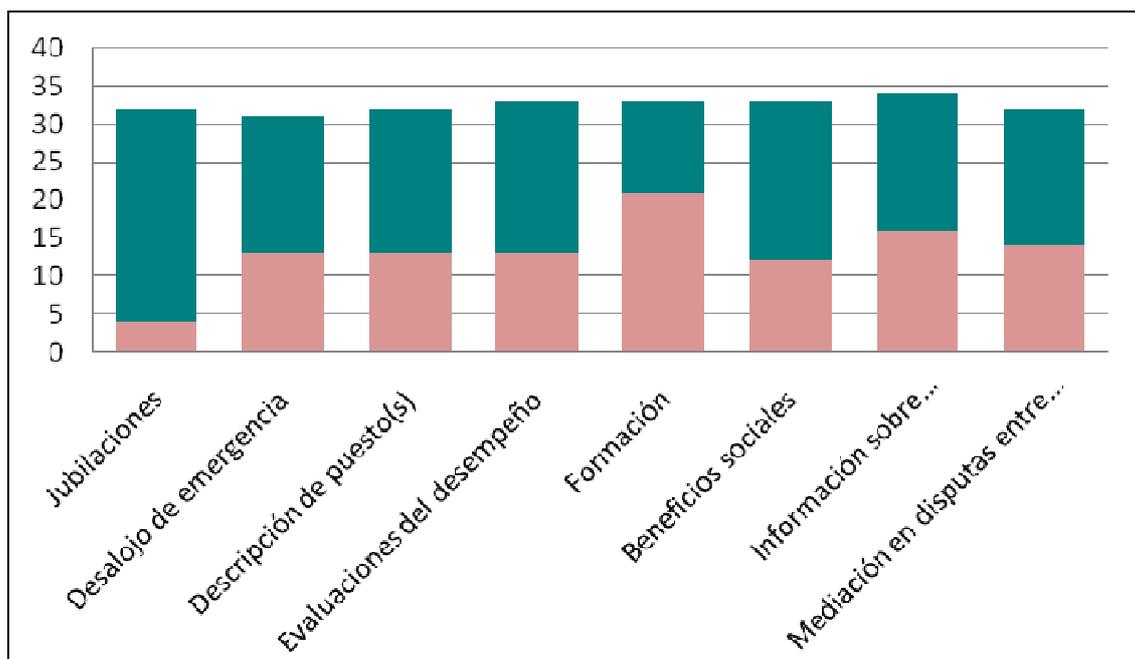
Segundo, si el jefe conoce los objetivos del área, los encuestados dijeron que en un 13% lo hace con mucha frecuencia, el 5% dijo que lo hace con poca frecuencia y un 21% dijo que no lo hace en absoluto. Tercero, respecto a la motivación a su equipo para que mejoren sus habilidades y conocimientos con el fin de cumplir los objetivos del área, un 11% dijo que lo hace con mucha frecuencia, un 13% dijo que lo hace con poca frecuencia y un 5% dijo que no lo hace. Cuarto, respecto en que si organiza de forma efectiva tanto planes como recursos, la población dijo que en un 5% lo hace el jefe con mucha frecuencia, el 26% dijo que lo hace con poca frecuencia y el 5% dijo que no lo hace.

Quinto, en cuanto a si el jefe demuestre dotes de liderazgo, las personas dijeron que en un 14% lo hace el jefe con mucha frecuencia, un 4% dijo que lo hace con poca frecuencia y un 11% dijo que no demuestra dotes de liderazgo. Sexto, se refiere si motiva a su equipo para conseguir o mejorar los objetivos, un 14% dijo que el jefe lo hace con mucha frecuencia, un 5% dijo que lo hace con poca frecuencia y un 11% dijo que no lo hace para nada. Séptimo, en lo concerniente a si sabe escuchar el jefe, un 12% de los encuestados dijo que lo hace con mucha frecuencia, un 11% dijo que lo hace con poca frecuencia y un 5% dijo que el jefe no lo hace.

Octavo, respecto a si el jefe comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos, el 11% dijo que lo hace con mucha frecuencia, el 12% dijo que lo hace con poca frecuencia y el 21% dijo que no lo hace. Noveno, y en cuanto a si el jefe o superior inmediato toma decisiones de forma eficaz, un 11% dijo que el jefe lo hace con mucha frecuencia, un 13% dijo que

lo hace con poca frecuencia y un 11% dijo que no toma decisiones de forma eficaz para nada.

24. Señale su grado de satisfacción con la actuación de Recursos Humanos en cuanto a los siguientes casos:



	Satisfecho o	Porcentaje %	Insatisfecho o	Porcentaje %
Jubilaciones	4	4	28	18
Desalojo de emergencia	13	12	18	12
Descripción de puesto(s)	13	12	19	12
Evaluaciones del desempeño	13	12	20	13
Formación	21	20	12	8
Beneficios sociales	12	11	21	14
Información sobre promociones y puestos vacantes	16	15	18	12
Mediación en disputas entre empleados y/o empleados y dirección	14	13	18	12
	106	100	154	100

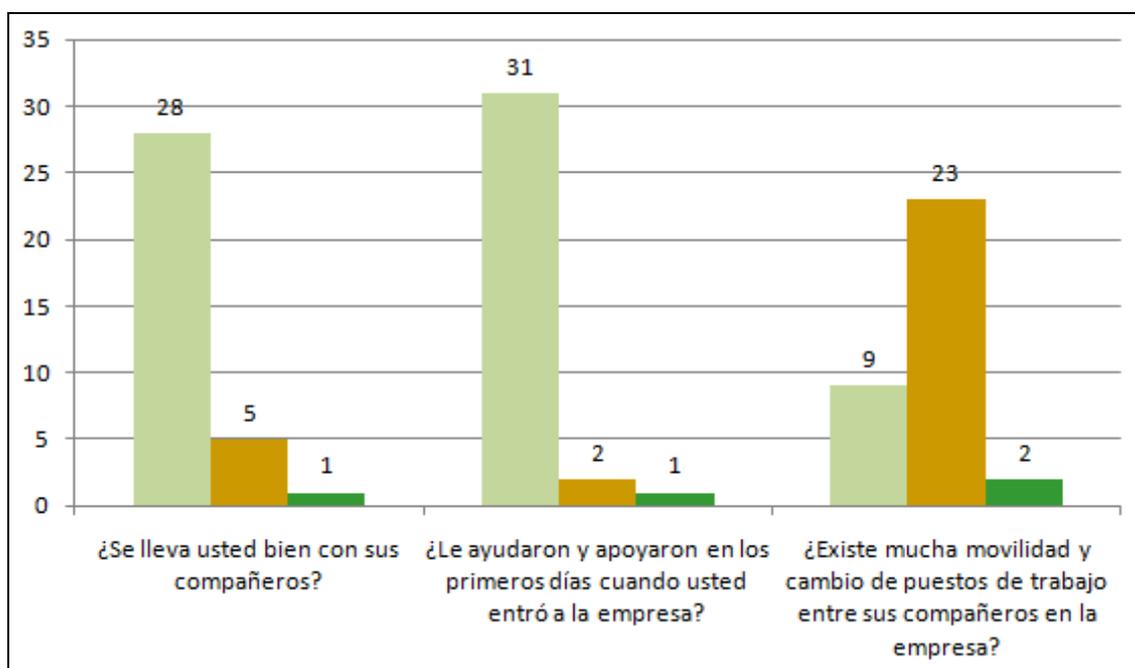
Interpretación: Para determinar la satisfacción de la actuación del departamento de Recursos Humanos de la empresa Supan S.A. se obtuvo los siguientes datos: para las jubilaciones un 4% de las personas dijo que estaba satisfecha con el desempeño del departamento mientras que el 18% está insatisfecho.

Para desalojos de emergencia el 12% está satisfecho mientras que el 12% está insatisfecho. Para la descripción de puestos el 12% de las personas dijeron que están satisfechas mientras que el 12% no se encuentra satisfecho. Para evaluación de desempeño el 12% se encuentra satisfecho mientras que el 13% está insatisfecho.

Para la formación el 20% está completamente satisfecho mientras que el 8% no se encuentra satisfecho. Para beneficios sociales el 11% se encuentra satisfecho mientras que el 14% se encuentra insatisfecho. Para información sobre promociones y puestos vacantes el 15% se encuentra satisfecho mientras que el 12% se encuentra insatisfecho.

Para mediación de disputas entre empleados y/o empleados y dirección el 13% está satisfecho mientras que el 12% está por completo insatisfecho.

25. Acerca de sus compañeros de trabajo:

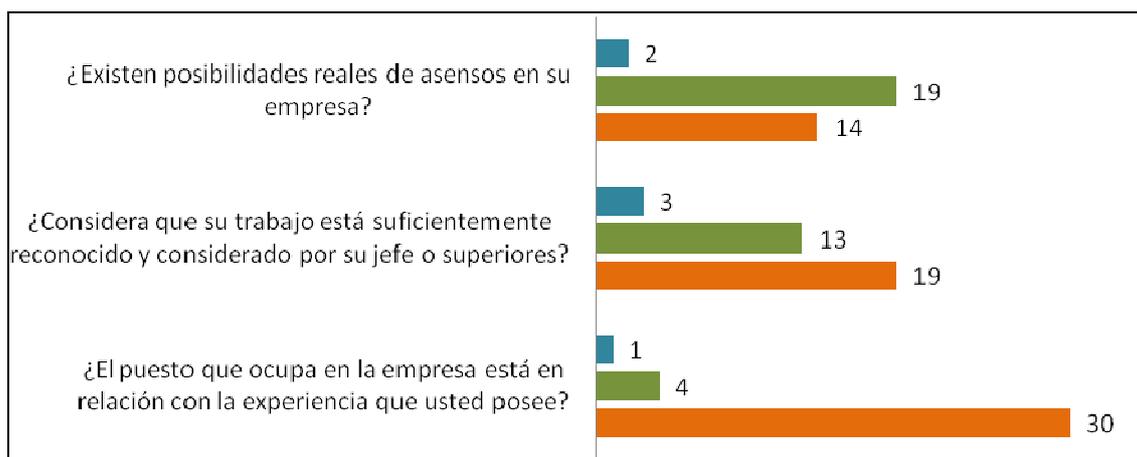


	Mucho	Porcentaje %	Poco	Porcentaje %	Nada	Porcentaje %
¿Se lleva usted bien con sus compañeros?	28	41	5	17	1	25
¿Le ayudaron y apoyaron en los primeros días cuando usted entró a la empresa?	31	46	2	7	1	25
¿Existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo entre sus compañeros en la empresa?	9	13	23	77	2	50
	68	100	30	100	4	100

Interpretación: Para determinar la relación entre los compañeros de trabajo se realizó las siguientes encuestas: para determinar si se lleva bien con los compañeros, los encuestados en un 41% dijeron que tiene una muy buena relación, un 17% dijo que tienen poca relación y un 25% dijo que no se tienen una relación en lo absoluto. Para determinar si le ayudaron y apoyaron en los primeros días cuando se es nuevo en la organización, el 46% dijo que mucho, el

7% dijo que poco y el 25% dijo que nada. Para establecer si existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo entre los compañeros en la empresa los encuestados en un 13% dijo que si hay mucho movimiento, el 77% dijo que hay poco y el 50% dijo que no hay nada de movilidad y cambio de puestos.

26. Sobre su puesto de trabajo:

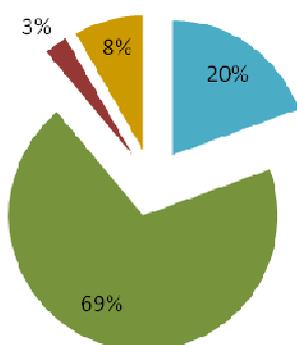


	Mucho	Porcentaje %	Poco	Porcentaje %	Nada	Porcentaje %
¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación con la experiencia que usted posee?	30	48	4	11	1	17
¿Considera que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o superiores?	19	30	13	36	3	50
¿Existen posibilidades reales de ascensos en su empresa?	14	22	19	53	2	33
	63	100	36	100	6	100

Interpretación: Para determinar si el puesto que ocupa la persona en la organización está en relación con la experiencia que posee, el 48% de los encuestados contestó que sí tiene mucha relación, el 11% dijo que tiene poca relación y el 17% ha dicho que no tiene ningún tipo de relación. Para establecer si considera que el trabajo que una persona realiza está suficientemente reconocido y considerado por el jefe o superior inmediato, el

30% contestó su trabajo está muy bien reconocido, el 36% dijo que es poco reconocido y el 50% dijo que no está reconocido para nada. Para determinar si existen posibilidades de ascensos en la empresa, el 22% contestó que hay muchas posibilidades, el 53% dijo que hay pocas posibilidades y el 33% dijo que no hay posibilidades de ascenso en la compañía.

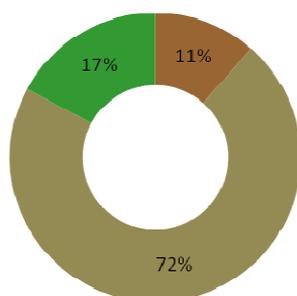
27. En relación a las condiciones físicas de su puesto trabajo (ventilación, vehículo donde recibe y traslada el pan, ventilación, espacio, etc.), usted considera que:



	Total	Porcentaje %
Muy confortable	7	19
Confortable	25	69
Incómodo	1	3
Muy incómodo	3	8
	36	100

Interpretación: Para determinar el grado de satisfacción en cuanto a la ergonomía se refiere los encuestados contestaron en un 19% muy confortable, un 69% comentaron que es confortable, un 3% dijeron que es incómodo y un 8% comentaron que es muy incómodo el lugar en donde trabajan.

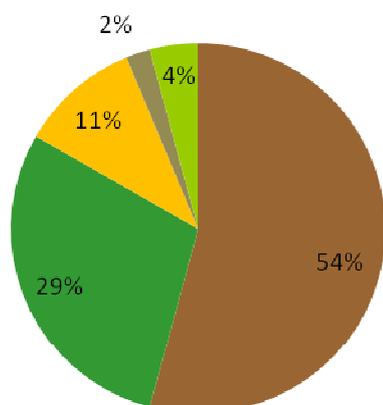
28. Usted calificaría su carga de trabajo habitual como:



	Total	Porcentaje %
Excesivo	4	11
Aceptable	25	71
Ligero	6	17
	35	100

Interpretación: Según el 11% de los encuestados, dijo que la carga de trabajo es excesiva, un 71% dijo que es aceptable la carga de trabajo y un 17% ha dicho que es ligero.

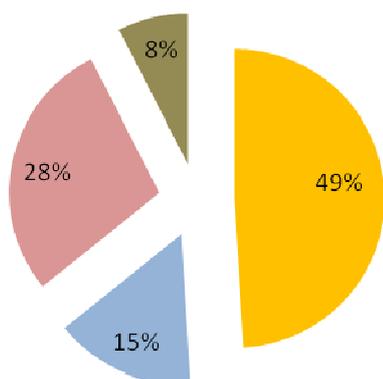
29. Cuando comete alguna falta, ¿de qué manera es llamado la atención?



	Total	Porcentaje %
Verbal	26	54
Escrita	14	29
Económica	5	10
Despido	1	2
Incrementación del trabajo	2	4
Total	48	100

Interpretación: Para determinar el funcionamiento de las sanciones dentro de la empresa Supan S.A. se detectó que en un 54% de las personas dice que las sanciones son verbales, un 29% de los encuestados señaló que se los sanciona en forma escrita, un 10% dice que es de forma económica, un 2% dice que causa despido y un 4% comentó que la sanción se basa en la incrementación de trabajo.

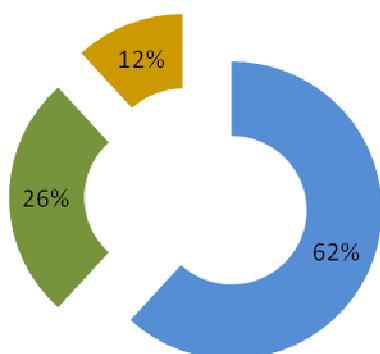
30. ¿Cuál es su turno de trabajo?



	Total	Porcentaje %
De 07h00 a 10h00	26	49
De 10h00 a 13h00	8	15
De 13h00 a 16h00	15	28
De 16h00 a 19h00	4	8
Total	53	100

Interpretación: Según los datos obtenidos el 49% de los encuestados tienen su turno de trabajo de 07h00 a 10h00, el 15% está en el turno de 10h00 a 12h00, el 28% está de 13h00 a 16h00 y el 8% de las personas están en el turno de trabajo de 16h00 a 19h00.

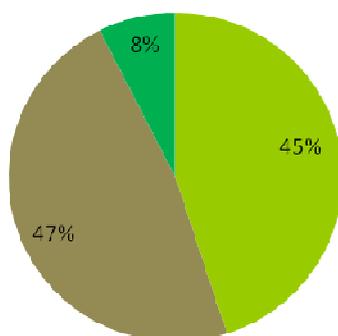
31. Durante su turno de trabajo recibe producto devuelto de las Horecas:



	Total	Porcentaje %
Mucho	21	62
Poco	9	26
Nada	4	12
Total	34	100

Interpretación: Según los datos obtenidos para determinar si hay producto devuelto se estableció que en un 62% devuelven mucho producto, un 26% dijo que devuelven poco producto y un 12% comentó que no devuelven el producto de Supan S.A.

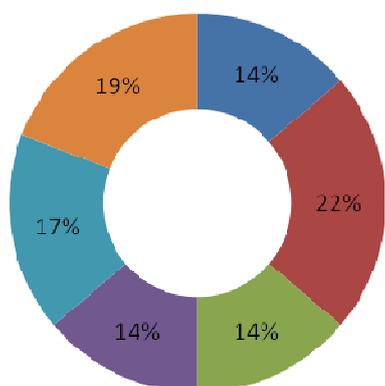
32. Cuando retira de la fábrica de Supan el producto, usted lo recibe:



	Total	Porcentaje %
A tiempo	18	45
Atrasado	19	48
No lo recibe	3	8
Total	40	100

Interpretación: El 45% de las personas encuestadas dicen que reciben el producto a tiempo, el 48% dicen que lo reciben atrasado y el 8% de la población dice que no lo recibe.

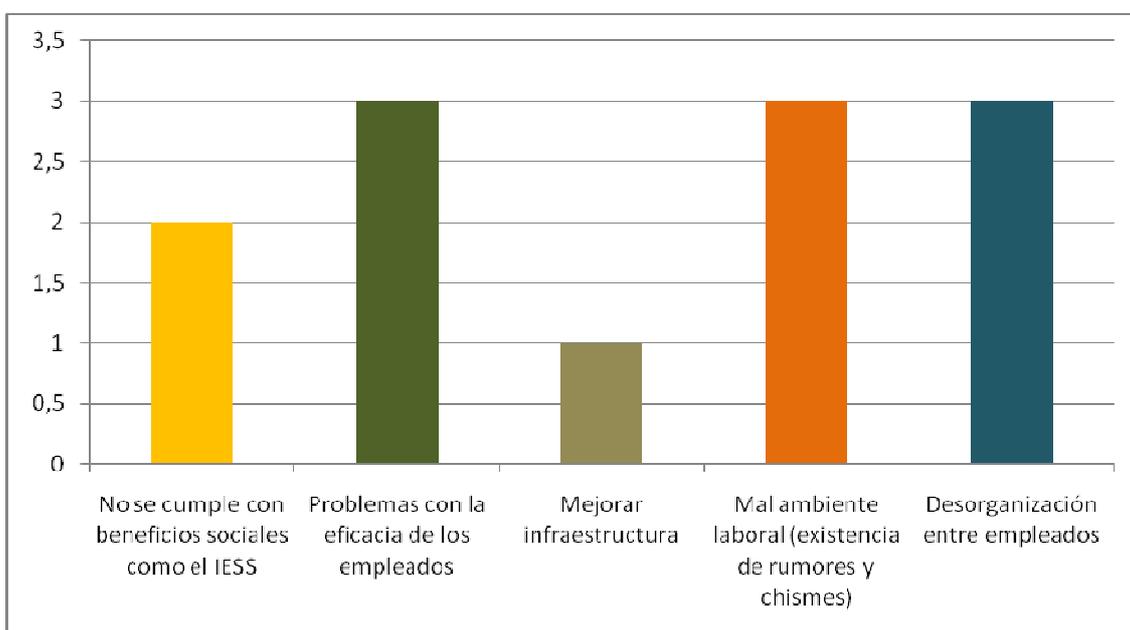
33. Enumere siendo el 1 el de menor importancia y 5 el de mayor importancia, las causas conocidas por las que se devuelve el producto:



	Total	Porcentaje %
Mal empacado	13	14
Producto pasado	21	22
Producto aplastado	13	14
Producto roto	13	14
Llega tarde	16	17
Fecha de caducidad	18	19
Total	94	100

Interpretación: Para determinar las causas de las devoluciones de producto se realizó las encuestas, dando como resultado que el 14% de las personas dicen que está mal empacado el producto, el 22% dice que el producto esta pasado, el 14% dice que el producto es aplastado, el 17% dice que llega tarde y finalmente el 19% dice que la fecha de caducidad es muy temprana por lo que se caduca el producto, causando la devolución de los clientes.

34. Por favor escriba aquí cualquier comentario que considere relevante:



	Total	Porcentaje %
No se cumple con beneficios sociales como el IESS	2	17
Problemas con la eficacia de los empleados	3	25
Mejorar infraestructura	1	8
Mal ambiente laboral (existencia de rumores y chismes)	3	25
Desorganización entre empleados	3	25
	12	100

Interpretación: Según los datos obtenidos se determinó que las personas en un 17% denuncia que no se cumplen los beneficios sociales como es la aportación al Seguro Social IESS, el 25% dice que hay problemas con la eficacia de los empleados, es decir llegan tarde o llega el producto en mal estado, el 8% dice que hay que mejorar la infraestructura es decir los vehículos no son idóneos para la entrega del producto, el 25% dice que hay mal ambiente laboral ya que existen muchos rumores y chismes y el 25% de las personas dicen que hay una desorganización entre los empleados causando confusión y desorden.

CONCLUSIONES ENCUESTAS DELIVERY:

Después de realizar las encuestas podemos concluir que:

- La mayor parte de las personas se encuentran en una edad considerada entre los 24 a 29 años, lo que quiere decir que son personas jóvenes, la mayoría son hombres, lo que no ha causado ningún tipo de problema. Todos se encuentran ubicados en su mayoría en el norte de Quito.
- La mayor parte de las personas encuestadas han estado trabajando en la empresa entre 6 a 10 años y a todos absolutamente a todas las personas les gusta pertenecer a la empresa, conocen el rol que desempeñan, se sienten orgullosos por trabajar en la compañía y consideran que la información que reciben para realizar su trabajo es adecuada pero muchas veces limitada por la mala utilización de algunos medios de comunicación.
- Las personas no tienen fidelidad, es decir según un poco más de la mitad de los encuestados dijeron que cambiarían sin problema su trabajo por otro en mismas condiciones.
- La mayor parte de la población tiene conocimiento de la cultura corporativa, los valores corporativos/objetivos organizacionales, colores corporativos (acertando mucho más al color amarillo, luego el rojo, blanco y azul).
- Con respecto a los objetivos empresariales el público interno tiene total conocimiento de estos y la aceptación de la gestión de los mismos, también comentó que en su mayoría la información es emitida de forma verbal y directamente a la persona más que al grupo en general lo que puede causar confusiones en el personal.

- Cuando se emite comunicaciones vía medios digitales la empresa no utiliza el logotipo o los colores organizacionales, y se genera un problema ya que cuentan con intranet pero a los empleados antiguos se les envía vía intranet mientras que a los demás se les envía por correo electrónico personal.
- A todos los empleados se los considera mucho, incluso se los reconoce económicamente si tienen alguna idea para mejorar el desarrollo y bienestar de la empresa independientemente si se las lleva a cabo o no, ellos transmiten estas ideas en forma individual. Hay folletos/revistas en los que las personas pueden poner sus comentarios pero los que trabajan en delivery no tienen conocimiento y por esta razón dicen que no hay dichos folletos/revistas.
- Con respecto a los jefes o superiores inmediatos la población comentó que el jefe conoce mucho el trabajo que desempeña, dijeron que no le ayuda mucho cuando lo necesitan, no les evalúa de forma justa, se preocupa en escucharle, si está dispuesto en promocionarle pero muchas veces toca presionarle para que les colabore y no les exige de forma razonable. En cuanto a las habilidades y competencias de los jefes, la población contestó que con mucha frecuencia el jefe se comunica de forma clara y efectiva, también dijeron que conoce muy bien los objetivos de su área, también motiva al equipo para que mejoren sus habilidades y conocimientos con el fin de cumplir los objetivos del área, demuestra dotes de liderazgo, motiva a su equipo para conseguir o mejorar los objetivos que tienen en común, sabe escuchar, comunica a todos el éxito de su trabajo en base al cumplimiento de los objetivos corporativos, y también toma buenas decisiones; en cambio algunos comentaron que el jefe no organiza de forma efectiva tanto en planes como en recursos.
- Con respecto al desempeño del Departamento de Recursos Humanos las personas contestaron que están satisfechas en cuanto a en la formación

que se les dan en la empresa, mientras que están completamente insatisfechas en lo que se refiere a jubilaciones, desalojo de emergencia, en descripción de puestos, también en evaluaciones de desempeño, denunciaron también que no se les da beneficios sociales, tampoco dan información sobre promociones y puestos vacantes y finalmente no pueden solucionar ni manejar los conflictos y poder llegar a una mediación entre empelados/as.

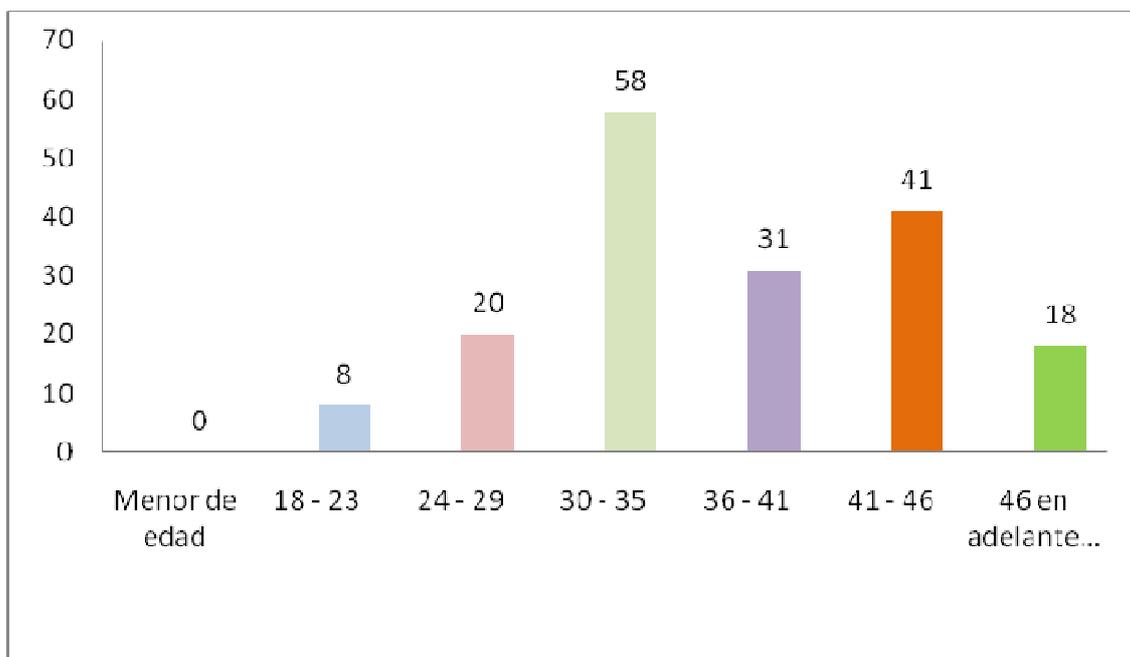
- En lo que respecta la relación que tienen las personas con los compañeros de trabajo, el público interno contestó que tienen una buena relación de compañerismo entre los trabajadores, además se ayudan incluso cuando son nuevos en la organización y para ellos no existe movilidad y cambio de puestos de trabajo, para ellos no hay fluidez de puestos.
- En lo que se refiere al trabajo como tal los encuestados contestaron que sí existe una relación entre el puesto que ocupa y la experiencia que posee, también su trabajo está bien considerado y apreciado por los superiores; sin embargo sienten que no hay muchas posibilidades de ascensos en la organización.
- En lo que concierne a la ergonomía la población encuestada comentó que el lugar donde se encuentran es confortable para ellos. Incluso la carga de trabajo es aceptable para los roles que ellos realizan.
- Acerca de las faltas que cometen los empleados, ellos comentaron que se los reprende en forma verbal y luego escrita; si el problema persiste hasta el tercer memorándum se recurre al despido.
- En los turnos de trabajo las personas contestaron que en su mayoría trabajan de 07h00 a 10h00 y de 13h00 a 16h00 ya que estos son los turnos en los que se despacha el producto hacia las personas que

entregan en los hoteles, restaurantes, café nets, entre otros. Durante estos turnos de trabajo se recibe mucho producto devuelto, además que de la fábrica el producto suele llegar tarde.

- En lo que se refiere a la importancia que los clientes internos de delivery dijeron que en primer lugar de importancia estaba el producto aplastado, de ahí el producto mal empacado, producto aplastado, producto roto, atrasos con el producto y finalmente mencionaron que existe muy poca fecha de vida de producto y se vence rápidamente.
- En la pregunta abierta las personas denunciaron que la gente que entrega el producto en la bodega es muy lenta, también dijeron que se ha estado generando un poco de rumores y chismes afectando la relación entre compañeros, hay mucha desorganización en los empleados por la falta de un supervisor en estas áreas y finalmente no tienen los beneficios sociales respectivos que da la ley.

3.2.3 Público Externo (del Canal de Distribución Horecas) de la Empresa Supan S.A.

1. Seleccione el rango de edad al que pertenece:

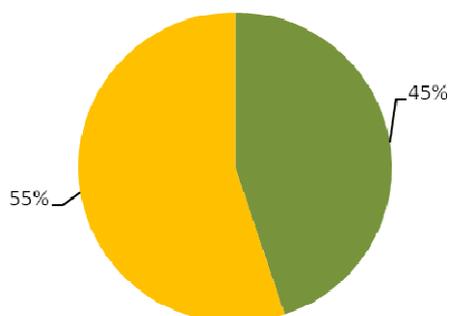


	Total	Porcentaje %
Menor de edad	0	0
18 - 23	8	5
24 - 29	20	11
30 - 35	58	33
36 - 41	31	18
41 - 46	41	23
46 en adelante...	18	10
	176	100

Interpretación: Según los datos obtenidos no existen personas menores de edad; en el rango de 18 a 23 años hay un 5%, el 11% de las personas corresponden a la edad de 24 a 29 años de edad, el 33% es de las personas que van de 30 a 35 años de edad, el 18% corresponde a las personas de 36 a

41 años, el 23% de la población es de 41 a 46 años y finalmente el 10% también corresponde al rango de edad de 46 años en adelante.

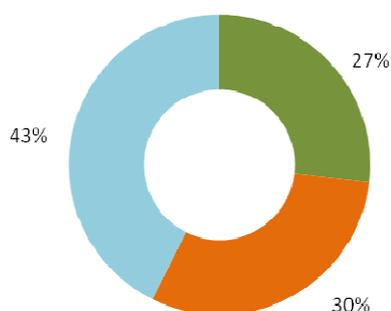
2. Elija según corresponda:



	Total	Porcentaje %
Femenino	79	45
Masculino	97	55
	176	100

Interpretación: Según los datos obtenidos un 45% de las personas corresponden al sexo femenino, y el resto, es decir un 55%, pertenece al sexo masculino.

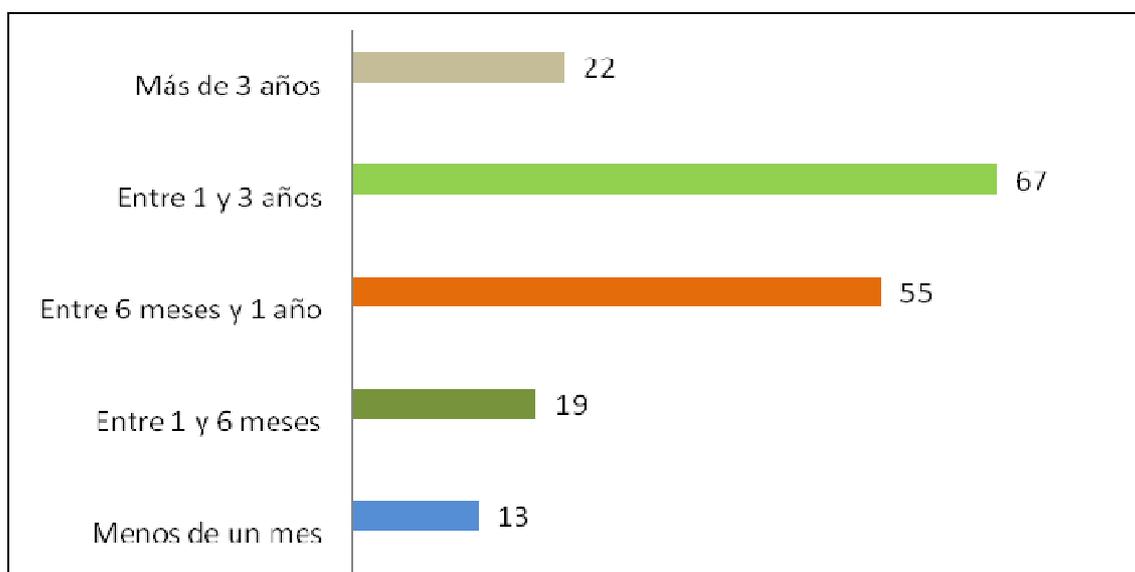
3. Señale el sector de su residencia:



	Total	Porcentaje %
Norte	46	27
Sur	52	30
Centro	73	43
	171	100

Interpretación: Según los datos recolectados el 27% se encuentran en el norte, un 30% se ha ubicado en la parte sur de la ciudad y un 43% de la población encuestada se encuentra en el centro de Quito.

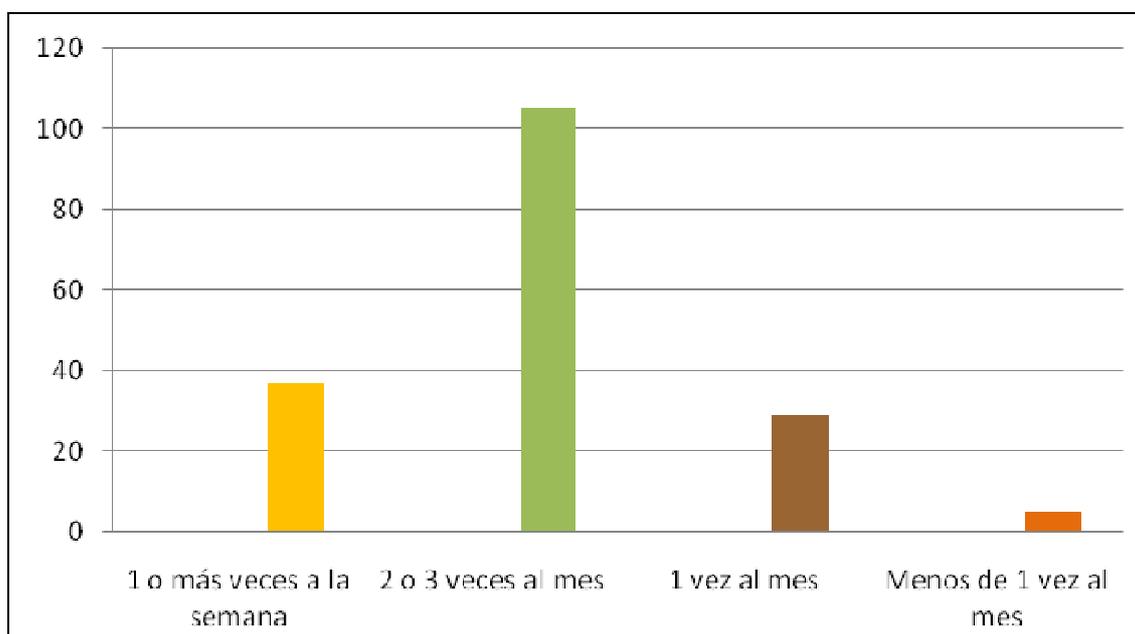
4. ¿Cuánto tiempo lleva utilizando el producto Supan?



	Total	Porcentaje %
Menos de un mes	13	7
Entre 1 y 6 meses	19	11
Entre 6 meses y 1 año	55	31
Entre 1 y 3 años	67	38
Más de 3 años	22	13
	176	100

Interpretación: Según los datos obtenidos el 7% de las personas encuestadas dijeron que llevaban usando el producto menos de un mes, un 11% lo tienen entre 1 y 6 meses, un 31% va usando el pan entre 6 meses y 1 año, un 38% está usando el producto entre 1 año y 3 años y un 13% de la población encuestada dijo que lleva utilizando el producto más de 3 años.

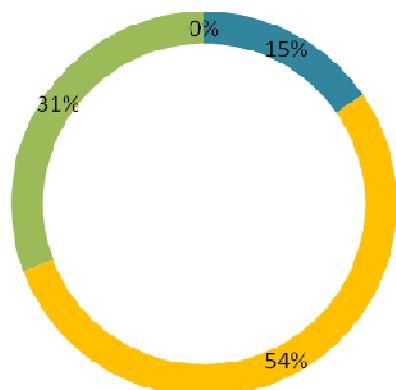
5. ¿Con qué frecuencia hace pedidos en Supan?



	Total	Porcentaje %
1 o más veces a la semana	37	21
2 o 3 veces al mes	105	60
1 vez al mes	29	16
Menos de 1 vez al mes	5	3
	176	100

Interpretación: El 21% de las personas encuestadas dijo que hace pedidos 1 o más veces a la semana, un 60% dijo que lo hace 2 o 3 veces al mes, un 16% dijo que lo hace 1 vez al mes y un 3% de la población dijo que hace pedidos menos de 1 vez al mes.

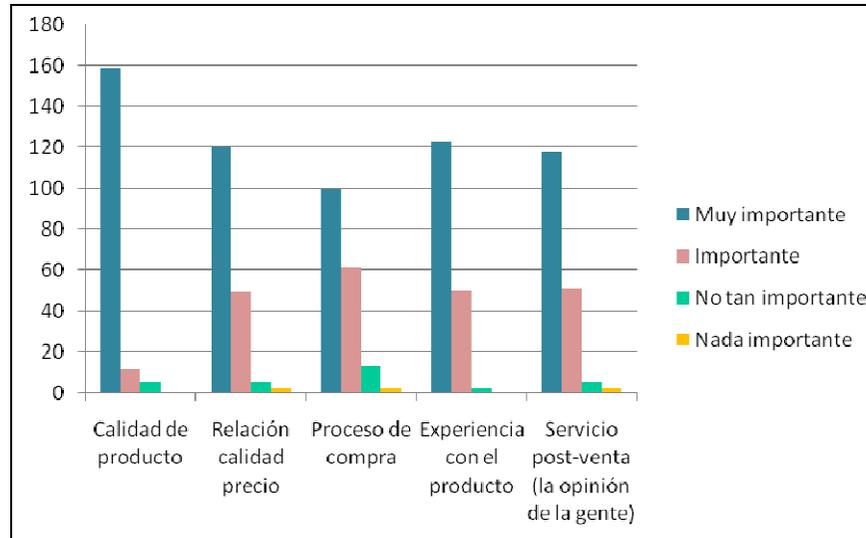
6. ¿Cuál es su grado de satisfacción general con el producto:



	Total	Porcentaje %
Completamente satisfecho	27	15
Satisfecho	95	54
Insatisfecho	54	31
Completamente insatisfecho	0	0
	176	100

Interpretación: Para determinar la satisfacción que las personas tienen con el producto el 15% dijo que está completamente satisfecho con el pan, el 31% dijo que está satisfecho, el 31% dijo que está insatisfecho y el 0% está completamente insatisfecho con el uso del producto.

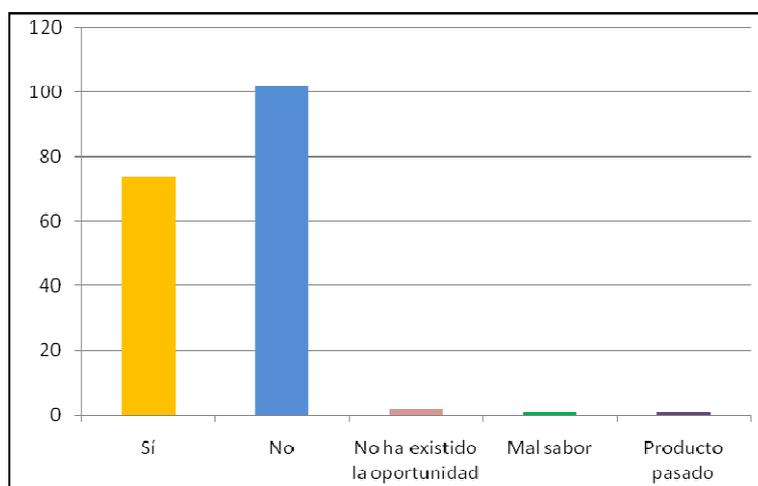
7. Cuál grado de importancia que le da usted a los siguientes aspectos a la hora de comprar/pedir el pedido:



	Muy importante	Porcentaje %	Importante	Porcentaje %	No tan importante	Porcentaje %	Nada importante	Porcentaje %
Calidad de producto	159	26	12	5	5	17	0	0
Relación calidad precio	120	19	49	22	5	17	2	33
Proceso de compra	100	16	61	27	13	43	2	33
Experiencia con el producto	123	20	50	22	2	7	0	0
Servicio post-venta (opinión gente)	118	19	51	23	5	17	2	33
	620	100	223	100	30	100	6	100

Interpretación: Para determinar el grado de importancia que los públicos externos le dan a algunos aspectos acerca del producto, se estableció que en lo que se refiere a calidad de producto un 26% dijo que es muy importante, un 5% dijo que era importante, un 17% dijo que no es tan importante y un 0% dijo que es nada importante. Para la relación calidad precio un 19% dijo que es muy importante, un 22% dijo que es importante, un 17% dijo que no es tan importante y un 33% dijo que no era nada importante. Para el proceso de compra un 16% dijo que era muy importante, un 27% dijo que es importante, para el 43% dijo que no es tan importante y el 33% dijo que no es nada importante. Para la experiencia con el producto el 20% de las personas dijo que era muy importante, el 22% dijo que es importante, el 7% dijo que no es tan importante y nadie dijo que no es nada importante. Para el servicio post – venta (opinión de la gente) un 19% dijo que es muy importante, el 23% dijo que es importante, el 17% dijo que no es tan importante y el 33% dijo que no es nada importante.

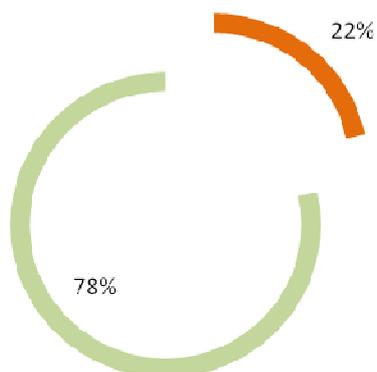
8. ¿Ha recomendado usted al producto Supan?



	Total	Porcentaje %
Sí	74	41
No	102	57
No ha existido la oportunidad	2	1
Mal sabor	1	1
Producto pasado	1	1
	180	100

Interpretación: Según las personas encuestadas, el 41% dijo que sí ha recomendado el producto; dijeron que no ha existido la oportunidad en un 1%, otro 1% dijo que tiene mal sabor y otro 1% también dijo que es producto pasado; mientras que el 57% dijo si ha recomendado el pan.

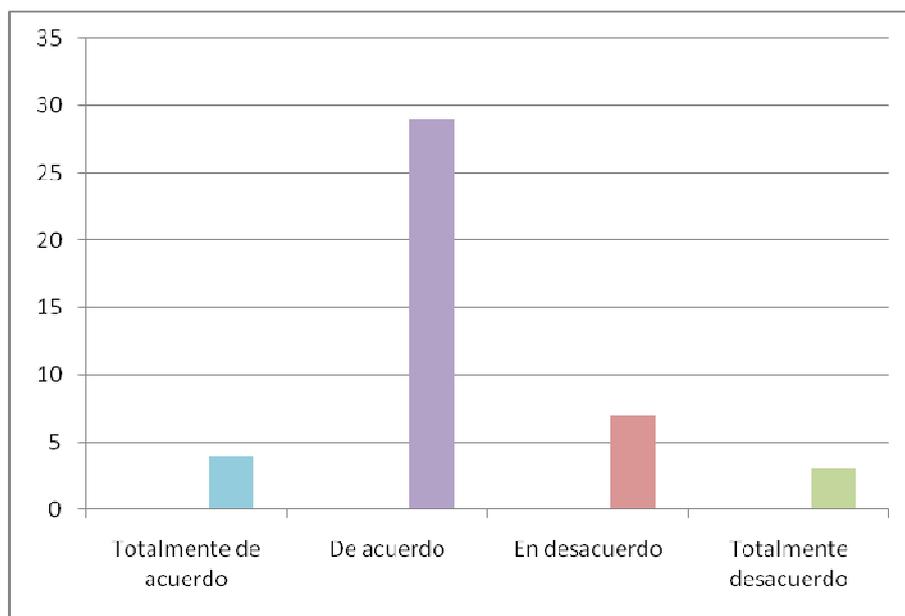
9. Sabe usted ¿si en Supan existe un departamento de Servicio al cliente?



	Total	Porcentaje %
Sí	38	22
No	138	78
	176	100

Interpretación: Según los datos recolectados un 22% de las personas contestaron que si hay un departamento de Servicio al Cliente mientras que el 78% comentó que no existe tal departamento dentro de la empresa.

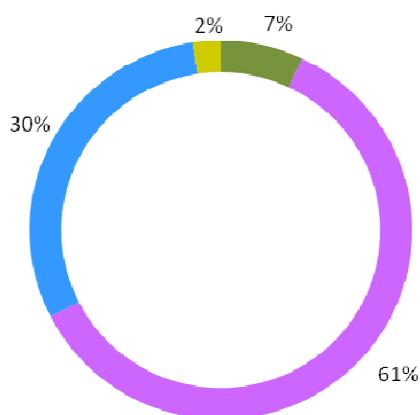
10. ¿El servicio al cliente conoce bien el producto?



	Total	Porcentaje %
Totalmente de acuerdo	4	9
De acuerdo	29	67
En desacuerdo	7	16
Totalmente desacuerdo	3	7
	43	100

Interpretación: El 9% de las personas dijo que está totalmente de acuerdo en cómo conoce todo acerca del producto el departamento de Servicio al cliente, un 67% dijo que está de acuerdo, un 16% dijo que está en desacuerdo y un 7% de la población dijo que está totalmente en desacuerdo.

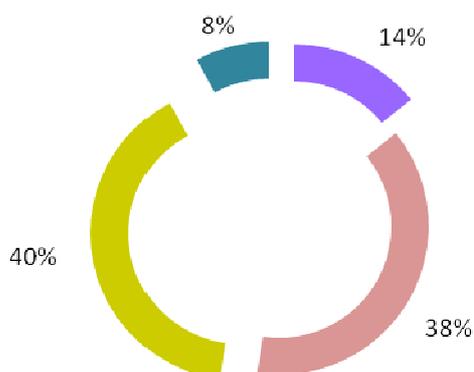
11. ¿El servicio al cliente de Supan atiende bien a sus necesidades como cliente?



	Total	Porcentaje %
Totalmente de acuerdo	3	7
De acuerdo	26	60
En desacuerdo	13	30
Totalmente desacuerdo	1	2
	43	100

Interpretación: El 7% de los públicos externos dijo que el departamento de Servicio al cliente conoce bien sus necesidades, el 60% dijo que está de acuerdo, un 30% dijo que está en desacuerdo y el 2% dijo que está totalmente en desacuerdo.

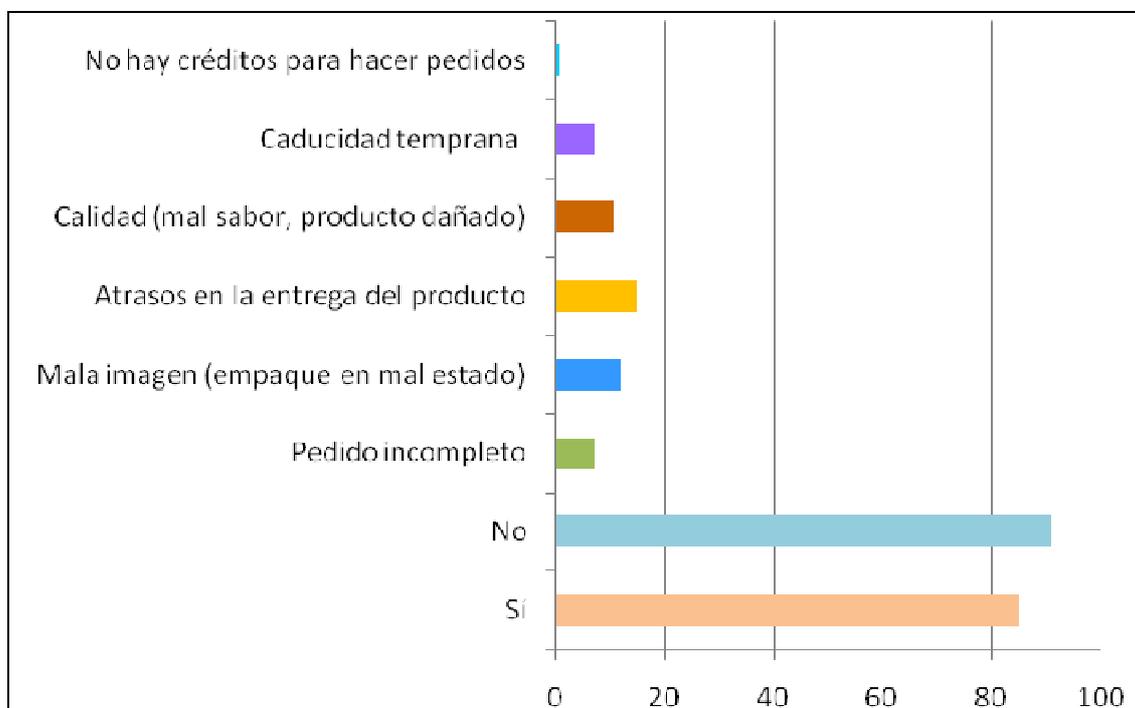
12. Basándose en su experiencia con Supan buscaría usted otro distribuidor



	Total	Porcentaje %
Es muy probable	25	14
Es probable	67	38
No es probable	70	40
Es imposible	14	8
	176	100

Interpretación: El 14% de las personas encuestadas dijo que es muy probable que cambiaran de distribuidor basándose en la experiencia pasada, un 38% dijo que es probable que lo haga, un 40% dijo que no es probable que se cambie de distribuidor y el 8% dijo que es imposible que cambie de distribuidor.

13. Ha tenido algún problema al momento de utilizar los productos de Supan

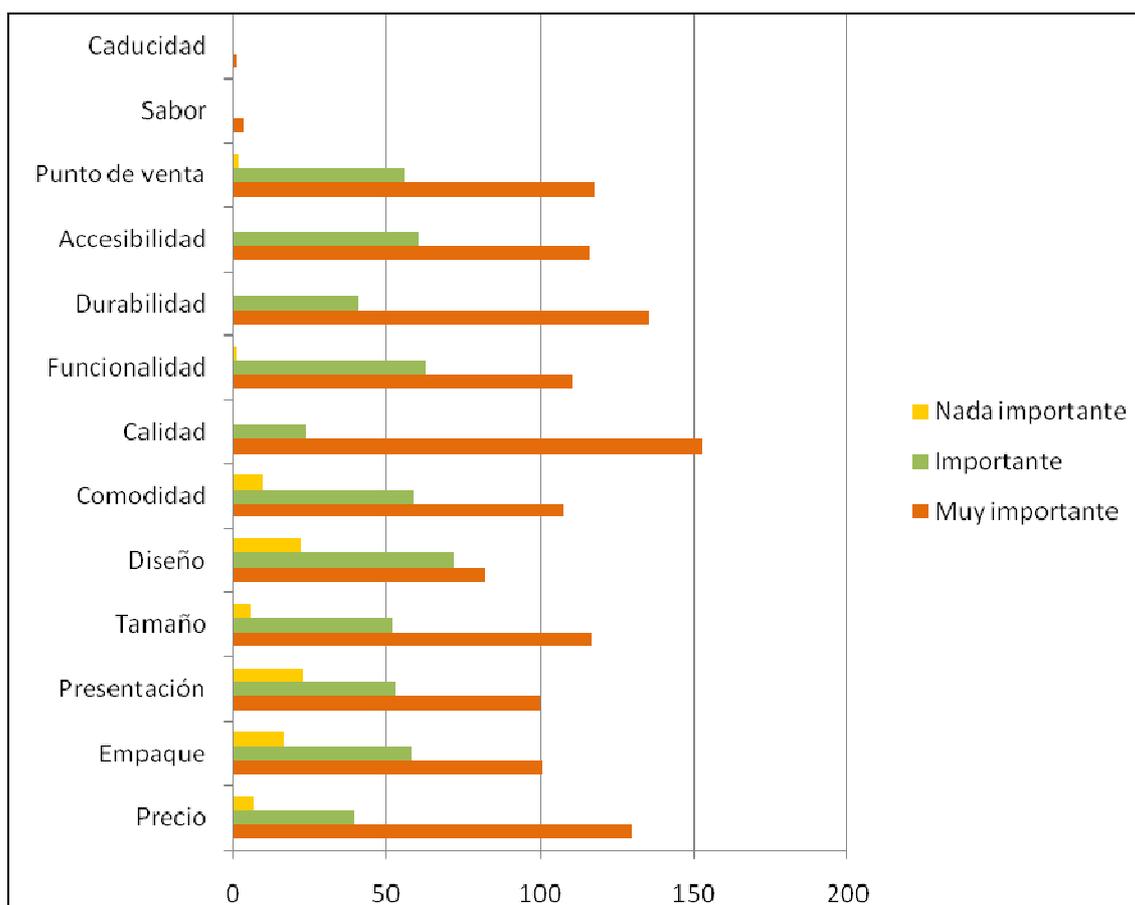


	Total	Porcentaje %
Sí	85	37
No	91	40
Pedido incompleto	7	3
Mala imagen (empaquete en mal estado)	12	5
Atrasos en la entrega del producto	15	7
Calidad (mal sabor, producto dañado)	11	5
Caducidad temprana	7	3
No hay créditos para hacer pedidos	1	0
	229	100

Interpretación: El 37% de las personas encuestadas dijo que sí ha tenido algún inconveniente con la empresa Supan S.A.; siendo una de las razones el que llegue el pedido incompleto. Esto lo comentó el 3% de la población; un 5% dijo que existe mala imagen con el producto (empaquete), un 7% dijo que hay atrasos continuos en la entrega del producto, un 5% dijo que existía mala calidad (mal sabor, producto dañado o pasado), un 3% dijo que tenía caducidad muy temprana y tan sólo una persona comentó que no hay planes

de crédito en la empresa, mientras que el 40% dijo que no ha tenido ningún problema con los productos y con la empresa como tal.

14. A la hora de comprar productos de la empresa Supan, ¿cuál es el nivel de importancia que da usted a cada uno de los siguientes aspectos?



	Muy importante	Porcentaje %	Importante	Porcentaje %	Nada importante	Porcentaje %
Precio	130	10	40	7	7	8
Empaque	101	8	58	10	17	19
Presentación	100	8	53	9	23	26
Tamaño	117	9	52	9	6	7
Diseño	82	6	72	12	22	25
Comodidad	108	8	59	10	10	11
Calidad	153	12	24	4	0	0
Funcionalidad	111	9	63	11	1	1
Durabilidad	135	11	41	7	0	0
Accesibilidad	116	9	61	11	0	0
Punto de venta	118	9	56	10	2	2
Sabor	4	0	0	0	0	0
Caducidad	1	0	0	0	0	0
Total	1276	100	579	100	88	100

Interpretación: Para determinar la importancia que les dan las personas al momento de la compra del producto se realizó la encuesta dando como resultado que un 10% dijo que el precio es muy importante, un 7% dijo que era importante y un 8% dijo que no es nada importante.

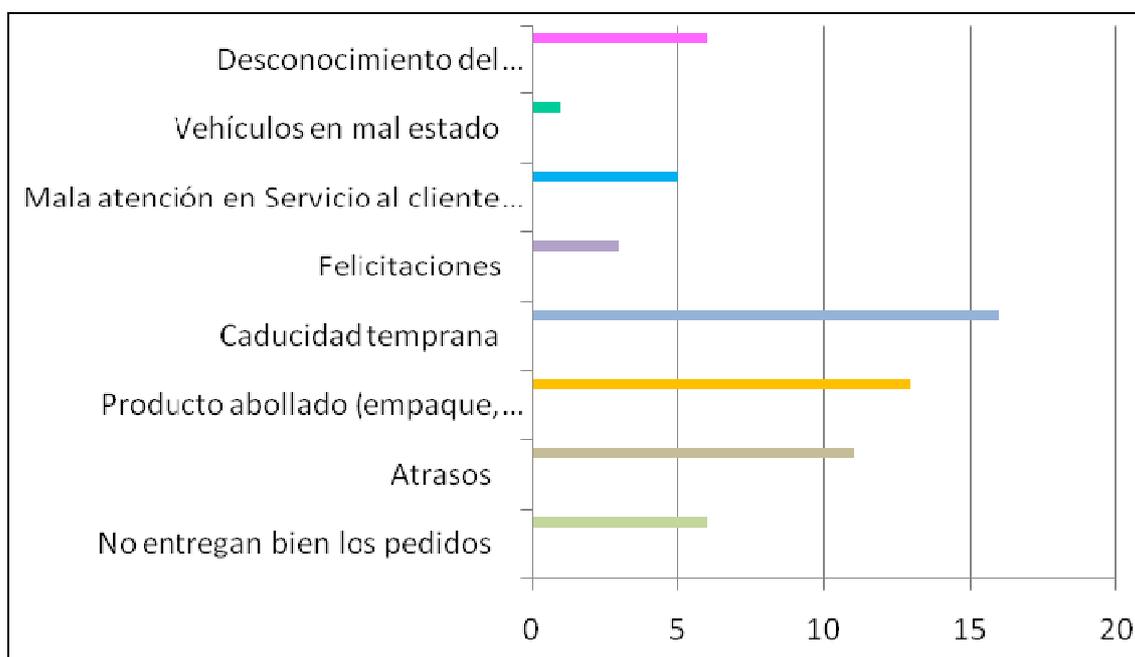
En cuanto a empaque dijeron un 8% que es muy importante, un 10% dijo que es importante y un 19% dijo que no es nada importante. En cuanto a presentación un 8% dijo que era muy importante, un 9% dijo que es importante y un 26% dijo que no es nada importante.

Con lo que se refiere a tamaño un 9% dijo que es muy importante, un 9% dijo que es importante y un 7% dijo que no es nada importante. En cuanto a diseño dijeron un 6% que es muy importante, un 12% dijo que es importante y un 25% dijo que no es nada importante. En lo que se refiere a comodidad un 8% dijo que es muy importante, un 10% dijo que es importante y un 11% dijo que no es nada importante. En cuanto a calidad el 12% dijo que es muy importante, un 4% dijo que es importante y un 0% dijo que no es nada importante. En lo que se refiere a funcionalidad un 9% dijo que es muy importante, un 11% dijo que es importante y un 1% dijo que no es nada importante.

En cuanto a durabilidad el 11% las personas dijeron que es muy importante, un 7% dijo que es importante y un 0% dijo que no era nada importante. En cuanto a accesibilidad el 9% dijo que era muy importante, un 11% dijo que era importante y ninguna persona dijo que era nada importante. En cuanto al punto de venta el 9% dijo que era muy importante, un 10% dijo que era importante y un 2% dijo que no era nada importante.

En la encuesta se dejó un espacio para que las personas pongan otras opciones y en lo que se refiere al sabor, unas 4 personas contestaron que es muy importante y en cuanto a caducidad 1 persona también dijo que era muy importante.

15. Por favor escriba aquí cualquier comentario que considere relevante:



Desorganización interna:	Total	Porcentaje %
No entregan bien los pedidos	6	10
Atrasos	11	18
Producto abollado (empaques, presentación)	13	21
Caducidad temprana	16	26
Felicitaciones	3	5
Mala atención en Servicio al cliente (no contestan)	5	8
Vehículos en mal estado	1	2
Desconocimiento del Departamento de Servicio al cliente	6	10
	61	100

Interpretación: Según los datos obtenidos según el público externo en un 10% dijo que no se entregan bien los pedidos, un 18% dijo que hay muchos atrasos, un 21% dijo que el producto llega abollado ya sea en el empaque o el producto propiamente, un 26% de las personas dijo que existe caducidad muy temprana del producto generando devoluciones, un 5% de las personas felicitó a la empresa diciendo que hay oportunidades de ascender, un 8% comentó que

hay muy mala atención en el Departamento de Servicio al cliente y no contestan en las líneas telefónicas.

Un 2% de las personas encuestadas dijo que los vehículos están muy viejos y se dañan. Finalmente, un 10% del público externo dijo que hay desconocimiento del Departamento del Servicio al cliente y que no se ha publicitado de manera alguna.

CONCLUSIONES ENCUESTAS PÚBLICO EXTERNO:

Se puede concluir que después de realizar las encuestas, que:

- La mayor parte de las personas se encuentran en una edad considerada de 30 a 35 años, lo que quiere decir que son personas ya adultas y la mayoría son hombres. Todos se encuentran ubicados, mayormente en el centro de la ciudad de Quito.
- La mayor parte de las personas encuestadas han estado utilizando el producto de la empresa Supan S.A. entre 1 a 3 años y realizan pedidos 2 o 2 veces al mes y están satisfechos con el uso del pan.
- A la hora de comprar o recibir el producto el público externo comunicó que le es muy importante la calidad del producto, la relación calidad Vs. precio, el proceso de compra, la experiencia con el producto y finalmente es de gran importancia el servicio post-venta, es decir la opinión de las personas que consumen el producto.
- Dentro del público externo, la mayoría no ha recomendado el producto a otras personas, pero porque no han tenido la oportunidad de hacerlo en su mayoría o tan solo ni si quiera les interesa hacerlo.
- En una gran mayoría las personas contestaron que no tienen conocimiento de la existencia del Departamento de Servicio al cliente y la

minoría que contestó comentó que el departamento conoce bien el producto y que atiende bien a las necesidades del cliente.

- A pesar de lo mencionado anteriormente una gran cantidad de personas dijeron que se cambiarían de distribuidor basándose en la experiencia previa que han tenido y la otra mitad dijo que no es probable que lo haga.
- En lo que respecta a problemas con el producto un poco más de la mitad dijo que no ha tenido y los demás dijo que sí han tenido inconvenientes como son: la tardanza con el pedido causando devoluciones, el empaque en mal estado causando mala imagen, mal sabor afectando la calidad del producto, el pedido a veces llega incompleto, la caducidad es muy temprano causando también devoluciones de producto y finalmente algunas personas denunciaron que sería bueno implementar un sistema de créditos en la organización como un servicio extra.
- Al momento de la compra de los productos en Supan S.A. el público externo considera de gran importancia el precio, el empaque, la presentación, el tamaño, el diseño, la comodidad, la calidad, la funcionalidad, la durabilidad del producto, la accesibilidad, el punto de venta, el sabor y la caducidad del pan.
- En los comentarios y sugerencias, las personas dijeron que el tiempo de caducidad es muy temprana, hay muchos atrasos con los pedidos, a veces el producto llega abollado o golpeado (empaque o presentación), hay una desorganización interna ya que no entregan bien los pedidos, no se conoce de la existencia del Departamento de Servicio al cliente y a más de esto existe mala atención en el Departamento (no contestan el teléfono).
- Algunas personas encuestadas felicitaron a la empresa por las oportunidades que les han brindado y finalmente los clientes comentaron

que tienen vehículos muy viejos para entregar productos delicados como es el pan, tostadas, entre otras; causando graves problemas de devolución y pérdida en la empresa.

3.3 ENTREVISTA

MARÍA DEL CARMEN ESPINOZA – JEFE DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA SUPAN S.A.

1) ¿Qué tipos de clientes son los que pertenecen al canal de distribución Horecas?

Según María del Carmen la compañía Supan S.A. buscando cumplir con su objetivo estratégico: el desarrollo rentable de canales, ha decidido mejorar el canal de distribución de sus productos en hoteles, restaurantes, cafeterías y catering; al cual se lo denominó “Horecas”, el mismo que está generando un ingreso representativo a la empresa.

El mercado total ecuatoriano en lo que se refiere a las Horecas, está sobre los 6000 puntos, el mercado potencial para la ciudad de Quito sería de 2 242 establecimientos, la mayoría de estos establecimientos están en la zona de “La Mariscal” con 1 112 puntos de venta de entre los cuales, los establecimientos más prestigiosos son alrededor de 221. Con estos antecedentes la meta entonces sería captar a 150 clientes más, logrando así poder alcanzar ventas adicionales de \$ 83 000. Se ha dividido a los establecimientos más representativos en dos grupos: por Prestigio y por Potencial de ventas.

El canal de distribución horecas se clasifica en:

- **(HORECA) lujos y de primera.-** Tienen forma y procedimientos de adquirir los productos, ya que lo realizan mediante pedidos vía telefónica

y correo electrónico a la sección de servicio cliente. El pedido es entregado por el vendedor de la ruta asignada.

- **(HORECA) segunda y tercera.-** Los vendedores toman directamente el pedido, ocasionalmente lo realizan vía teléfono.

El siguiente cuadro muestra el análisis potencial de ventas estimadas en el canal de distribución Horecas.

Cuadro 3.1 Análisis Potencial de Ventas

SECTOR LA MARISCAL	# clientes	drope size promedio	# visitas mes	Potencial de ventas mes	% participación
HORECA	1112	\$ 8.31	8	\$106,925.76	79.39%
COMIDA RÁPIDA	121	\$ 10.65	12	\$ 15,463.80	16.61%
TIENDAS DE CONVENIENCIA	24	\$ 12.60	8	\$ 2,419.20	2.60%
SALUD	43	\$ 7.58	4	\$ 1,303.76	1.40%
				\$ 93,112.52	

Fuente: Supan S.A.

Claramente el canal de distribución Horecas genera grandes entradas y mejoras en la economía de la empresa.

2) ¿Consideran que este canal de distribución está entre los más desarrollados de Supan S.A.?

Según la jefa de Recursos Humanos se llegó a la conclusión que el canal Horecas es un canal importante de distribución y que a pesar de atender a cierta cantidad de clientes horecas, realmente no ha sido formalizado como tal, por lo tanto no se lo ha potencializado. Con estos antecedentes, se demuestra que el canal de distribución horecas representa una gran oportunidad de negocio para la empresa.

3) ¿Qué tipo de mecanismo utilizo la empresa para poder sistematizar a los clientes?

Para recopilar la información necesaria para la toma de decisiones sobre este proyecto es necesario tener información clave de los clientes del mercado meta.

La metodología para el manejo de la información de la cartera de los clientes actuales y potenciales, se la realiza mediante el sistema de información FENIX, el mismo que está dividido en tres módulos:

- 1) Financiero
- 2) Comercial
- 3) Inventario

Dentro del modulo comercial se encuentra la opción ACA (Administración del Cliente Amigo), la cual básicamente sirve para manejar una amplia información de cada cliente que se ingresa al sistema.

La empresa mediante un censo, encontró datos de clientes de todos los canales de distribución por lo cual se hizo fundamental clasificar los datos siguiendo los pasos que a continuación se detalla.

- 1) Eliminar clientes que no pertenecen al canal
- 2) Ordenar de acuerdo a la sub.clasificación del canal
 - Hoteles
 - Restaurantes
 - Cafeterías
 - Catering
 - Cines

- Casinos
- Salas de juego
- Café nets

3) Clasificarlos de acuerdo a las direcciones

4) Puntuar los clientes en el mapa de Quito

Después de haber clasificado la información se procedió a escoger los clientes de cada uno de los sub. canales bajo el criterio de posibles volúmenes de compra mínimos de \$35 por semana e imagen proyectada en el mercado.

Se identificó o escogió el siguiente número de clientes en cada sub.canal:

12	Hoteles
56	Restaurantes
63	Cafeterías
8	Catering
4	Cines
3	Casinos
7	Salas de juego
22	Café nets

4) ¿Se ha considerado a nivel administrativo la problemática del canal de distribución horecas?

Según las reuniones que han sostenido Recursos Humanos y con la alta Gerencia se ha dicho que la cobertura en este canal es mínima, y que al ser atendido con el mismo método, estrategias y personal de otro canal, se ocasionó que no se puedan captar clientes importantes. Se necesita especializar el ciclo de servicio de este canal ya que sus requerimientos son distintos a otros canales.

Supan S.A. se ha enfocado principalmente en dos grandes canales que son el Detallista o tradicional y el Autoservicios o moderno, descuidándose en otros canales estratégicos y permitiendo la entrada de la competencia.

5) ¿Cuáles creen que sean los motivos por los cuáles no se ha logrado desarrollar este canal desde el punto de vista de la compañía Supan S.A.?

María del Carmen quien expuso que el problema está: en la distribución, la estrategia comercial, las políticas financieras y la falta de criterio para poder adoptar nuevos mecanismos en cuanto a la adaptación de canales de distribución, específicamente horecas.

El posicionamiento que mantiene Supan en el mercado ha configurado un ambiente conformista en cuanto a las posibilidades, aun mayores, de expansión y desarrollo, tomando en cuenta que la empresa posee una estructura capaz de sostener este crecimiento.

6) Según su experiencia en el mercado: ¿Qué es lo que el mercado exige, que Supan S.A. no está brindando o lo está haciendo pero de manera insuficiente?

Básicamente lo que se señaló es que, los clientes no pueden adaptarse a las exigencias de Supan S.A. en cuanto a: frecuencias y secuencias de visita, plazos y formas de pago, políticas de cambio y devoluciones, anticipación de pedidos, entre otros.

Además hay una ruptura de comunicación al momento del despacho del producto, debido a una falta de organización en cuanto a la forma de conocer y transmitir los pedidos, la información digital muchas veces no es atendida.

7) ¿La logística de distribución actual con la que se está atendiendo este canal es la adecuada?

Considero que la logística es el principal inconveniente en cuanto a la distribución. La imposibilidad de sostener una atención personalizada hacia los clientes genera inconvenientes tales como la pérdida de satisfacción de requerimientos entre los distintos perfiles de los mismos, la plataforma administrativa de la empresa, tiene que ser adaptada a las necesidades del canal, y por ende la logística también tiene que sufrir ciertos cambios para atender este canal.

Actualmente este importante canal de distribución (horecas), se lo atiende a través de los vendedores destinados para la venta de otros canales, como ya antes se mencionó, es decir cada uno de los puntos de venta Horecas son atendidos de la misma forma como se atienden a los 70 tiendas de abarrotes diarias por ruta con el sistema de auto venta. (Canal Detallista).

Esta situación dificulta la posibilidad de brindar un servicio adecuado para los clientes de las Horecas, los mismos que requieren una atención distinta en lo que se refiere a: frecuencia de visita, secuencia, plazos de pago, tiempos de atención, trato personal, estilos de negociación, horarios de entrega.

Existen otros canales de distribución que logran adaptarse al sistema de distribución actual, pero la mayoría por su propia naturaleza no lo hacen, y como consecuencia se desaprovecha la oportunidad de captarlos.

De igual forma, el perfil del vendedor está de acuerdo con los parámetros requeridos para atender la mayoría de los clientes que son los del canal detallista, pero no tienen las habilidades, competencias y experiencias necesarias para obtener resultados en otros canales.

8) ¿Los productos que hay son los que el canal exige?

Los productos con los que cuenta la compañía actualmente, son los adecuados, si bien se podría desarrollar alternativas exitosas, en este momento no sería la prioridad, porque con los productos que se cuenta sería suficiente.

9) ¿Consideran que se puede apoyar el desarrollo de este canal con un programa de comunicación, como un Plan de Comunicación Corporativa?

Sería importante poder contar con un Plan de Comunicación, pero no masiva sino más bien dirigida, es decir utilizando las estrategias de relaciones públicas y enfocarnos en quienes son los que toman decisiones de compra en este canal como lo son: jefes y gerentes de compra, chefs, nutricionistas, etc.

10) ¿Las estrategias de comunicación, serían aplicables en el canal Horecas?

Sería importantísimo contar con estrategias de comunicación en el punto de venta como apoyo al equipo de ventas, sobre todo en la etapa de introducción. Entre las estrategias que se mencionaron están: degustaciones de producto, auspicios en eventos especiales, material publicitario de apoyo, promociones dirigidas a los puntos de venta y cursos de capacitación para la utilización de nuestros productos inicialmente.

La principal recomendación va en el sentido de contar con el talento humano adecuado para la ejecución del plan de comunicación, ya que es un factor determinante para el éxito del mismo. Solo el personal que lleve a cabo este proyecto podrá marcar la diferencia entre el éxito o el fracaso del mismo, por lo tanto se considera que quienes sean los responsables tengan las siguientes condiciones:

- Compromiso, para sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones y estar comprometidos por completo con el logro de objetivos comunes.
- La capacidad de encaminar todos los actos al logro esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización.
- Dominio de sí mismo, capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés.
- Desarrollar la habilidad de liderazgo para orientar la acción de grupos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo.
- La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar retroalimentación, integrando las opiniones de sus compañeros.
- Pero sobre todo el personal deberá tener una actitud determinante para el trabajo en equipo, esto implica colaborar y cooperar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente

11) ¿Cómo se maneja el sistema de entrega y cobranza de productos?

Actualmente se distribuye los productos de Supan en 31 horecas, entre todos estos clientes se vende un promedio de \$ 23.056,00 por mes, se les visita 2 veces por semana (una vez para entrega y otra vez para retirar pedido o cheque), el tiempo promedio de atención por cliente es de 37 minutos 58

segundos por visita, (tiempo en el cual se puede atender 5 puntos de venta del canal detallista), sin contar con los tiempos necesarios para el desplazamientos que se necesita y los tiempos muertos que se producen por las rupturas de las secuencias lógicas de visita en el canal detallista, con el que se está abasteciendo los 31 clientes de este canal.

Las necesidades de servicio son distintas e incluso específicas con cada cliente por lo que no se logra tener un ciclo básico de servicio estandarizado y prácticamente inelástico, contrario a lo que se puede ver en el canal detallista, por lo que realmente se hace imposible utilizar la misma fuerza de distribución y ventas.

Una variable bastante influyente para la distribución adecuada en el canal horecas es el tráfico en la ciudad de Quito, sobre todo en el sector de “La Mariscal” ya que es realmente complicado, y los parqueos son escasos. Estas condiciones obligan a buscar alternativas para abastecer este segmento.

Por sus políticas y procedimientos internos de cobranzas, crédito, manejo de productos, y atención a sus clientes, las horecas se ven en la necesidad de pedir a sus proveedores condiciones de crédito, y entrega de productos, diferentes a las requeridas en el canal detallista.

Los vendedores con los que actualmente cuenta la compañía, no tienen el perfil ideal para brindar la atención diferenciada que necesitan los posibles clientes del canal de distribución.

No se cuenta con el personal administrativo de apoyo especializado en canales de distribución especiales como lo es el de horecas, para temas como:

- Manejo de cartera, servicio de postventa, administración de la relación con el cliente, asesoramiento en desarrollo de productos, nutricionista.

EQUIPO DE VENTAS, MATERIALES Y HERRAMIENTAS:**Equipo de ventas:**

2 Vendedores

2 Ayudantes de ventas

1 Telemercaderista

1 Supervisor (compartiendo tiempo con la supervisión de otros vendedores)

Herramientas:

El sistema informático y los equipos con los que cuenta la empresa.

Materiales:

1 Vehículo con furgón para una capacidad de carga de 2 toneladas, se lo obtendrá reasignando los vehículos mediante la optimización los tiempos y movimientos de todas las rutas de la ciudad de Quito.

Facturas, cartas de presentación, tarjetas personales de presentación, material de apoyo publicitario.

El Supervisor se encargara de desarrollar el canal, para el apoyo administrativo tendrá el personal que trabaja en los demás locales, porque la plataforma administrativa es suficiente para soportar el desarrollo del nuevo canal, por lo tanto el personal de apoyo es:

Un cajero, un soporte de usuario, un coordinador de pedidos, un asistente de bodega para productos de cambio. De igual forma la plataforma logística tiene la capacidad de soportar al nuevo canal de distribución, se cuenta con: un Jefe de bodega y 3 asistentes.

En donde se necesita incrementar un nuevo equipo es en la distribución propiamente, por lo tanto se necesita: 2 vendedores con sus respectivos ayudantes y una persona especializada en post venta para servicio al cliente.

CONCLUSIÓN DE LA ENTREVISTA:

Según la entrevista realizada se llegó a las siguientes conclusiones:

- Se determinó mediante la entrevista que la oportunidad de negocio que se presenta al desarrollar el canal de distribución de horecas es muy importante, ya que no ha sido explotado a profundidad por Supan S.A. ni por la competencia, incluso los clientes tienen que salir a buscar el producto en otros canales de distribución.
- En un inicio la meta de venta propuesta de \$54000,00 al mes es alcanzable con una cobertura del 25% de clientes realmente potenciales.
- Un aspecto clave para el éxito de la distribución es saber adaptarse a las necesidades del mercado, es decir que las políticas de crédito, distribución, promociones, y atención al cliente estén alineadas a sus requerimientos.
- Para lograrlo un cambio fundamental Supan S.A. tiene que tener un grado de flexibilidad por parte de sus líderes, para realizar los cambios que se requieran.
- La plataforma administrativa e informática con la que cuenta Supan S.A. es suficiente para sustentar el desarrollo del canal, pero sí es necesario pequeños cambios que no implican costo.
- Para lograr una rentabilidad a largo plazo y conseguir el liderazgo en el canal horecas, es fundamental ejecutar la estrategia comunicacional y del

modelo de negocio de fidelización del cliente. Su aplicación debe ser al pie de la letra y con la paciencia requerida o programada.

CAPÍTULO IV

4 PLAN DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA INTERNO Y EXTERNO PARA FORTALECER LA IDENTIDAD E IMAGEN DE LA EMPRESA SUPAN S.A.

4.1 INTRODUCCIÓN

Una vez realizada la investigación, se adquirió importante información acerca de la empresa Supan S.A., lo que permitirá realizar un diagnóstico por medio del FODA y luego se propondrán estrategias viables para solucionar los problemas que se han presentado en la empresa.

4.2 FODA DE LA EMPRESA SUPAN S.A.

FORTALEZAS:

- En la empresa Supan S.A. y según los datos recolectados todas las personas se sienten orgullosas de pertenecer a la organización. (Público interno – administrativos).
- El personal administrativo es joven y comprometido con su labor.
- Todo el personal tiene conocimiento de la cultura corporativa, colores corporativos.
- La maquinaria que utiliza la empresa se encuentra en condiciones óptimas para el proceso de producción de producto.
- Cuenta con personal suficiente para el desarrollo de la empresa.
- La empresa cuenta con medios digitales como es la página web www.supan.com

- La empresa Supan cumple con la comunidad ayudando en lugares de escasa economía con el producto. (Responsabilidad social).
- La empresa cuenta con dos plantas de producción de pan, una en Quito en la que se basa esta investigación y otra en Guayaquil.
- En la empresa hay posibilidad de ascenso.
- Existen incentivos económicos para el personal por el aporte de ideas, sugerencias o comentarios pro - mejora del cumplimiento de los objetivos empresariales.

DEBILIDADES:

- No hay una correcta organización interna, esto genera varios atrasos con el producto causando la constante devolución del mismo fuera de porcentajes permitidos.
- No todo el personal cuenta con los beneficios sociales que da la ley del país.
- No existe un vocero dentro de la empresa Supan S.A.
- Envío de mensajes confusos.
- Dentro de la organización existen chismes y rumorología.
- La empresa no ha desarrollado estándares de medición de desempeño adecuados para el canal Horecas, es decir, no tiene herramientas de control y evaluación las cuales permitan corregir posibles desviaciones.
- La empresa no está basada en una división racional del trabajo y en ciertos casos no están las personas adecuadas o entrenadas para ciertas

funciones, además no tienen las reglas y funciones bien definidas, eso se refleja en el desperdicio de recursos.

- Hay insuficiente e inoportuna comunicación sobre el canal de distribución Horecas causando que la empresa no funcione bien.
- Existe un desperdicio considerable de recursos, las actividades no son las adecuadas para alcanzar los objetivos, las funciones de los trabajadores están mal designadas tanto en tiempos y responsabilidades, lo único que se hace es presionar al personal.
- Las personas que trabajan dentro de la empresa están dispuestas a dejarla por un puesto en igualdad de condiciones. No hay motivación para su estadía dentro de la misma.
- No existe un departamento de Comunicación sino uno de Recursos Humanos.

OPORTUNIDADES:

- La empresa tiene bastante experiencia dentro del mercado ecuatoriano.
- La empresa Supan S.A. si bien es conocida a nivel nacional también es conocida a nivel internacional.
- Amplia difusión de la marca mediante eventos publicitarios, entre otros.

AMENAZAS

- No hay una persona que controle, evalúe y optimice los procesos de comunicación.
- Desconocimiento de los procesos comunicacionales.

- El canal de distribución Horecas representa una gran oportunidad en el mercado, sin embargo no existen políticas ni procedimientos claros, el 70% de los gastos de ventas están en el rubro de las devoluciones. Este tema no ha sido tomado en cuenta cuando se ha desarrollado la planeación y se ha tratado de dar soluciones reactivas más no pro - activas que es lo ideal; no existe un plan de acción, lo único que se planificó fue la parte operacional sin analizar todo los cambios e inconvenientes que podía traer un crecimiento sin control, no se planteó un objetivo de ventas real, ni de devoluciones, para que en base a esto se trabaje en un verdadero plan, no se presentaron alternativas para llegar a los objetivos.
- Se desconoce el proceso a seguir con el producto devuelto, no se ha dado un correcto entrenamiento a los vendedores, esto se ha generado por la falta de comunicación la cual a su vez da cuenta de una falla en la dirección. No existen responsables capacitados y se dejó el desarrollo del canal de distribución horecas en manos de vendedores sin un método adecuado para el tratamiento del mismo, no se les definió claramente sus funciones y objetivos causando esto graves problemas en la distribución, en la organización y en sus nuevas funciones.

4.3 PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA INTERNO Y EXTERNO PARA FORTALECER LA IMAGEN E IDENTIDAD DE LA EMPRESA SUPAN S.A.

4.3.1 Objetivos de la Propuesta

Objetivo General:

Formular una propuesta de un Plan Estratégico Interno y Externo de Comunicación Corporativa que fortalezca la Imagen e Identidad de la empresa Supan S.A. llegando a sus diferentes públicos.

Objetivos Específicos:

- Solucionar el 80% de los problemas de identidad e imagen organizacionales más importantes mediante el uso de los beneficios de la Comunicación Corporativa.
- Mejorar en un 75%, en el plazo de seis meses, la comunicación de la organización a través de la implementación de al menos 10 canales de comunicación que fomenten el sentido de pertenencia en los públicos.
- Mejorar el clima laboral de los integrantes de la empresa en un 80%, dentro de los tres primeros meses de cada semestre, elaborando al menos un programa de reconocimiento y estimulación al personal, a través de la gestión con el Alta Gerencia.
- Mejorar la percepción (imagen) del público externo en un 80% con respecto a la empresa y sus productos, a través de la documentación y determinación de procesos de comunicación.
- Utilizar recursos comunicacionales generando una relación sólida y eficaz en un 80% entre la empresa y sus públicos externos (canal de distribución horecas).

1. Públicos**Públicos Internos**

- **Directivos.-** Presidencia, gerencia, de la organización Supan S.A.
- **Administrativos.-** Personal de la empresa Supan S.A., como son secretarias, jefes, supervisores, telemercadistas,

- **Operativos.-** Personas que trabajan en el despacho de producto en la fábrica, personas que entregan el producto directamente (vendedores delivery), conductores de vehículos, ayudantes de ventas, operarios de la fábrica de producción de pan.

Públicos Externos

Canal de distribución “Horecas” (Hoteles, Restaurantes y Catering):

- **Hoteles.-** 12 hoteles ubicados en la ciudad de Quito.
- **Restaurantes.-** 56 restaurantes.
- **Cafeterías.-** 63 cafeterías.
- **Catering.-** 8 catering.
- **Cines.-** 4 cines.
- **Casinos.-** 3 casinos.
- **Salgas de juego.-** 7 salas de juego.
- **Café nets.-** 22 café nets en la ciudad.
- **Medios de comunicación.-** Los medios por donde la empresa puede publicitar su marca y sus productos. (Eventos, nuevas marcas, etc.)

2. Estrategias

Cuadro 4.1 Matriz Estratégica

Matriz Estratégica				
Nº	Objetivos	Públicos	Nº	Estrategias
Ob. 1	1. Solucionar el 80% de los problemas de identidad e imagen organizacionales más importantes mediante el uso de los beneficios de la Comunicación Corporativa.	Interno	E1	Utilizar los canales de comunicación formales para presentar la propuesta de la implementación de comunicadores a la Alta Gerencia de la empresa.
			E2	Selección de un comunicador corporativo como asesor de la alta gerencia de la organización y apoyo al área de RRHH.
			E3	Creación de un Comité de Comunicación Corporativa conformada por la alta gerencia organizacional
		Externo	E4	Dirigir y supervisar las acciones referentes al manejo de imagen e identidad, con previo conocimiento de la situación actual la empresa.
		Interno y Externo	E5	Determinar los elementos que están afectando a la identidad e imagen de la empresa.
Ob. 2	2. Mejorar en un 75%, en el plazo de seis meses, la comunicación de la organización a través de la implementación de al menos 10 canales de comunicación que fomenten el sentido de pertenencia en los públicos.	Interno	E1	Establecer procedimientos de comunicación dinámica que fortalezcan la fluidez de la comunicación en la empresa.
			E2	Permitir que la Filosofía Organizacional sea compartida y entendida por sus diferentes públicos internos.
			E3	Respaldar, difundir y controlar los mensajes correctamente enviados (escritos y verbales) dentro de la empresa para que la producción del equipo sea más efectiva.
			E4	Manejar procesos dinámicos para la bienvenida a los nuevos integrantes de la empresa.
		Externo e Interno	E5	Reposicionar la marca Supan en los canales de distribución Horecas.
Ob. 3	3. Mejorar el clima laboral de los integrantes de la empresa en un 80%, dentro de los tres primeros meses de cada semestre, elaborando al menos un programa de reconocimiento y estimulación al personal, a través de la gestión con el Alta Gerencia.	Interno	E1	Evaluaciones de cargo
			E2	Dotar de suministros necesarios a todos los empleados para el cumplimiento del rol establecido.
			E3	Elaborar un programa de reconocimientos que promuevan una mejor actitud y desempeño de los empleados ante la empresa y ante sus compañeros. (Basado en ganar puntos por cada felicitación o evaluación de resultados)
Ob. 4	4. Mejorar la percepción (imagen) del público externo en un 80% con respecto a la empresa y sus productos, a través de la documentación y determinación de procesos de comunicación.	Interno y Externo	E1	Canalizar el envío y la recepción de los mensajes virtuales (página web) generados por la institución.
			E2	Determinar los canales de comunicación que den "voz" a los públicos con el fin de mejorar los procesos de elaboración y distribución del producto.
			E3	Optimizar la atención del Departamento de Servicio al cliente de la empresa para su posterior difusión al público externo.
Ob. 5	5. Utilizar recursos comunicacionales generando una relación sólida y eficaz en un 80% entre la empresa y sus públicos externos (canal de distribución horecas).	Externo	E1	Publicitar los servicios adicionales
		Interno y Externo	E2	Determinar políticas de comunicación para efectivizar las acciones a tomarse frente a las quejas y sugerencias de los clientes y distribuidores.

Cuadro 4.2 Matriz Táctica

Matriz Táctica				
Nº	Táctica	Responsable	Seguimiento y Evaluación	Tiempo
T1	Tener una reunión para presentar la propuesta de implementación.	Alta gerencia y Departamento de Recursos Humanos	Alta gerencia y/o alguna empresa externa a la organización	Una vez
T2	Determinar el espacio utilizado dentro del Departamento de Recursos Humanos.	Alta gerencia y Departamento de Recursos Humanos	Recursos Humanos	Tres meses
T3	Selección del personal de comunicadores para ser parte del Departamento de Recursos Humanos.	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Tres meses
T4	Crear un manual de procedimientos con logo de la empresa, donde está explicado todo lo que debe hacer el comunicador institucional en su cargo.	Departamento de Recursos Humanos con ayuda del comunicador corporativo y el Departamento de Marketing y Publicidad	Comunicador Corporativo y diseñador gráfico de la empresa	Anual o cuando exista algún cambio dentro del Manual
T1	Mediante el análisis de cargo se evaluará si la persona es o no competente para el cargo.	Departamento de Recursos Humanos con ayuda del comunicador.	Comunicador Corporativo	Al momento de la contratación de la persona.
T2	Cuando la persona seleccionada es contratada, se le dará a conocer toda la información necesaria de la empresa y los parámetros que la rigen. (Cultura y Filosofía Organizacional)	Departamento de Recursos Humanos y Alta Gerencia	Jefe de Recursos Humanos	Al momento de la contratación de la persona.
T1	Establecer un calendario de actividades, acorde a la jerarquía de la problemática comunicacional.	Alta gerencia y Comunicador Corporativo	Comunicador Corporativo	Cada semana
T2	Gestionar las soluciones a los problemas comunicacionales encontrados.	Comunicador Corporativo	Comunicador Corporativo	N/A
T1	Contratar a una agencia de comunicación externa con el fin de que realice una auditoría de imagen global para determinar la situación actual.	Departamento de Recursos Humanos y comunicador corporativo	Agencia contratada	Desde la implementación del presente Plan.
T2	Reuniones periódicas de la alta gerencia con el Departamento Recursos Humanos, específicamente con el comunicador corporativo.	Departamento de Recursos Humanos y comunicador corporativo	Comunicador Corporativo	Cada quince días o una vez al mes
T3	Realizar actas de cada una de las reuniones con copia a los empleados o departamentos que estén involucrados con el tema de la reunión. (Vía intranet)	Departamento de Recursos Humanos y comunicador corporativo	Secretaría del Departamento de Recursos Humanos	Cada quince días o una vez al mes
T1	Reuniones periódicas de la alta gerencia con el Departamento Recursos Humanos, específicamente con el comunicador corporativo.	Departamento de Recursos Humanos y comunicador corporativo	Comunicador Corporativo	Cada quince días
T2	Evaluación de resultados y gestionar las acciones a tomar	Departamento de Recursos Humanos y comunicador corporativo	Comunicador Corporativo	N/A
T3	Para contrarrestar la rumorología se debe contar con un líder de opinión dentro de la organización; o en último caso se puede contar con espías dentro de la organización; en el caso de que fuera la situación fuera insostenible.	Departamento de Recursos Humanos y comunicador corporativo	Comunicador Corporativo	Evaluaciones mensuales o dependiendo de la gravedad de la situación.
T4	Evaluación de resultados y gestionar las acciones a tomar	Comunicador Corporativo	Comunicador Corporativo	N/A
T5	Observación de comportamientos de los empleados para identificar líderes de opinión, jefes de departamento, entre otros.	Comunicador Corporativo	Comunicador Corporativo	En eventos especiales o su labor cotidiano
T6	Utilizar canales de comunicación formal para determinar la importancia de un sistema de control de asistencia.	Alta gerencia, Departamento de Recursos Humanos y comunicador corporativo	Comunicador Corporativo	Desde que se efectivizará este plan
T7	Implementar un sistema de llegada a la organización llamado ASISTA-PLUS, con reconocimiento de huella digital.	Departamento de Recursos Humanos y comunicador corporativo	Asistente de Recursos Humanos	Semanalmente
T8	Evaluación de resultados de los sistemas implementados	Departamento de Recursos Humanos y comunicador corporativo	Comunicador Corporativo	N/A

Nº	Táctica	Responsable	Seguimiento y Evaluación	Tiempo
T1	Capacitar al personal para que se sientan comprometidos con los objetivos de la empresa y así poder aportar al fortalecimiento de la identidad corporativa.	Departamento de Recursos Humanos y comunicador corporativo	Comunicador Corporativo	Cada trimestre
T2	Dar charlas de información de los objetivos empresariales a todos los integrantes de la empresa	Departamento de Recursos Humanos y comunicador corporativo	Comunicador Corporativo	Cada trimestre
T3	En cada capacitación se dará énfasis con los objetivos de la organización impresos en el mismo.	Departamento de Recursos Humanos y comunicador corporativo	Jefe de Recursos Humanos y comunicador corporativo	Cada trimestre
T4	Libretín de apuntes para cada charla, en este debe constar la filosofía organizacional de la empresa.	Departamento de Recursos Humanos y comunicador corporativo	Jefe de Recursos Humanos y comunicador corporativo	Cada trimestre
T5	Se les entregará pines para que los usen con el uniforme. Estos pines llevarán información acerca de la cultura organizacional de la empresa y con mensajes de estimulación al personal.	Departamento de Recursos Humanos y comunicador corporativo y Departamento Marketing y Publicidad	Comunicador Corporativo, Jefe de Recursos Humanos y diseñador gráfico	Cada trimestre
T1	Hacer dinámicas para encontrar puntos de cohesión entre los objetivos empresariales y los personales.	Departamento de Recursos Humanos y comunicador corporativo	Comunicador Corporativo	Cada semestre
T2	Establecer los objetivos compartidos.	Departamento de Recursos Humanos y comunicador corporativo	Comunicador Corporativo	Cada semestre
T3	Poner por escrito dichos objetivos.	Departamento de Recursos Humanos y comunicador corporativo	Comunicador Corporativo	Cada semestre
T4	Mantener reuniones con la alta gerencia para implementar a los objetivos compartidos en la cultura organizacional de la empresa.	Departamento de Recursos Humanos y comunicador corporativo	Comunicador Corporativo	Cada dos meses
T1	Definir los mensajes.	Departamento de Recursos Humanos y comunicador corporativo	Comunicador Corporativo	Una vez a la semana
T2	Canalizar la recepción y envío de mensajes por medio de un sistema unificado de comunicación: intranet	Departamento de Recursos Humanos y comunicador corporativo	Comunicador Corporativo	Diario
T3	Implementar un buzón de sugerencias en cada uno de los departamentos de la empresa para que las personas expresen sus molestias o problemas.	Departamento de Recursos Humanos y comunicador corporativo	Comunicador Corporativo	Cada 15 días
T4	Reuniones con los departamentos para poder evaluar los resultados del buzón de sugerencias.	Departamento de Recursos Humanos, comunicador corporativo y el departamento involucrado.	Comunicador Corporativo	Una vez al mes
T5	Publicar las mejores sugerencias en el portal web de la empresa.	Departamento de Recursos Humanos y comunicador corporativo y Departamento Marketing y Publicidad	Comunicador Corporativo y diseñador web	Cada 15 días
T6	Crear cuentas de intranet a todos los integrantes de la empresa. (Empleados nuevos)	Departamento de Recursos Humanos y comunicador corporativo	Recursos Humanos	Cada año verificación de datos
T7	Cartelera Organizacional en cada departamento con logo de la empresa (cumpleaños y fechas importantes)	Departamento de Recursos Humanos y comunicador corporativo	Jefe de cada departamento donde está la cartelera organizacional	Semanalmente
T8	Boletines empresariales (formales e informales: intranet, memos, etc)	Departamento de Recursos Humanos y comunicador corporativo	Comunicador Corporativo	Mensual
T1	Impartir cursos de inducción a nuevos empleados que incluya los siguientes temas: Conocimiento total de la empresa, como: visión, misión, valores, objetivos, historia, filosofía, cultura organizacional, políticas, procedimientos, beneficios y prestaciones de la empresa	Departamento de Recursos Humanos y comunicador corporativo	Comunicador Corporativo y gente de Recursos Humanos	Cada que se haga un grupo de nuevos integrantes para la empresa
T2	Dar manuales de inducción en los cursos	Departamento de Recursos Humanos y comunicador corporativo	Recursos Humanos	Cada primer semestre

Nº	Táctica	Responsable	Seguimiento y Evaluación	Tiempo
T1	Implementar manual de productos (Brochure).	Alta Gerencia, Departamento de Recursos Humanos y comunicador corporativo y Marketing y Publicidad	Comunicador Corporativo, representante de Recursos Humanos y diseñador gráfico.	Al momento que ingresa en la organización y si existen cambios en el manual de productos
T2	Cada vendedor de la empresa deberá tener manuales de producto para poder brindar a los clientes un mejor servicio.	Alta Gerencia, Departamento de Recursos Humanos y comunicador corporativo y Marketing y Publicidad	Comunicador Corporativo, representante de Recursos Humanos y diseñador gráfico. (Para determinar que tipo de manual deben manejar ellos)	En charla de inducción o si le extravía o como se mencionó cuando exista algún cambio.
T3	Cada vendedor de la empresa también deberá tener manuales de formas de crédito y con preguntas frecuentes o posibles de los clientes para poder brindar a los clientes un mejor servicio.	Alta Gerencia, Departamento de Recursos Humanos y comunicador corporativo y Marketing y Publicidad	Cada vendedor	Semestralmente
T1	Establecer parámetros de medición para todas las preguntas propuestas en las evaluaciones.	Departamento de Recursos Humanos y comunicador corporativo	Comunicador Corporativo	Anual
T2	Reclutar al personal según su departamento para hacer la evaluación.	Departamento de Recursos Humanos y comunicador corporativo	Recursos Humanos y Comunicador corporativo	Anual
T3	Aplicar las evaluaciones a todos los integrantes de la organización.	Departamento de Recursos Humanos y comunicador corporativo	Recursos Humanos y Comunicador corporativo	Anual
T4	Tomar decisiones respecto a los resultados de las evaluaciones con el fin de facilitar el cumplimiento de sus tareas diarias.	Alta Gerencia	Recursos Humanos y Comunicador corporativo	Anual
T1	A nivel de oficina: esferos, una computadora, teléfono, internet, fax, una resma de hojas membretadas, tarjetas de presentación.	Departamento de Recursos Humanos y comunicador corporativo	Asistente de Recursos Humanos	Al momento que ingresa en la organización y pedidos de suministros una vez al mes
T2	A nivel de delivery de producto: uniforme, protecciones (gafas protectoras, casco, guantes, overol con logo de Supan, botas)	Departamento de Recursos Humanos y comunicador corporativo	Recursos Humanos	Al momento que ingresa en la organización y si pierde el uniforme o sufre algún daño.
T1	Salidas de campo	Departamento de Recursos Humanos y comunicador corporativo	Comunicador Corporativo, Jefe de Recursos Humanos y Focus Group con los empleados	Semestralmente
T2	Festejos esepciales: agasajo de navidad, día de la amistad, fiestas nacionales.	Departamento de Recursos Humanos y comunicador corporativo	Comunicador Corporativo, Jefe de Recursos Humanos y Focus Group con los empleados	En fechas determinadas por el calendario
T3	Paseo de integración	Departamento de Recursos Humanos y comunicador corporativo	Comunicador Corporativo, Jefe de Recursos Humanos y Focus Group con los empleados	Semestralmente
T4	Sistema de Reconocimientos	Departamento de Recursos Humanos y comunicador corporativo	Comunicador Corporativo, Jefe de Recursos Humanos y Focus Group con los empleados	Una vez al mes
T5	Paseo internacional (Por reconocimiento)	Departamento de Recursos Humanos y comunicador corporativo	Comunicador Corporativo, Jefe de Recursos Humanos y Focus Group con los empleados	Un paseo anual
T6	Pláticas Motivacionales: *Empleado del mes *Empleado del año	Departamento de Recursos Humanos y comunicador corporativo	Comunicador Corporativo, Jefe de Recursos Humanos y Focus Group con los empleados	Mensual y anual
T1	Publicidad de la nueva interactividad virtual y dinámica de difusión de opiniones.	Departamento de Recursos Humanos y comunicador corporativo y Marketing y Publicidad	Comunicador Corporativo y publicista	Semanalmente
T2	Sesgar las opiniones de este medio de comunicación y canalizarlas positivamente a los públicos	Departamento de Recursos Humanos y comunicador corporativo y Marketing y Publicidad	Comunicador Corporativo	Semanalmente
T1	Gestionar reuniones gerenciales periódicas con los líderes de los procesos de la organización para determinar objetivos y estrategias.	Alta gerencia, jefes de los distintos departamentos y Comunicador Corporativo	Recursos Humanos	Una vez a la semana (viernes)
T2	Gestionar reuniones periódicas entre los líderes de los procesos y su personal a cargo para definir los problemas cotidianos que afectan la productividad y calidad de la organización, y sus posibles soluciones.	Jefes de cada departamento y su personal	Recursos Humanos	Dos días a la semana (lunes y jueves)

Nº	Táctica	Responsable	Evaluación	Tiempo
T3	A partir de los resultados obtenidos de las reuniones, gestionar su aplicación.	Alta Gerencia, Departamento de Recursos Humanos y comunicador corporativo	Comunicador Corporativo	N/A
T4	Empleados de la empresa dominen la cartilla de los productos de la empresa (vendedores delivery)	Departamento de Recursos Humanos y comunicador corporativo y Departamento de Servicio al Cliente	Supervisor de producto, jefe de Servicio al Cliente (Comentarios, sugerencias, reclamos)	Evaluación mensual
T5	Dar a conocer el sistema de devolución de producto a los vendedores.	Departamento de Recursos Humanos y comunicador corporativo	Representante de Departamento de Servicio al cliente	Diario y una evaluación semanal
T1	Promocionar la línea del Departamento de Servicio al cliente en la página web, en fundas de producto, camiones, bandejas donde se coloca el producto, en tarjetas de presentación, eventos especiales y souvenirs.	Departamento de Recursos Humanos y comunicador corporativo y Marketing y Publicidad	Comunicador Corporativo y publicista	Revisión una vez al mes
T2	Sondeos de opinión de las personas que aprueben o desprecien el producto (Focus Group)	Departamento de Recursos Humanos y comunicador corporativo	Comunicador Corporativo y representante de Recursos Humanos	Semestralmente
T3	Calificación de la opinión de las personas y cuantificarlas.	Departamento de Recursos Humanos y comunicador corporativo	Comunicador Corporativo	Mensual
T1	Publicitar el portal de la empresa en: Fundas de producto, camiones, bandejas donde se coloca el producto, en tarjetas de presentación, eventos especiales, en publicidad P.O.P., BTL.	Departamento de Recursos Humanos y comunicador corporativo y Marketing y Publicidad	Diseñador / Publicista y Comunicador Corporativo	Primer semestre
T2	Esferos promocionando la página web y la línea del Departamento de Servicio al Cliente	Departamento de Recursos Humanos y comunicador corporativo y Marketing y Publicidad	Comunicador Corporativo y diseñador gráfico	Primer semestre
T3	Gorras, chompas, camisetas, ropa en general con el logo de la empresa para promocionar la marca en el público en general.	Departamento de Recursos Humanos y comunicador corporativo y Marketing y Publicidad	Comunicador Corporativo y diseñador gráfico	Primer semestre
T4	Agendas con datos curiosos de la empresa como anécdotas, historia de la organización, etc.	Departamento de Recursos Humanos y comunicador corporativo y Marketing y Publicidad	Comunicador Corporativo y diseñador gráfico	Primer semestre
T5	Llaveros con el logo de Supan y otros con la forma de un pan.	Departamento de Recursos Humanos y comunicador corporativo y Marketing y Publicidad	Comunicador Corporativo y diseñador gráfico	Primer semestre
T6	Publicitar el portal de la empresa y la línea del Departamento de Servicio al cliente utilizando páginas web de publicidad gratis y pagadas.	Departamento de Recursos Humanos y comunicador corporativo y Marketing y Publicidad	Comunicador Corporativo, diseñador gráfico para web y publicista.	Revisión una vez al mes
T7	Establecimiento de vínculos electrónicos con redes sociales	Departamento de Marketing y Publicidad	Diseñador gráfico para web	Una vez y revisar semanalmente su funcionamiento
T8	En la revista institucional que ya existe en la empresa se debe conceder un espacio para la OP de los empleados de la empresa.	Departamento de Recursos Humanos y comunicador corporativo y Marketing y Publicidad	Diseñador y comunicador corporativo	Revista mensual
T9	Establecer un vocero oficial de la empresa	Departamento de Recursos Humanos y comunicador corporativo	Comunicador Corporativo	Anual o cada que haya un cambio en el puesto
T10	Realizar eventos dentro de los hoteles donde se expende el producto de Supan (canje publicitario o relevancia social)	Departamento de Recursos Humanos y comunicador corporativo	Comunicador Corporativo	Semestralmente y en el mes de Diciembre
T11	Realizar eventos en: café nets, hoteles restaurantes, cafeterías y catering donde se utiliza el producto de Supan (canje publicitario, promoción de producto con degustación eventos de cocina o relevancia social)	Departamento de Recursos Humanos y comunicador corporativo	Comunicador Corporativo	Semestralmente y en el mes de Diciembre
T1	Determinar una red de comunicación directa entre el Comunicador Corporativo y los encargados de la página Web y el número telefónico del Departamento de Servicio al Cliente.	Alta Gerencia y Comunicador Corporativo	Comunicador Corporativo	Una vez a la semana

Cuadro 4.4 Presupuesto

GASTOS	UNIDAD	# DE UNIDADES	TARIFA UNITARIA	COSTES EN DOLARES	OBSERVACIONES
1. Talento Humanos					
1.1 Salarios					
1.1.1 Personal Técnico (Comunicadores)	Por mes	24	600	14400	Se establece su permanencia dentro del periodo que dure el proyecto, sin embargo se recomienda su posterior permanencia
1.1.2 Personal de Apoyo	Por mes	24	400	9600	
1.1.3 Personal Externo	Por Consultoría	8	400	3200	
1.2 Capacitaciones					
1.2.1 Personal en Seminarios y Conferencias	Por Día	8	50	400	Las capacitaciones al personal seran trimestrales
Subtotal Recursos Humanos				27600	
2. Viajes					
2.1 Viajes Internacionales	Anual	2	600	1200	Paseo internacional (Por reconocimiento)
2.2 Transporte Local	Semestral	8	300	2400	Paseos y Salidas de Campo
Subtotal Viajes				3600	
3. Suministros					
3.1 Bienes Fungibles/Material de oficina	Por mes	24	100	2400	
Subtotal Suministros				2400	
4. Otros Costes/Servicios					
4,1 Promoción					Emerge de las necesidades comerciales basadas en la publicación y promoción del producto
4,1,1 Eventos	Semestral	184	50	9200	Distribuidos en: Hoteles, Restaurantes, Cafeterías, Salas de juego, Café Nets, Casinos, Cines y Locales de Catering
4.2 Herramientas Comunicación Interna/Externa					
4.2.1 Manual	Anual	2	300	600	Manual de procedimientos
4.2,2 Manual de induccion para los talleres	semestre	2	30	60	
4.2.3 Esfero con leyenda/Pines	Trimestral	8	50	400	La leyenda muestra los objetivos organizacionales
4.2.4 Libretines	Trimestral	8	30	240	Charlas Organizacionales
4.3 Publicidad					
4.3.1 Esferos/Otros	Por mes	6	50	300	Publicitar la página web de la empresa
4.3.2 Artículos de Vestir Con el logo de SUPAN	Por mes	6	50	300	
4.3.3 Agendas	Por mes	6	50	300	
4.3.4 Llaveros	Por mes	6	50	300	
4.4 Costes de Evaluación					
4.4.1 Agencia externa de comunicación	Por consultoría	1	800	800	Con el fin de que realice una auditoría de imagen global para determinar la situación actual
Subtotal Otros costes/servicios				12500	
Subtotal Costes Directos				46100	
5. Reserva para imprevistos(Maximo el 2% de los Costes Elegibles del Proyecto)				922	
Costes Totales				47022	

PLAN

Cuadro 4.6 Fundamentación

	Objetivo	Encuesta y No. de pregunta			Entrevista
		Interna	Delivery	Externa	RR.HH.
Plan de Comunicación Corporativa Interno y Externo aplicado a la empresa Supan S.A.	1. Solucionar el 80% de los problemas de identidad e imagen organizacionales más importantes mediante el uso de los beneficios de la Comunicación Corporativa.	1, 2, 3, 4, 6, 7, 15, 24, 25, 26, 29, 34, 35	1, 2, 3, 4, 6, 7, 15, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34	1, 2, 3, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11
	2. Mejorar en un 75%, en el plazo de seis meses, la comunicación de la organización a través de la implementación de al menos 10 canales de comunicación que fomenten el sentido de pertenencia en los públicos.	4, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 24, 25, 26, 27, 28, 34, 35	4, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 27, 28, 29, 30, 34	6, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15	1, 2, 6, 9, 10, 11
	3. Mejorar el clima laboral de los integrantes de la empresa en un 80%, dentro de los tres primeros meses de cada semestre, elaborando al menos un programa de reconocimiento y estimulación al personal, a través de la gestión con el Alta Gerencia.	5, 23, 24, 25, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35	5, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34	8, 10, 11, 12, 13, 14, 15	1, 3, 4, 6, 7, 8, 9
	4. Mejorar la percepción (imagen) del público externo en un 80% con respecto a la empresa y sus productos, a través de la documentación y determinación de procesos de comunicación.	19, 20, 21, 22, 26	31, 32, 33, 34	4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11
	5. Utilizar recursos comunicacionales generando una relación sólida y eficaz en un 80% entre la empresa y sus públicos externos (canal de distribución horecas).	18, 19, 20, 21, 22	31, 32, 33, 34	5, 6, 7, 8, 9, 14, 15	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11

No. Objetivo	No. Estrategia	Estrategias	Encuesta y No. de pregunta			Entrevista
			Interna	Delivery	Externa	RR.HH.
1	1.1	Utilizar los canales de comunicación formales para presentar la propuesta de la implementación de comunicadores a la Alta Gerencia de la empresa.	1, 2, 3, 4, 6, 7, 15, 24, 25, 26, 29, 34, 35	1, 2, 3, 4, 6, 7, 15, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34	1, 2, 3, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11
	1.2	Selección de un comunicador corporativo como asesor de la alta gerencia de la organización y apoyo al área de RRHH.	1, 2, 3, 4, 6, 7, 15, 24, 25, 26, 29, 34, 35	1, 2, 3, 4, 6, 7, 15, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34	1, 2, 3, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11
	1.3	Creación de un Comité de Comunicación Corporativa conformada por la alta gerencia organizacional	1, 2, 3, 4, 6, 7, 15, 24, 25, 26, 29, 34, 35	1, 2, 3, 4, 6, 7, 15, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34	1, 2, 3, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11
	1.4	Dirigir y supervisar las acciones referentes al manejo de imagen e identidad, con previo conocimiento de la situación actual la empresa.	1, 2, 3, 4, 6, 7, 15, 24, 25, 26, 29, 34, 35	1, 2, 3, 4, 6, 7, 15, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34	1, 2, 3, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11
	1.5	Determinar los elementos que están afectando a la identidad e imagen de la empresa.	1, 2, 3, 4, 6, 7, 15, 24, 25, 26, 29, 34, 35	1, 2, 3, 4, 6, 7, 15, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34	1, 2, 3, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11
2	2.1	Establecer procedimientos de comunicación dinámica que fortalezcan la fluidez de la comunicación en la empresa.	4, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 24, 25, 26, 27, 28, 34, 35	4, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 27, 28, 29, 30, 34	6, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15	1, 2, 6, 9, 10, 11
	2.2	Permitir que la Filosofía Organizacional sea compartida y entendida por sus diferentes públicos internos.	4, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 24, 25, 26, 27, 28, 34, 36	4, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 27, 28, 29, 30, 34	6, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15	1, 2, 6, 9, 10, 11
	2.3	Respalidar, difundir y controlar los mensajes correctamente enviados (escritos y verbales) dentro de la empresa para que la producción del equipo sea más efectiva.	4, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 24, 25, 26, 27, 28, 34, 37	4, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 27, 28, 29, 30, 34	6, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15	1, 2, 6, 9, 10, 11
	2.4	Manejar procesos dinámicos para la bienvenida a los nuevos integrantes de la empresa.	4, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 24, 25, 26, 27, 28, 34, 38	4, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 27, 28, 29, 30, 34	6, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15	1, 2, 6, 9, 10, 11
	2.5	Reposicionar la marca Supan en los canales de distribución Horecas.	4, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 24, 25, 26, 27, 28, 34, 39	4, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 27, 28, 29, 30, 34	6, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15	1, 2, 6, 9, 10, 11
3	3.1	Evaluaciones de cargo	5, 23, 24, 25, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35	5, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34	8, 10, 11, 12, 13, 14, 15	1, 3, 4, 6, 7, 8, 9
	3.2	Dotar de suministros necesarios a todos los empleados para el cumplimiento del rol establecido.	5, 23, 24, 25, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 36	5, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34	8, 10, 11, 12, 13, 14, 15	1, 3, 4, 6, 7, 8, 9
	3.3	Elaborar un programa de reconocimientos que promuevan una mejor actitud y desempeño de los empleados ante la empresa y ante sus compañeros. (Basado en ganar puntos por cada felicitación o evaluación de resultados)	5, 23, 24, 25, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 37	5, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34	8, 10, 11, 12, 13, 14, 15	1, 3, 4, 6, 7, 8, 9
4	4.1	Canalizar el envío y la recepción de los mensajes virtuales (página web) generados por la institución.	19, 20, 21, 22, 26	31, 32, 33, 34	4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11
	4.2	Determinar los canales de comunicación que den "voz" a los públicos con el fin de mejorar los procesos de elaboración y distribución del producto.	19, 20, 21, 22, 27	31, 32, 33, 34	4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11
	4.3	Optimizar la atención del Departamento de Servicio al cliente de la empresa para su posterior difusión al público externo.	19, 20, 21, 22, 28	31, 32, 33, 34	4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11
5	5.1	Publicitar los servicios adicionales	19, 20, 21, 22, 29	31, 32, 33, 34	5, 6, 7, 8, 9, 14, 15	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11
	5.2	Determinar políticas de comunicación para efectivizar las acciones a tomarse frente a las quejas y sugerencias de los clientes y distribuidores.	19, 20, 21, 22, 30	31, 32, 33, 34	5, 6, 7, 8, 9, 14, 15	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11

CAPÍTULO V

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Después de haber elaborado el presente proyecto de tesis se puede concluir que:

- La empresa Supan S.A. tiene mucho tiempo en el mercado ecuatoriano por lo que ha generado historia en las personas.
- Dentro de la empresa no existe un Departamento de Comunicación Corporativa; existe tan solo el Departamento de Recursos Humanos.
- Los mensajes enviados no son bien entendidos y causan confusión en el personal.
- La incorrecta aplicación de algunas herramientas comunicacionales ha causado desorden, no hay control y causan problemas de imagen e identidad a la empresa.
- Hay una mala imagen de la empresa especialmente con los clientes de las Horecas ya que el 70% de devolución de producto.
- Hay una gran oportunidad de negocio en el canal de distribución de horecas, lastimosamente no ha sido explotado a profundidad por Supan S.A. ni por la competencia, además genera muchos ingresos a la empresa.
- La falta de comunicación ha causado grandes problemas en la organización.

5.2 RECOMENDACIONES

Al haber terminado con la investigación y elaborado el plan estratégico de comunicación se puede recomendar lo siguiente:

- Se recomienda llevar a cabo el Plan de Comunicación Estratégica en la empresa Supan S.A. para poder solucionar en un 80% los problemas encontrados en la investigación, el mismo que fortalecerá la identidad e imagen de la organización.
- Se recomienda tomar en cuenta mucho las estrategias y tácticas; ya que un crecimiento sin control puede generar muchos problemas en la empresa, hay que ser proactivo y adelantarse a la crisis.
- Una recomendación importante es la que va en el sentido de contar con el talento humano adecuado para la ejecución del plan, ya que es un factor determinante para el éxito del mismo. Solo el personal que lleve a cabo este proyecto podrá marcar la diferencia entre el éxito o el fracaso del mismo, por lo tanto se considera que quienes sean los responsables tengan las siguientes condiciones:
 - Compromiso, para sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes.
 - La capacidad de encaminar todos los actos al logro esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización.

- Desarrollar la habilidad del liderazgo para orientar la acción de los grupos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo.

- La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar retroalimentación, integrando las opiniones de sus compañeros.

- Pero sobre todo el personal deberá tener una actitud determinante para el trabajo en equipo, esto implica colaborar y cooperar con los demás.

BIBLIOGRAFÍA

1. AA.VV.: Dirección de comunicación empresarial e institucional. Gestión 2000. Barcelona, 2001.
2. Alarcón José Manuel, LA POLÍTICA DE COMUNICACIÓN INTERNA, Edición Bomarzo, 2004, "Oportunidades y amenazas".
3. Beckhard R. DESARROLLO ORGANIZACIONAL, Editorial Addison – Wesley, 1969, Miami.
4. Bonilla, C. (2002) RELACIONES PÚBLICAS, FACTOR DE COMPETITIVIDAD PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES, Compañía Editorial Continental, México.
5. Burke, W y Robertson P, DESARROLLO ORGANIZACIONAL, INVESTIGACIÓN, "Teoría y Práctica", Editorial Handbook.
6. Capritotti, Paul (1999): Planificación estratégica de la imagen corporativa. Barcelona: Ariel.
7. Chiavenato I, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, Colombia, Editorial Atlas S.A., 1998.
8. COMUNICACIÓN EMPRESARIA: El poder de la comunicación institucional II. Los casos ganadores del Premio EIKON. Comunicación Empresaria. Buenos Aires, 2001.
9. Costa Joan, "En torno a los 60 años de las ciencias de la comunicación", Barcelona 2008.
10. Costa, Joan (1995): COMUNICACIÓN CORPORATIVA Y REVOLUCIÓN DE LOS SERVICIOS. Madrid: Ciencias sociales.
11. Documentos de apoyo de la empresa Supan S.A.
12. Elías Joan y Mascaray José, MÁS ALLÁ DE LA COMUNICACIÓN INTERNA
13. JOHNSON, Hans: La gestión de la comunicación. Guía profesional. Ediciones de Ciencias Sociales. Madrid, 1991.
14. Página electrónica de TIOSA (Supan S.A.) [www.supan.com / \[www.supan.com/tiosa/portal/main.do?code=82\]](http://www.supan.com/[www.supan.com/tiosa/portal/main.do?code=82]). 7 junio 2008 18h00 / 20h00
15. Porrás J. y Robertson P., DESARROLLO ORGANIZACIONAL: UN PROCESO DE DESARROLLO Boston, Editorial Handcook, 1992, Segunda Edición.

16. Seignobos Charles, "HISTORIA UNIVERSAL", Edición Buenos Aires, depósito que marca la ley 11723, Tomo IV.
17. Senge Peter, LA QUINTA DISCIPLINA: EL ARTE Y LA PRACTICA DE LA ORGANIZACIÓN ABIERTA AL APRENDIZAJE, Estados Unidos (Stanford), Editorial Granica, 2006
18. Van Riel, COMUNICACIÓN CORPORATIVA, Argentina, Editorial Prentice Hall, 1998.
19. VILLAFANE, Justo: Imagen positiva (Gestión estratégica de la imagen de empresas). Editorial Pirámide. Madrid, 1993.
20. WESTPHALEN, M.H.; PIÑUEL, J.L.: La dirección de comunicación. Ediciones del Prado. Madrid, 1993.

GLOSARIO DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Ambiente organizacional.- Serie de elementos culturales y de identidad de la organización, que hacen de ésta lo que es, con la voluntad de cumplir las expectativas de lo que debe ser. Se integra por cuestiones físicas como infraestructura, espacios, aspectos climáticos, mobiliario, así como por las normas, valores, cuestiones psicológicas y hasta místicas, que a la organización en su globalidad la caracterizan.

Aprendizaje organizacional.- Capacidad de la organización de transformarse a la par del entorno, adaptarse a este con competencia, dinamismo y transformarse cuando las circunstancias lo exijan. Se basa en conocimiento que la organización tenga de ella misma, de los principios bajo los cuales se guíe y la manera en que los pone o ha puesto (en el pasado) en práctica.

Áreas con posibilidad de desarrollo.- Cuestiones que el diagnóstico arroja como potenciales de ser optimizadas, que merecen el esfuerzo por verlas en una situación más favorable para los intereses de la organización. Sólo pueden concluirse como resultado final del diagnóstico y con base en información validada por la metodología de este.

Cambio.- Variación de una situación a otra con expectativas positivas a favor de la organización. Rediseño de aspectos globales o particulares de la organización.

Clima organizacional.- Resultado de la interacción del sujeto con el ambiente organizacional, que demuestra la influencia de la organización en el desempeño del individuo, tiene que ver con las experiencias individuales y colectivas de los miembros.

Código.- Clave con la que se estructura un mensaje, debe ser compartido por el emisor y el receptor para la comprensión del significado de la transmisión.

Comunicación externa.- Transmisión de mensajes de la organización a públicos externos para mantener con estos una interacción con intenciones operativas, estratégicas, de difusión y de promoción de una buena imagen.

Comunicación interna.- Acciones comunicativas entre la organización y sus miembros, y entre ellos mismos, a favor de las buenas relaciones (interacciones rentables para la organización) a través de medios específicos para ello.

Comunicación organizacional.- Comunicación que se gesta dentro de una organización. Sistema que constantemente sufre ajustes, complejo por sus relaciones con diversos públicos (tanto internos como externos). Procesos inherentes a la organización que no sólo tienen que ver con intercambio de información, sino también con los medios utilizados y los individuos (con su cultura, actitudes, sentimientos y capacidades). Es también la disciplina que se encarga de investigar y teorizar acerca de todo lo anterior con la voluntad de dar explicación a las organizaciones sociales.

Consultor.- Profesional a cargo de la realización del diagnóstico que cuente con los conocimientos para ello, visionario, con disposición y tiempo para gestionar un cambio estratégico al proporcionar información sobre los procesos de la organización y detectar áreas con posibilidad de desarrollo.

Consultoría.- Metodología para investigar a la organización, sistematizar la información, brindarla a quien lo requiere o solicita y/o proponer alternativas.

Cultura corporativa (u organizacional).- Conjunto de normas humanas y sociales que determinan comportamientos, y que diferencian a la organización de otras. Son sus valores, modelos de comportamiento, necesidades, expectativas, lenguaje, símbolos, señas, creencias, políticas, etc.

Diagnóstico.- DÍA (a través) y gnosis (conocer). Descripción de la situación de una organización con base en la recolección, sistematización e interpretación de la información respecto a ella.

Dimensiones de la organización.- Aspectos esenciales de la organización consideradas por la guía de diagnóstico.

Dirección.- Persona o grupo de personas con el poder de tomar decisiones estratégicas y trascendentales en la organización.

Disposición al cambio.- Naturaleza de la organización de aceptación o resistencia al cambio que influencia la conducta, actitudes, creencias y valores de sus miembros.

Dispositivos de comunicación.- Mecanismos que tienen como función primordial fomentar el diálogo y el intercambio multilateral.

Dispositivos de información.- Conectores unilaterales para la recepción de información dedicados a informar y/o mantener control a los miembros de la organización.

Eficacia.- La cualidad que logra que dentro de la vigencia se de el efecto deseado de cada labor de la organización, en calidad y cantidad.

Eficiencia.- La manera en que se hacen las cosas en la organización. Facultad para que se efectúe cada actividad de la organización.

Entorno de la organización.- Dimensiones en ámbitos micros y macros, independientes a la organización, que la afectan e influyen en su existencia y desempeño.

Estrategia de comunicación.- Planificación de la gestión de flujos comunicativos de la organización, acorde a los objetivos y valores de la esta.

Estructura orgánica (organigrama).- Diseño de la distribución jerárquica de los materiales y recursos humanos de la organización, manera esquemática de la manera en que se conforma la organización.

Evaluación.- Traducción de lo cualitativo a lo cuantitativo, sistema inductivo de calificación de cuestiones particulares y para lograr a su vez calificar aspectos generales en una escala del 1 al 10. Correspondencia numérica al estado de una dimensión de la organización.

Flujos de información.- Son la transmisión de datos entre los públicos de la organización (tanto internos como externos) y son el fomento de la comunicación para el desarrollo.

Formal.- Lo racional y planeado, con objetivos a favor de la dirección de la organización.

Gestión comunicacional.- Estructuración, coordinación y control del flujo de mensajes en la organización, al mismo tiempo de la procuración de la comprensión de la información de parte de sus miembros.

Guía de diagnóstico.- Propuesta que orienta al consultor hacia un análisis organizacional de la situación actual de una organización basado en la metodología propuesta del cotejo de las evaluaciones cuantitativas de las dimensiones conceptuales vs. reales con el objetivo de la descripción de la organización y la detección de sus áreas con posibilidad de desarrollo.

Identidad cultural.- Todo aquello que implica la cultura y las dimensiones organizacionales que define a la organización, repercute en la percepción que los públicos tengan de esta.

Identidad visual.- Unidad gráfica (nombre, logotipo, tipografía y colores) que diferencia, representa, comunica y hace reconocible a la organización.

Imagen.- En el sentido corporativo se refiere a la percepción de los públicos acerca de una organización y la idea general que forman respecto a esta y sus productos o servicios.

Indicadores reales.- Lo práctico de la organización, indicadores de su desempeño cotidiano como, funciones, relaciones internas y externas, dinámicas comunicacionales, tipos de trabajo, cultura, identidad-personalidad, ejercicios de poder e imagen ante sus públicos.

Informal.- Lo natural y espontáneo, sin metodología específica de acción y objetivos no explícitos.

Jerarquía.- En el ambiente organizacional es el grado en el ordenamiento de la autoridad.

Liderazgo.- Ya sea formal o informal se trata de la condición de influencia, de visión y de cambio. En el aspecto comunicacional el liderazgo se refiere a la permisión de acceso y uso de la información.

Manual de procedimientos.- Registro de las normas de la organización, estrategias y planes de acción, así como la mención de su estructura y procesos.

Memoria organizacional.- Recuerdo de decisiones históricas, sus resultados y las lecciones que éstas dejan.

Metas.- Fines específicos deseados, principalmente resultados cuantitativos esperados.

Misión.- Razón de ser de la organización, explicación de lo que es, de lo que hace y para quien lo hace.

Motivación.- Estimulación de los miembros de la organización con la expectativa de que realicen cada vez mejor su trabajo.

Necesidades.- Nombre de la existencia de los deseos individuales de los miembros de la organización.

Objetivos.- Ideales a obtener o propósito de resultados finales (a nivel global o particular) en un tiempo determinado.

Operación.- Acción o labor necesaria para lograr una cosa, maniobras tácticas en vías del cumplimiento de objetivos.

Optimizar.- Desarrollar, prosperar, crecer.

Organización.- Coordinación e interrelación de actos y esfuerzos de individuos que por medio de la distribución de funciones buscan llegar a un fin compartido.

Percepción de los públicos.- Impresión de los individuos acerca de los mensajes de la organización, que dirige sus respuestas a estos y que influye en su comportamiento.

Perfil.- Definición del carácter propio y distintivo de la organización y en el caso de referirse al del consultor es la mención de las características y capacidades requeridas para que lleve a cabo esta guía.

Plan de estratégico.- Planteamiento de como se conseguirá algo y la forma en que se capitalizará las oportunidades, planeación de algo con objetivos establecidos y medición de resultados.

Planeación.- Determinación de la finalidad de la organización y proyección de la distribución de responsabilidades y esfuerzos para llegar a ella (en una sistematización de acciones). Su fin es proporcionar dirección y ventajas competitivas a la organización.

Poder.- Derecho a ejercer un control sobre determinados individuos en ciertas circunstancias (poder legítimo) donde el control es igual a la obediencia. También existen tipos de poder basados en la recompensa, en el castigo, y en provocar identificación o admiración.

Políticas de la organización.- Guía de procedimientos de la organización que indica la manera de direccionar cuestiones formales del operar de ésta pero refiriéndose principalmente a la base filosófica de los valores y objetivos de la organización.

Posicionamiento.- Retención de la imagen de la organización en la memoria de sus públicos, como un mecanismo que hace potencial la compra o consumo de sus servicios.

Proceso histórico.- Sumario de los cambios en la organización desde sus inicios, seguimiento de su evolución, con el fin de ser utilizado para transmitir conocimiento y experiencia a los miembros actuales para fomentar el aprendizaje organizacional.

Proceso.- Transcurso de cada uno de las fases del desempeño de la organización, en comunicación organizacional se refiere no únicamente a cuestiones técnicas sino a asuntos comunicacionales y culturales.

Prospectiva.- Ejercicio que consiste en prever alternativas para el futuro, su uso en el ambiente organizacional es el de definir el futuro deseable más probable y construirlo estratégicamente, a partir de bases reales.

Público.- Cualquier individuo o instancia que reciba o intercambie mensajes con la organización, para cuestiones operacionales o de consumo, de manera interna o externa, es todo aquel que percibe a la organización y tiene una imagen de ella.

Redes de comunicación.- Concreción técnica de los flujos de información, sus objetivos por lo tanto son prácticos y se refieren a lograr una capacidad óptima en la transmisión de datos, posibilitar la comprensión del mensaje, y así fomentar la comunicación para el desarrollo.

Subordinado.- Aquel subalterno de una jerarquía de grado más alto, supeditado a las decisiones y disposiciones de este. Constituye uno de los escalones de la distribución de funciones y tiene un papel sumamente importante para la consecución de las labores.

Tablas de evaluación.- Cuadros de evaluación, entendiendo esta como la traducción de cuestiones cualitativas a cuantitativas.

Tipo de trabajo.- Parte de la planeación del sistema de trabajo. Especificación de la forma en que se llevarán a cabo funciones como el mantenimiento, abastecimiento, inspección, control de calidad y supervisión, toma de decisiones, actitud ante emergencias y la participación.

Tipografía.- Letra característica, tipo de caracteres que en forma y estilo pueden diferenciar visualmente una palabra.

Valores.- Virtudes, cualidades y principios con los cuales la organización se rige, están basados en inquietudes y necesidades humanas básicas. Son los ejes constantes, ideales de desarrollo y preceptos que la dirección no debe olvidar.

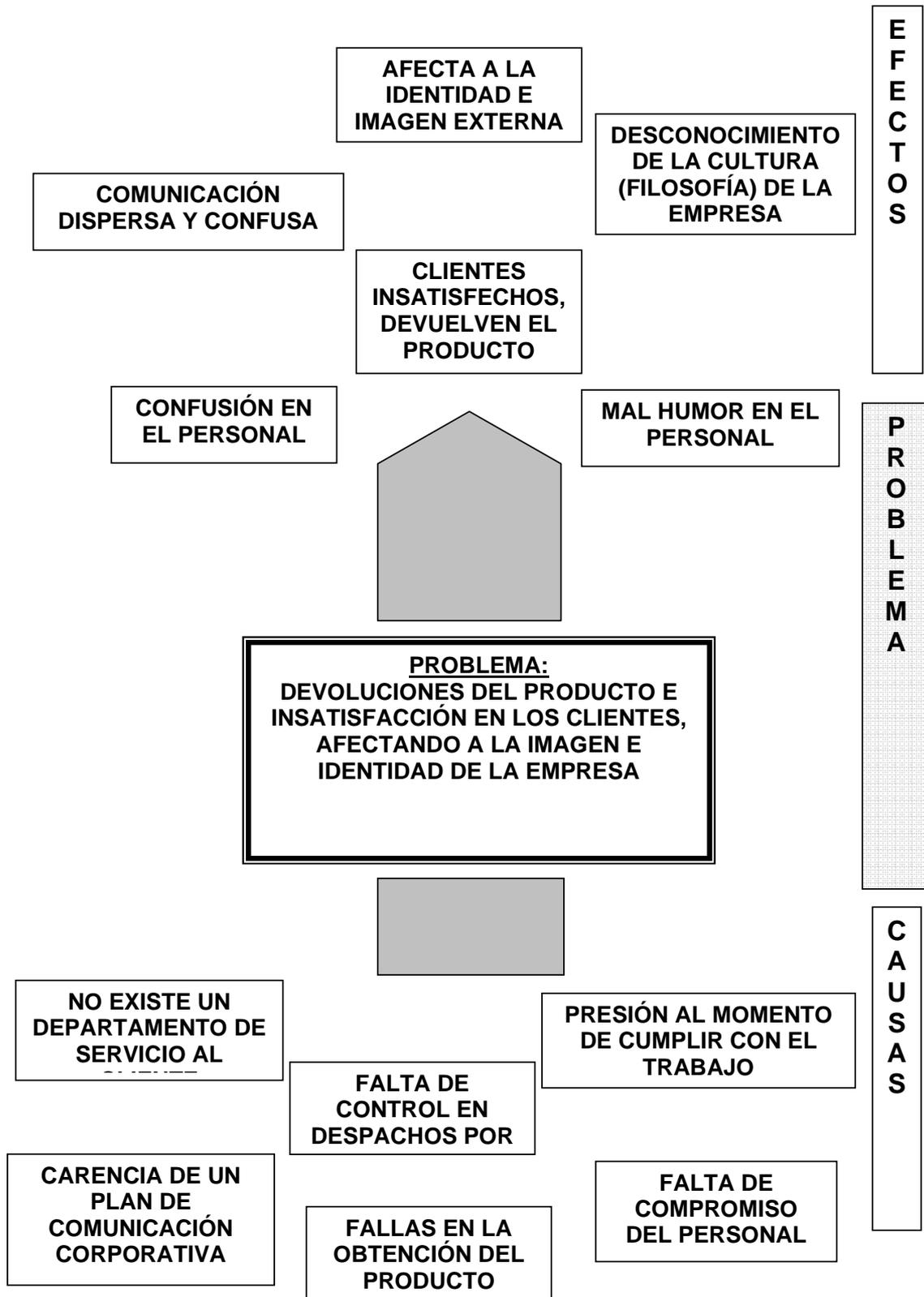
Variabilidad.- Fenómeno de obtención de información distinta en pruebas que deberían arrojar datos iguales.

Visión.- Explica la existencia de la organización pero en el sentido del futuro deseado (5 a 10 años), su intención es estratégica y de marcar la pauta de acción.

ANEXOS

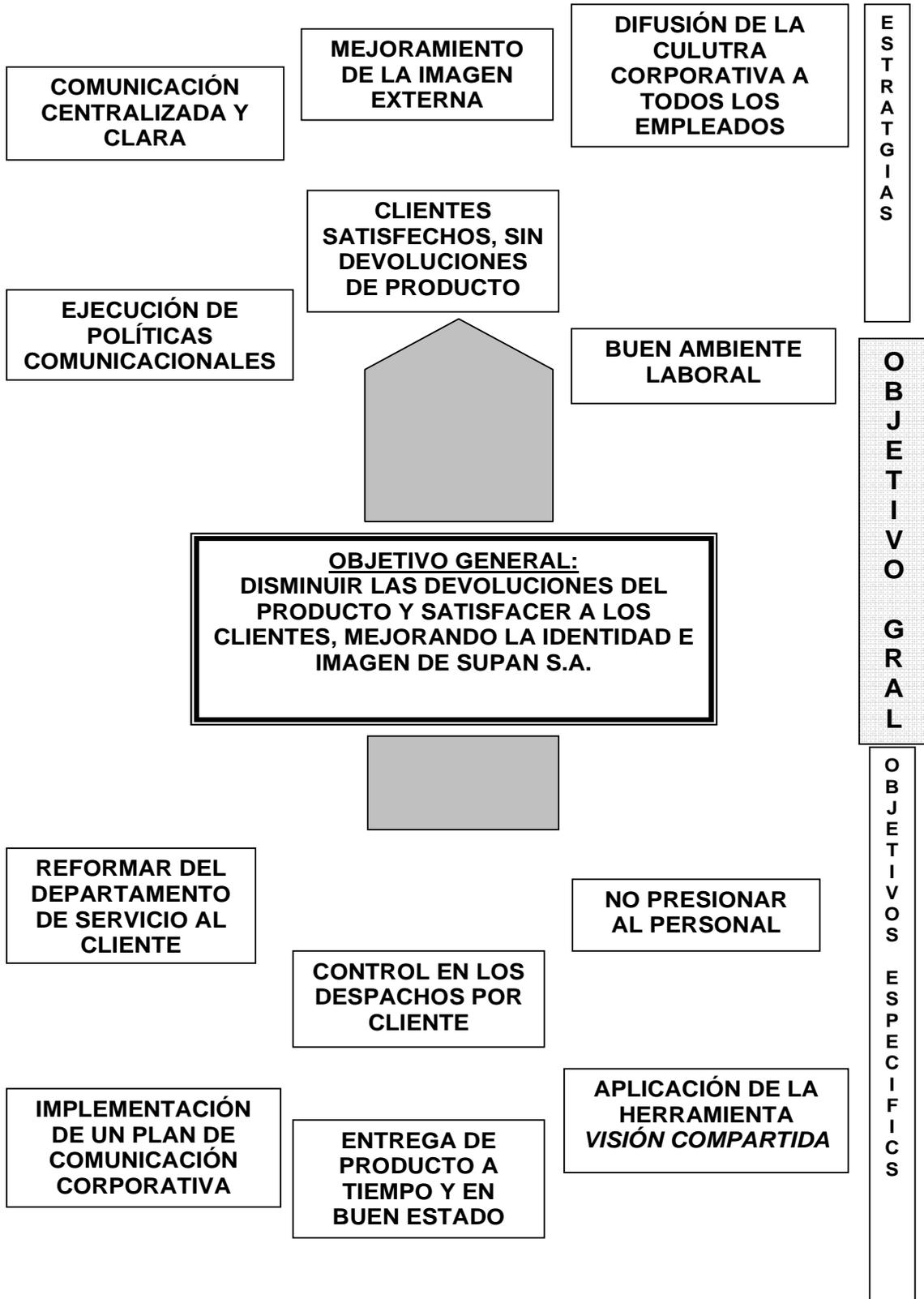
ANEXO 1

ÁRBOL DE PROBLEMAS



ANEXO 2

ÁRBOL DE OBJETIVOS



ANEXO 3

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE LA COMPAÑÍA SUPAN S.A.

CAPITULO PRIMERO

DEL ÁMBITO DE APLICACIÓN DEL PRESENTE REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

En cumplimiento de lo dispuesto en el Art. 64 y del numeral 12 del artículo No. 42 del Código del Trabajo, así como para regular la relación obrero – patronal entre la compañía SUPAN S.A. y el personal de trabajadores que presta sus servicios, establece el siguiente Reglamento Interno de Trabajo con ámbito nacional.

Las plantas de producción de Quito y Guayaquil, con sus respectivas oficinas administrativas, almacenes de materias primas, empaques y productos terminados; así como, las agencias comerciales Quito Sur, Ambato, Santo Domingo de los Colorados, Esmeraldas, Cuenca, Machala, Portoviejo, Salinas, Milagro, Quevedo, Babahoyo y las que se crearen en el futuro estarán regidas por el presente Reglamento Interno de Trabajo.

Para efecto de este Reglamento, a la compañía **SUPAN S.A.**, se le podrá nominar simplemente como la EMPRESA, y al personal de trabajadores individual o colectivamente considerado, simplemente como el o los TRABAJADORES según el caso.

Art. 1 Todo trabajador de esta Empresa, sea empleado u obrero como define el Código del Trabajo en el Art. 9 queda sujeto al cumplimiento de las disposiciones del presente Reglamento.

Para los efectos de la responsabilidad patronal de **SUPAN S.A.**, respecto de sus trabajadores, se estará a lo dispuesto en el Art. 36 del Código del Trabajo.

Art. 2 Para dar cumplimiento a lo dispuesto en el Art. 64 del Código del Trabajo y con el objeto de que los TRABAJADORES conozcan las disposiciones prescritas en este Reglamento, la Empresa tendrá en permanente exposición, por lo menos un ejemplar de este reglamento Interno en cada lugar de trabajo: y la alegación de su desconocimiento no excusa ni exceptúa del cumplimiento del mismo a ningún trabajador.

Sin perjuicio de la obligación que tiene la EMPRESA de entregar un ejemplar a cada trabajador.

CAPITULO SEGUNDO

CLASIFICACIÓN DE LOS TRABAJADORES

Art. 3 Son trabajadores de **SUPAN S.A.**, todas las personas que prestan sus servicios lícitos y personales para la compañía en virtud de sus respectivos contratos individuales de trabajo.

Art. 4 La determinación de la sección a la que se asigne a un trabajador; queda al exclusivo criterio de la Empresa, para lo cual se basará en la apreciación de la capacidad cultural, conocimientos técnicos, experiencias y funciones que desempeñen los trabajadores.

Art. 5 Toda persona que solicitare trabajo a la empresa, está en la obligación de informar, con datos precisos y fidedignos, sus nombres, dirección domiciliaria, edad, lugar de nacimiento, estado civil, servicio militar, miembros de familia y sus datos generales y residencia de ellos, lugares donde ha trabajado y nombre de quienes han sido sus patronos anteriores. Los accidentes de trabajo que haya sufrido, enfermedades, profesionales, o no, aunque fuesen de carácter leve, de que haya adolecido o adolezca en la actualidad.

Adicionalmente, cualquier otro dato que necesite la empresa para facilitar la buena marcha de sus secciones de estadística, información, así como someterse al examen médico pre-ocupacional por el médico que determine la Empresa, para comprobar su estado de salud, y si la Empresa lo estima conveniente decidir su contratación.

CAPITULO TERCERO

DE LA ADMISIÓN Y REQUISITOS PARA LA CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

Art. 6 La EMPRESA aspira a que cada puesto de trabajo sea ocupado por la persona más idónea por sus competencias técnicas, psicológicas y de gestión determinadas por la compañía, por lo que todo aspirante, sin excepción alguna, debe cumplir con el proceso de selección establecido por la EMPRESA.

La admisión de trabajadores es potestativo de la EMPRESA, debiendo el o la aspirante proporcionar en la solicitud de empleo, de manera clara, veraz y obligatoria, todos los datos y documentos que le sean requeridos en función del procedimiento de Selección de Personal.

Si después de haber adquirido la calidad de trabajador se descubriere falsedad o alteración en los datos o documentos presentados, quién incurriere en tal hecho será separado inmediatamente de la EMPRESA, al tenor de lo dispuesto en el numeral segundo del artículo 316 del Código del Trabajo, en concordancia con lo dispuesto en el numeral 25 del artículo 30 del presente reglamento.

Art. 7 Los trabajadores están en la obligación de notificar al patrono, todo cambio de domicilio, a más tardar al segundo día de realizado dicho cambio, de igual manera si es su número de teléfono el que cambia.

De todas formas, la empresa cada año pedirá la actualización de los documentos y datos constantes en las carpetas de los trabajadores.

Art. 8 Las faltas repetidas e injustificadas de puntualidad o asistencia al trabajo, serán sancionadas conforme a este Reglamento y a lo dispuesto en el numeral 1 y 2 del artículo No. 172 del Código del trabajo. Si se alegare enfermedad, ésta deberá ser debidamente comprobada con el certificado respectivo extendido por el IESS o por el médico de la Empresa designe.

CAPITULO CUARTO

HORARIO DE TRABAJO Y OTRAS NORMAS RELATIVAS A LOS TURNOS DE TRABAJO, EJECUCIÓN Y PAGO DE REMUNERACIONES Y SOBRETIEMPOS.

Art. 9 El tiempo normal de trabajo diario, será de ocho horas, en cinco jornadas a la semana; es decir, un total de cuarenta horas semanales. Las horas excedentes del trabajo se pagarán con los recargos Legales correspondientes. Es obligación de los trabajadores trabajar en horas extraordinarias en los casos señalados en el Art. 55 del Código de trabajo.

Al tenor de lo dispuesto en el artículo 58 del Código del Trabajo, no se considera como trabajo suplementario el realizado en horas que excedan de la jornada ordinaria por TRABAJADORES que tuvieren funciones de confianza y dirección, esto es el trabajo de quienes, en cualquier forma representen a la Empresa o hagan sus veces; así como, por no tener horario fijo, el de los agentes vendedores y compradores.

Art. 10 Por las circunstancias especiales del trabajo continuo, no siempre es posible determinar con la debida anticipación, los días de descanso semanal, y en consecuencia la empresa se acogerá a la facultad que establece el último inciso del Art. 52 del Código del Trabajo para transferir estos días a otros días de la semana, respetando la interrumpibilidad de las cuarentas y ocho horas

consecutivas de descanso semanal y previa autorización del Inspector de Trabajo.

Art. 11 Es obligación del Trabajador su diaria y puntual asistencia a la Empresa, acudir al lugar de trabajo a la hora en que se inicia la jornada de trabajo. Todo trabajador está en la obligación de timbrar personalmente su tarjeta de control de tiempo, existente en la EMPRESA.

Art. 12 Queda terminantemente prohibido laborar sobre tiempo sin estar previamente autorizado por el jefe inmediato superior con competencia y facultad para hacerlo.

Art. 13 La EMPRESA pagara a sus TRABAJADORES las remuneraciones conforme lo señala el Código del Trabajo y las comisiones de salario mínimo.

De las remuneraciones se deducirán todos los descuentos y retenciones legales dispuestos por la ley y los dividendos correspondientes a las prestaciones del IESS, así como los descuentos expresamente autorizados por el Trabajador.

Todo aumento de sueldo o salario o aumento del porcentaje de comisiones, será autorizado por escrito única y exclusivamente por el Gerente General de la EMPRESA.

Art. 14 Cuando un TRABAJADOR esté inconforme con una liquidación de pago de cualquier concepto, podrá realizar el reclamo por escrito dentro de las siguientes setenta y dos horas al departamento de Recursos Humanos. De no proceder el trabajador en esta forma antes indicada, se presumirá que el cálculo hecho por la EMPRESA y el valor entregado al Trabajador, es correcto.

CAPITULO QUINTO

DE LAS VACACIONES ANUALES

Art. 15 Todo TRABAJADOR tendrá derecho a gozar de vacaciones anuales en los términos que señala el Código del trabajo. Cada año los TRABAJADORES harán conocer a sus jefes inmediatos las fechas que desean gozar sus respectivas vacaciones. Por su parte los Gerentes y jefes de áreas funcionales en el mes de noviembre de cada año remitirán al departamento de Recursos Humanos el calendario de vacaciones del personal a su cargo.

A partir del 1 de diciembre de cada año la EMPRESA hará conocer a los Trabajadores el cuadro de vacaciones que tendrá aplicación a partir del 1 de enero del siguiente año. Este cuadro podrá ser modificado por la EMPRESA cuando lo estime necesario, en relación a las necesidades de la EMPRESA.

El trabajador que desee hacer uso de sus vacaciones deberá solicitar a su jefe inmediato superior por escrito y con ocho días de anticipación a la fecha señalada para el goce de las mismas... Esta solicitud deberá ser enviada al departamento de Recursos Humanos con la aprobación del jefe o gerente de área.

Los trabajadores gozaran íntegramente sus vacaciones, no fraccionadas, salvo aquellos funcionarios que ejercen labores técnicas o de confianza.

CAPITULO SEXTO

NORMAS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL

Art. 16 Se prohíbe terminantemente a los TRABAJADORES fumar en todas las instalaciones de la EMPRESA, así como leer periódicos, libros e impresos de cualquier otra índole que no sea laboral.

No se debe ingerir bebidas cerca de los equipos de computación para evitar daños en los sistemas. Queda prohibido el uso del correo y navegación por Internet para asuntos personales o ingresar a sitios donde se pueda adquirir virus informáticos. Hacer uso correcto de todos los equipos y accesorios otorgados por la EMPRESA.

Se prohíbe trasladarse de una sección a otra sin autorización del jefe inmediato superior, abandonando el trabajo en ejecución, así como distraer y molestar a los compañeros en cualquier forma.

Es obligatorio el uso de la malla para el cabello dentro de las naves de producción.

Art. 17 Está prohibido a los trabajadores autorizados a viajar en los vehículos de propiedad de la empresa, subirse o bajarse mientras estos estén en marcha; o viajar a un lado del vehículo.

Art. 18 Los chóferes o los vendedores no deberán dar marcha a los vehículos designados para el transporte de mercaderías o de trabajadores, mientras alguno de ellos este tratando de subir al vehículo.

Art. 19 Está prohibido a los conductores de los montacargas con o sin carga llevar personal como pasajeros

Art. 20 A ningún chofer que conduzca vehículos de la Empresa y que transporta carga les está permitido viajar a una velocidad que exceda de 80 kilómetros por hora fuera de la empresa y máximo 30 kilómetros por hora dentro de la planta.

Art. 21 Todo trabajador que sufiere un accidente de trabajo durante las horas laborables, está en la obligación de dar parte enseguida a su Jefe inmediato, para que se investigue y determine si el accidente sufrido debe o no ser

considerado como un accidente de trabajo. En caso de no hacerlo, la Empresa quedará exenta de toda responsabilidad o reclamo posterior, si la lesión, contusión o herida tuviera complicaciones mayores por no haber tenido atención inmediata y oportuna.

Art. 22 En caso de accidente grave o mortal, el Jefe inmediato del trabajador comunicará este particular al departamento de Recursos Humanos quien a su vez lo pondrá a conocimiento a la autoridad respectiva y al Comité de Seguridad Industrial, para que verifiquen los motivos del accidente y su magnitud.

Art. 23 Todo trabajador que haya sufrido un accidente de trabajo, deberá ser trasladado al IESS.

Art. 24 La Comisión Calificadora de Riesgos del IESS, será la llamada a determinar el grado de incapacidad del accidentado, tomando en cuenta para ello el estado físico y la naturaleza del trabajo que realiza el trabajador accidentado.

Art. 25 El trabajador que durante el desempeño de sus labores, necesitare la atención médica, por enfermedad, deberá solicitar a su Jefe inmediato el permiso para ausentarse del trabajo y obtener el tratamiento por algún dispensario del IESS o de el servicio de asistencia médica contratado por la EMPRESA.

El departamento de Recursos Humanos otorgará al trabajador el correspondiente aviso de enfermedad para el IESS. Es obligación del trabajador presentar a este departamento antes de su reingreso a laborar, el certificado que confirme que recibió atención médica.

Art. 26 Es indispensable para los trabajadores, el uso de los equipos de protección personal que les proporciona la Empresa.

Art. 27 Los trabajadores tienen la obligación de observar y sujetarse a las Normas de Seguridad Industrial, Programa Stop, Plan de Seguridad e Higiene Industrial y Reglamento Interno de Seguridad Industrial vigentes; las que se consideran parte integrante del presente Reglamento.

La contravención a cualquiera de lo antes mencionado se considerará como falta grave a los preceptos de este Reglamento. Mas si la contravención fuere tal, que ponga en peligro al infractor o a uno de sus compañeros, u ocasionare interrupción de la marcha del trabajo, el causante podrá ser sancionado conforme al numeral 7 del artículo 172 del Código del Trabajo.

CAPITULO SÉPTIMO

DE LAS OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DEL TRABAJADOR

Art. 28 Son obligaciones de los TRABAJADORES en general, además de las señaladas en el artículo 45 del Código del trabajo, entre otras las siguientes:

- 1.-Usar el uniforme proporcionado por la Empresa para el cumplimiento de su labor.
- 2.-Mantener su persona y el uniforme de trabajo en correcto estado de limpieza y presentación.
- 3.-Informar al departamento de Recursos Humanos cualquier cambio de sus datos personales como son dirección, estado civil, número de hijos etc., dentro de los 5 días posteriores a la fecha de haberse producido el cambio.
- 4.-Responder con su propio peculio por los materiales, herramientas, maquinarias, vehículos y útiles de la EMPRESA que le hayan sido confiados para que los tenga bajo su responsabilidad. Aclarando que no será responsable por el deterioro que se produzca por el uso normal, o en caso fortuito por construcción o mala calidad de los mismos.
- 5.-Avisar oportunamente a su jefe inmediato superior de todo daño y novedad que se produzca en los bienes que se encuentran bajo su uso y responsabilidad.

- 6.-Observar una correcta conducta y disciplina durante las horas de trabajo y en general durante su permanencia en cualquiera de las dependencias o áreas de la EMPRESA o aledañas a esta.
- 7.-Acatar las órdenes emanadas por sus superiores.
- 8.-Denunciar ante sus respectivos Supervisores o Jefe inmediato de cualquier incorrección, falta o delito que cometa cualquier Trabajador que vaya en perjuicio de la EMPRESA.
- 9.-Asistir a las charlas, seminarios o cursos que promueva la EMPRESA con la finalidad de mejorar el entorno y el desempeño de los Trabajadores.

Art.29 Son obligaciones específicas de los vendedores las siguientes:

- 1.-Tener especial cuidado en el manejo de los vehículos a ellos encomendados.
- 2.-Dejar los vehículos que operan en lugares previamente asignados, una vez finalizadas sus labores.
- 3.-Portar y tener actualizadas las credenciales que lo facultan para operar y conducir vehículos motorizados.
- 4.-En caso de accidente de tránsito hacer la denuncia respectiva ante las autoridades pertinentes y poner en conocimiento inmediato a la EMPRESA del hecho para que ésta formule en caso de ser necesario, el reclamo que corresponda a la compañía aseguradora.
- 5.-El trabajador deberá informar al jefe de área o departamento de Recursos Humanos cualquier infracción cometida y por la cual haya sido sancionado por las autoridades de tránsito.

Art. 30 Es prohibido a los TRABAJADORES, además de las prohibiciones constantes en el artículo 46 del Código de Trabajo, entre otras, lo siguiente:

- 1.- Abandonar su puesto de trabajo sin que el reemplazo haya tomado posesión del mismo. En caso de no asistir a laborar el reemplazo, el

trabajador deberá dar aviso a sus superiores para que éstos tomen las medidas necesarias.

- 2.- Ingresar a las instalaciones de la EMPRESA fuera de las horas de trabajo sin la respectiva autorización de su jefe superior.
- 3.- Salir o abandonar injustificadamente el lugar o puesto de trabajo dentro de las instalaciones de la EMPRESA, durante las horas laborales, sin el permiso de su jefe superior. En caso de salir en Comisión de Servicios, deberá hacerlo usando la autorización respectiva de su Jefe y abalizada por el departamento de Recursos Humanos.
- 4.- Promover o participar en la venta de artículos de cualquier naturaleza.
- 5.- Poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o de cualquier persona, así como los bienes o instalaciones de la EMPRESA.
- 6.- Utilizar la razón social de la EMPRESA o la función que desempeña para obtener ventajas económicas personales.
- 7.- Introducir o consumir bebidas alcohólicas así como sustancias psicotrópicas y alucinógenas durante las horas de trabajo y fuera de ellas.
- 8.- Promover escándalos, algazaras o reyertas durante las horas de trabajo, en las instalaciones de la EMPRESA o en cualquier lugar público.
- 9.- Portar dentro de la EMPRESA armas de fuego, corto punzante, materiales explosivos o incendiarios. La prohibición de portar armas no rige para los guardias de seguridad.
10. Organizar, promover o participar en juegos de azar o rifas en horas de trabajo dentro de las instalaciones de la EMPRESA.
11. Encargar sus obligaciones de trabajo a personas extrañas a la EMPRESA o a compañeros de trabajo a menos que haya sido autorizado por el jefe inmediato superior.
12. Sacar o sustraerse de las instalaciones de la EMPRESA, sin previa autorización del jefe inmediato superior cualquier bien o productos terminados que sea propiedad de ésta y que se encontraren bajo la responsabilidad del TRABAJADOR.

13. Utilizar bienes de la EMPRESA, para realizar tareas ajenas a las asignadas como jornada habitual de trabajo sin previa autorización del jefe inmediato superior.
14. Utilizar vehículos de propiedad de la EMPRESA, para uso personal o familiar sin tener autorización escrita para hacerlo.
15. Introducir alimentos a las naves de producción, oficinas o cualquier otro lugar dentro de la planta.
16. Hacer uso indebido de valores que la EMPRESA, le ha entregado para su custodia.
17. Marcar la tarjeta de control de asistencia de cualquiera de sus compañeros, y/o falsear la información contenida en la misma; así como el uso indebido de la misma ya sea propia y/o las de sus compañeros de trabajo.
18. Simular enfermedad o accidente de trabajo.
19. No comunicar oportunamente a su jefe inmediato, y en ausencia de éste a cualquier funcionario de la EMPRESA, de los peligros que amenacen la propiedad o intereses de la EMPRESA y/o de los TRABAJADORES y clientes de esta, a fin de que se adopten las medidas preventivas correspondientes.
20. No respetar a sus superiores ni a sus compañeros de trabajo, así como desafiar, amenazar o ultrajar de palabra u obra a los mismos,
21. No comunicar oportunamente a los directivos de la EMPRESA, cuando se tenga conocimiento de algún tipo de infracción penal cometida en contra de la EMPRESA por sus compañeros de trabajo o de terceras personas.
22. Propalar rumores, hacer comentarios que vayan en desmedro de los intereses de la EMPRESA o del buen nombre o prestigio de sus ejecutivos así como de sus compañeros de trabajo que produzcan inquietud y/o malestar entre el personal.
23. Informarse o recabar datos de la correspondencia que pertenece al fuero privado de la EMPRESA, de sus ejecutivos o de sus compañeros de trabajo.
24. Divulgar información confidencial de la EMPRESA, que posee el trabajador en virtud de las labores que desempeña.

25. Inducir a la EMPRESA a celebrar un Contrato de trabajo mediante información falsa o alterada, o presentar para tal fin certificado, títulos o diplomas con datos falsos.
26. Organizar y realizar reuniones secretas que atenten contra la estabilidad de la EMPRESA.
27. Ejecutar o realizar tareas particulares dentro de las instalaciones de la EMPRESA, o cualquier labor que no sea la propia de su función o cargo, o las ordenadas por su jefe superior inmediato.
28. Dormir durante las horas de trabajo.
29. No dar aviso a la EMPRESA cuando por causa justa faltare al trabajo, para que esta tome en forma inmediata los correctivos necesarios y ponga un reemplazo para cubrir su ausencia.
30. Usar papeles o sellos de la EMPRESA para perjudicarla o para provecho personal.
31. No prestar la colaboración necesaria en caso de siniestro o riesgos inminentes que hagan peligrar a las personas o instalaciones de la EMPRESA.
32. Respetar las medidas de Seguridad Física encargadas al grupo de guardias de la compañía.

CAPITULO OCTAVO

DE LAS FALTAS, DE SUS CLASES Y SANCIONES.

Art. 31 El incumplimiento por parte de los trabajadores a las disposiciones de este reglamento Interno de trabajo, será sancionada con multa o con la separación del puesto de trabajo.

Art. 32 Para la aplicación de las sanciones, se divide en dos grupos las infracciones a las disposiciones del presente Reglamento, así: falta leve y falta grave.

Art. 33 Son faltas Leves, todos los incumplimientos a las obligaciones que tienen los trabajadores según lo dispuesto en el Código del Trabajo en el artículo 45, y las normas que establecen el presente Reglamento en sus artículos N 31, las faltas leves serán sancionadas con multa de hasta el 5 % de la remuneración diaria. La reincidencia de una falta leve será sancionada con una multa de hasta el 10% de la remuneración diaria de acuerdo a lo dispuesto en el Código de Trabajo.

Art. 34 Son faltas Graves, que dan derechos al patrono sancionar con la separación del puesto de trabajo, el cometer por cuarta vez en un mismo período mensual de labores, de una falta leve en las condiciones que establece este Reglamento; y, las que se mencionan en los artículos N 31 y se consideran como graves

Al igual que aquellas a las que el Código de Trabajo las califica en este grupo: El dormirse durante el ejercicio del trabajo. Proferir injurias a los superiores o compañeros de labores, sustraerse bienes de la empresa o pertenencias de cualquier trabajador de la empresa, atacar físicamente a los superiores o compañeros de trabajo.

Para la aplicación de la sanción correspondiente, se seguirá el procedimiento contenido en el Código de Trabajo.

Art. 35 Las multas se retendrán en la próxima fecha de pago de haberes a los trabajadores, inmediata a la fecha de cometerse la falta.

Art. 36 Toda sanción la impondrá exclusivamente el Gerente, a solicitud del jefe inmediato superior del trabajador que fuere merecedor de la sanción.

Art. 37 El monto recaudado por concepto de multas será depositado en una cuenta especial de la EMPRESA, a efectos de utilizar dichos valores en beneficio de los propios TRABAJADORES.

CAPITULO NOVENO

DEL COMEDOR

Art. 38 Aplíquese las normas sobre el uso del comedor contenidas en el reglamento interno de Seguridad Industrial, las cuales deberán ser acatadas por los trabajadores usuarios del mismo. Así mismo cumplir con lo estipulado en el artículo 44 del presente Reglamento, en cuanto a las normas administrativas.

CAPITULO DÉCIMO

DISPOSICIONES GENERALES

Art. 39 En caso de pérdida o deterioro del uniforme, herramientas, instrumentos y materiales de trabajo, por negligencia o descuido del Trabajador, éste cubrirá el valor de dichos bienes.

Art. 40 Al momento de ser notificado con la terminación de su Contrato de Trabajo, y antes de recibir su liquidación, el TRABAJADOR deberá entregar a la EMPRESA a través de su jefe inmediato superior, el uniforme, las herramientas, materiales equipos y, en general, todo lo que la haya sido proporcionado por la EMPRESA para la ejecución de su trabajo.

Art. 41 Al momento de efectuar la correspondiente liquidación final de un Trabajador saliente, la EMPRESA inicialmente liquidará su cuenta personal, a efectos de que se deduzca lo que se encuentre adeudando a la EMPRESA por concepto de préstamos, multas o cualquier otro rubro que sea legalmente deducible.

Art. 42 Quienes conduzcan vehículos de propiedad de la EMPRESA o arrendados por ésta, serán personalmente responsables por las contravenciones y delitos de tránsito que cometieren por desconocimiento y violación de la Ley de Tránsito Terrestre y más ordenamientos legales.

Tales TRABAJADORES deberán de manera rutinaria efectuar controles básicos de las condiciones mecánicas y de seguridad del vehículo, tales como: chequeo de niveles de aceite, batería, frenos, funcionamiento de indicadores del tablero, etc.

Cuando un vehículo necesite ingresar al taller automotriz para reparaciones no rutinarias, esto es, diferentes a las de mantenimiento diario, el conductor notificará el particular a su superior inmediato, quien ordenará lo conveniente.

Art. 43 La EMPRESA se reserva el derecho para establecer las políticas administrativas internas, las cuales deberán ser acatadas y cumplidas por el personal. Estas políticas se darán a conocer por parte de la EMPRESA a los TRABAJADORES, mediante comunicaciones escritas...

El incumplimiento de las políticas que imparta la EMPRESA, siempre que no violen ninguna norma legal ni contractual, serán consideradas como un acto de indisciplina o falta grave al presente Reglamento y acarreará la terminación del contrato de trabajo, previo visto bueno de la Gerencia General.

Art. 44 Se considera expresamente incorporado al texto del Reglamento Interno todas las disposiciones del Código de Trabajo y cualquier otra ley de protección social actualmente vigente o que se dicte en el futuro.

Art. 45 Este Reglamento comenzará a regir, desde la fecha en que sea aprobado por la Autoridad del Trabajo debiendo considerarse como aceptado por todos los TRABAJADORES.

El presente reglamento de Seguridad e Higiene Industrial, está dedicado a todos los colaboradores de "**SUPAN S.A. y sus filiales**", que colaboran en las diferentes áreas productivas y de administración a quienes se les entrega el presente, como un elemento más de trabajo, ya que está dirigido para velar constantemente por la integridad física y preservar su entorno laboral.

ANEXO 4

ENCUESTA PÚBLICO INTERNO

Buenos días/tardes

Estamos trabajando en un estudio de investigación para la empresa Supan S.A. ubicada en la ciudad de Quito.

Para contestar cada una de las preguntas le sugerimos leer cuidadosamente y elegir dentro de las opciones la más importante para usted; pero si cree que existen varias jerarquice con un numeral según el orden de importancia en el cuadro correspondiente.

Su información es confidencial y anónima.

Gracias su colaboración

1. Seleccione el rango de edad al que pertenece:

- Menor de edad
- 18 – 23
- 24 – 29
- 30 – 35
- 36 – 41
- 41 – 46
- 46 en adelante.....

2. Elija según corresponda:

- Femenino
- Masculino

3. Señale el sector de su residencia actual:

- Norte.....
- Sur.....
- Centro.....

4. ¿Cuánto tiempo lleva usted trabajando para Supan?

Menos de un año.....

1-2 años

3-5 años

6-10 años

Más de 10 años.....

5. ¿Le gusta trabajar en Supan?

Si

No.....

6. ¿Conoce la importancia del rol que usted desempeña en Supan?

Si

No.....

7. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a Supan?

Si

No.....

8. ¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, se quedaría en Supan?

Si

No.....

9. ¿Sabe usted cuál es la misión, visión de la empresa Supan?

Si

No.....

10. ¿Sabe usted cuáles los colores empresariales que utiliza la empresa Supan? ¿Cuáles son?

Si

No.....

Colores:

11. ¿Conoce usted los objetivos empresariales de Supan? (Si su respuesta es “NO” pase a la pregunta 18)

Si

No.....

12. ¿Considera que comprende los objetivos organizacionales de de Supan?

Si

No.....

13. ¿De qué manera usted recibe esta información?

Individual

Grupal.....

14. La información que usted recibe es de tipo:

Verbal

Escrita

Digital

15. ¿La información escrita o digital consta con los colores empresariales que utiliza Supan?

Si

No.....

16. ¿La información digital es enviada por Intranet o por correo electrónico?

Intranet

Correo electrónico personal

17. ¿Está usted de acuerdo en cómo está gestionado la empresa la realización de los objetivos empresariales?

Si

No.....

18. ¿En la empresa existe una persona encargada de transmitir cualquier tipo de comunicación hacia el público interno y externo de la empresa Supan (se le conoce como “portavoz”)?

Si

No.....

No tengo conocimiento.....

19. ¿Para poder publicitarse en el mercado (realización de campañas, vallas publicitarias, página web, propagandas, eventos, entre otras), la empresa Supan tiene un departamento especial para esto o el departamento de Relaciones Públicas es el encargo de esto?

El departamento de Relaciones Públicas

Otro departamento

No tengo conocimiento.....

20. ¿La empresa Supan realiza eventos para publicitar sus nuevas marcas, etc.?

Si

No.....

No tengo conocimiento.....

21. ¿Cuando la empresa realiza eventos recibe patrocinios de otras organizaciones?

Si

No.....

No tengo conocimiento...

22. ¿Supan ha sido patrocinador de alguna marca u evento?

Si

No.....

No tengo conocimiento...

23. ¿Cómo valoraría usted la cantidad de información que recibe de sus directivos para llevar a cabo su trabajo?

Excesiva

Abundante

Adecuada

Limitada.....

Insuficiente

24. Si comparte usted sus ideas con sus superiores, ¿se lo reconocen?

Tan solo se me reconoce si mis ideas son plenamente implementadas...

Se me reconoce siempre que doy ideas, independientemente de si se llevan a cabo o no

No se me reconoce en absoluto.....

25. ¿A través de qué medios usted comunica las posibles mejoras que podrían gestionarse en la Organización?

Individual

Grupal.....

¿Por qué medio?

Escrito Digital Verbal

26. ¿La empresa Supan consta con revistas institucionales, folletos, etc., en los cuales se puedan poner comentarios propios de los empleados?

Hay la revista pero no es posible poner comentarios.....

Hay la revista y es posible poner comentarios

No hay revistas ni folletos.....

27. Considera usted que su jefe o superior inmediato cumple con las siguientes afirmaciones:

	Mucho	Poco	Nada
Conoce bien el trabajo que usted desempeña	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le ayuda cuando lo necesita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le evalúa de forma justa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se preocupa en escucharle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esta dispuesto a promocionarle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le exige de forma razonable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

28. Por favor, califique las siguientes afirmaciones sobre las habilidades y competencia de su jefe o superior inmediato:

	Mucha frecuencia	Poca frecuencia	Nada
Comunica de forma clara y efectiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conoce los objetivos en su área	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motiva a su equipo para que mejoren sus habilidades y conocimientos con el fin de cumplir con los objetivos del área	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organiza de forma efectiva tanto planes como recursos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Demuestra dotes de liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motiva a su equipo para conseguir o mejorar los objetivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sabe escuchar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toma decisiones de forma eficaz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

29. Señale su grado de satisfacción con la actuación de Recursos Humanos en cuanto a los siguientes aspectos:

	Satisfecho	Insatisfecho
Jubilaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desalojo de emergencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Descripción de puesto(s)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evaluaciones del desempeño	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beneficios sociales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Información sobre promociones y puestos vacantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mediación en disputas entre empleados y/o empleados y dirección	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

30. Acerca de sus compañeros de trabajo:

	Mucho	Poco	Nada
¿Se lleva usted bien con sus compañeros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Le ayudaron y apoyaron en los primeros días cuando usted entró a la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo entre sus compañeros en la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

31. Sobre su puesto de trabajo:

	Mucho	Poco	Nada
¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación con la experiencia que usted posee?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Considera que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o superiores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Existen posibilidades reales de ascensos en su empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

32. En relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo (ventilación, vehículo donde recibe y traslada pan, ventilación, espacio, etc), usted considera que:

Muy comfortable.....

Comfortable.....

Incómodo.....

Muy incómodo

33. Usted calificaría su carga de trabajo habitual como:

Excesivo

Aceptable

Ligero

34. Cuando comete alguna falta, ¿de qué manera es llamado la atención?

Verbal

Escrita

Económica.....

Despido

Incrementación del trabajo

35. Por favor escriba aquí cualquier comentario que considere relevante.

.....
.....

ANEXO 5

ENCUESTA PÚBLICO INTERNO (DELIVERY DE PRODUCTO)

Buenos días/tardes

Estamos trabajando en un estudio de investigación para la empresa Supan S.A. ubicada en la ciudad de Quito.

Para contestar cada una de las preguntas le sugerimos leer cuidadosamente y elegir dentro de las opciones la más importante para usted; pero si cree que existen varias jerarquice con un numeral según el orden de importancia en el cuadro correspondiente.

Su información es confidencial y anónima.

Gracias su colaboración

1. Seleccione el rango de edad al que pertenece:

Menor de edad

18 – 23

24 – 29

30 – 35

36 – 41

41 – 46

46 en adelante.....

2. Elija según corresponda:

Femenino

Masculino

3. Señale el sector de su residencia actual:

Norte.....

Sur.....

Centro.....

4. ¿Cuánto tiempo lleva usted trabajando para Supan?

Menos de un año.....

1-2 años

3-5 años

6-10 años

Más de 10 años.....

5. ¿Le gusta trabajar en Supan?

Si

No.....

6. ¿Conoce la importancia del rol que usted desempeña en Supan?

Si

No.....

7. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a Supan?

Si

No.....

8. ¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, se quedaría en Supan?

Si

No.....

9. ¿Sabe usted cuál es la misión, visión de la empresa Supan?

Si

No.....

10. ¿Sabe usted cuáles los colores empresariales que utiliza la empresa Supan? ¿Cuáles son?

Si

No.....

Colores:

11. ¿Conoce usted los objetivos empresariales de Supan? (Si su respuesta es "NO" pase a la pregunta 18)

Si

No.....

12. ¿Considera que comprende los objetivos organizacionales de de Supan?

Si

No.....

13. ¿Está usted de acuerdo en cómo está gestionado la empresa la realización de los objetivos empresariales?

Si

No.....

14. ¿De qué manera usted recibe esta información?

Individual

Grupal.....

15. La información que usted recibe es de tipo:

Verbal

Escrita

Digital

16. ¿La información escrita o digital consta con los colores empresariales que utiliza Supan?

Si

No.....

17. ¿La información digital es enviada por Intranet o por correo electrónico?

Intranet

Correo electrónico personal ...

18. ¿Cómo valoraría usted la cantidad de información que recibe de sus directivos para llevar a cabo su trabajo?

Excesiva

Abundante

Adecuada

Limitada.....

Insuficiente

19. Si comparte usted sus ideas con sus superiores, ¿se lo reconocen?

Tan solo se me reconoce si mis ideas son plenamente implementadas...

Se me reconoce siempre que doy ideas, independientemente de si se llevan a cabo o no

No se me reconoce en absoluto.....

20. ¿A través de qué medios usted comunica las posibles mejoras que podrían gestionarse en la Organización?

Individual

Grupal.....

¿Por qué medio?

Escrito Digital Verbal

21. ¿La empresa Supan consta con revistas institucionales, folletos, etc., en los cuales se puedan poner comentarios propios de los empleados?

Hay la revista pero no es posible poner comentarios.....

Hay la revista y es posible poner comentarios

No hay revistas ni folletos.....

22. Considera usted que su jefe o superior inmediato cumple con las siguientes afirmaciones:

	Mucho	Poco	Nada
Conoce bien el trabajo que usted desempeña	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le ayuda cuando lo necesita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le evalúa de forma justa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se preocupa en escucharle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esta dispuesto a promocionarle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le exige de forma razonable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23. Califique las siguientes afirmaciones sobre las habilidades y competencia de su jefe o superior inmediato:

	Mucha frecuencia	Poca frecuencia	Nada
Comunica de forma clara y efectiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conoce los objetivos en su área	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motiva a su equipo para que mejoren sus habilidades y conocimientos con el fin de cumplir con los objetivos del área	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organiza de forma efectiva tanto planes como recursos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Demuestra dotes de liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motiva a su equipo para conseguir o mejorar los objetivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sabe escuchar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toma decisiones de forma eficaz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24. Señale su grado de satisfacción con la actuación de Recursos Humanos en cuanto a los siguientes aspectos:

	Satisfecho	Insatisfecho
Jubilaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desalojo de emergencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Descripción de puesto(s)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evaluaciones del desempeño	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beneficios sociales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Información sobre promociones y puestos vacantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mediación en disputas entre empleados y/o empleados y dirección	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25. Acerca de sus compañeros de trabajo:

	Mucho	Poco	Nada
¿Se lleva usted bien con sus compañeros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Le ayudaron y apoyaron en los primeros días cuando usted entró a la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo entre sus compañeros en la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26. Sobre su puesto de trabajo:

	Mucho	Poco	Nada
¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación con la experiencia que usted posee?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Considera que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o superiores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Existen posibilidades reales de ascensos en su empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

27. En relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo (ventilación, vehículo donde recibe y traslada pan, ventilación, espacio, etc), usted considera que:

- Muy confortable.....
- Confortable.....
- Incómodo.....
- Muy incómodo.....

28. Usted calificaría su carga de trabajo habitual como:

- Excesivo.....
- Aceptable.....
- Ligero.....

29. Cuando comete alguna falta, ¿de qué manera es llamado la atención?

Verbal

Escrita

Económica.....

Despido

Incrementación del trabajo

30. ¿Cuál es su turno de trabajo?

De 7h00 a 10h00

De 10h00 a 13h00

De 13h00 a 16h00

De 16h00 a 19h00

31. Durante su turno de trabajo recibe producto devuelto de las Horecas:

Mucho.....

Poco

Nada.....

32. Cuando retira de la fábrica de Supan el producto, usted lo recibe:

A tiempo

Atrasado

No lo recibe

33. Enumere siendo el 1 el de menor importancia y 5 el de mayor importancia, las causas conocidas por las que se devuelve el producto:

Mal empacado.....

Producto pasado

Producto aplastado.....

Producto roto.....

Llega tarde

Otros.....

34. Por favor escriba aquí cualquier comentario que considere relevante.

.....
.....

ANEXO 6

ENCUESTA PÚBLICO EXTERNO

Buenos días/tardes

Estamos trabajando en un estudio de investigación para la empresa Supan S.A. ubicada en la ciudad de Quito.

Para contestar cada una de las preguntas le sugerimos leer cuidadosamente y elegir dentro de las opciones la más importante para usted; pero si cree que existen varias jerarquice con un numeral según el orden de importancia en el cuadro correspondiente.

Su información es confidencial y anónima.

Gracias su colaboración

1. Seleccione el rango de edad al que pertenece:

Menor de edad

18 – 23

24 – 29

30 – 35

36 – 41

41 – 46

46 en adelante.....

2. Elija según corresponda:

Femenino

Masculino

3. Señale el sector de su residencia actual:

Norte.....

Sur.....

Centro.....

4. Cuanto tiempo lleva utilizando el producto Supan?

- Menos de un mes.....
- Entre 1 y 6 meses.....
- Entre 6 meses y 1 año
- Entre 1 y 3 años
- Más de 3 años

5. Con que frecuencia hace pedidos en Supan

- 1 o más veces a la semana....
- 2 o 3 veces al mes.....
- 1 vez al mes
- Menos de 1 vez al mes.....

6.Cuál es su grado de satisfacción general con el producto:

- Completamente satisfecho.
- Satisfecho.....
- Insatisfecho
- Completamente insatisfecho ..

7.Cuál es el grado de importancia que le da usted a los siguientes aspectos a la hora de comprar/recibir el pedido:

	Muy importante	Importante	No tan importante	Nada importante
Calidad de producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relación calidad precio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Proceso de compra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Experiencia con el producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servicio post-venta (la opinión de la gente)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. ¿Ha recomendado usted al producto de Supan?

Si

No.....

Si su respuesta es no, ponga el por qué

9. Sabe usted ¿si en Supan existe un departamento de servicio al cliente?

Si

No.....

Si su respuesta es no vaya a la pregunta 12

10. ¿El servicio al cliente conoce bien el producto?

Totalmente de acuerdo.....

De acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo.....

11. El servicio al cliente de Supan atiende bien a sus necesidades como cliente

Totalmente de acuerdo.....

De acuerdo

En desacuerdo.....

Totalmente en desacuerdo.....

12. Basándose en su experiencia con Supan buscaría usted otro distribuidor?

Es muy probable.....

Es probable

No es probable

Es imposible

13. Ha tenido algún problema al momento de utilizar los productos de Supan

Si

No.....

Cuál problema

14. A la hora de comprar productos de la empresa Supan, ¿cuál es el nivel de importancia que da usted a cada uno de los siguientes aspectos?

	Muy importante	Importante	Nada importante
Precio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empaque	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presentación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tamaño	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diseño	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comodidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Funcionalidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accesibilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Punto de venta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otro (especifique)			

15. Por favor escriba aquí cualquier comentario que considere relevante.

.....

ANEXO 7 FUNDAMENTO DE LA ENCUESTA

SUPAN S.A. PÚBLICO INTERNO				Investigación							
Misión	Visión	Objetivo Principal	N°	Objetivo Secundarios	Objetivo Principal	N°	Objetivo Secundarios	N°	Preguntas (qué, cómo, cuándo, dónde, por qué, con qué objetivo, resultados que se esperan)	Respuestas	¿Necesita entrevista para reforzar el entendimiento del tema? (Si o No)
Contribuimos a la nutrición familiar con productos frescos, apellidos y naturales que siempre están a la mano	Líderes ecuatorianos en propuestas innovadoras de productos alimenticios con mejor aporte nutricional.	Satisfacer los requerimientos de los clientes y los consumidores, con un producto de calidad en un buen ambiente laboral	1	Conservar al consumidor atendiendo correctamente sus necesidades: "El consumidor es el rey".	Identificar estrategias de comunicación aplicables al diseño del Plan de Estratégico de Comunicación que fortalezca la imagen interna de la empresa Supan S.A. para facilitar la obtención de sus objetivos organizacionales.	1	Analizar qué tipo de comunicación interna y externa se maneja dentro de la empresa, el clima organizacional -ambiente laboral-, la motivación incentivo que despierta el interés en las personas y lo que influye sobre el desempeño del rol que realizan los trabajadores en la compañía	1.1	¿Le gusta trabajar en Supan? (Puede ser que el hecho de no mantener una relación agradable con las personas influye sobre el gusto de trabajar en Supan)	Si No	No
								1.2	¿Conoce la importancia del rol que usted desempeña en Supan? (Si no sabe la importancia esa persona no dará importancia a realizar bien su trabajo-clima laboral)	Si No	No
								1.3	¿Se siente orgulloso de pertenecer a Supan? (Si no siente ningún tipo de motivación por parte de la empresa entonces no se siente parte de ella, mucho menos orgulloso de pertenecer a ella)	Si No	No
								1.4	¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, se quedaría en Supan? (Al momento de decidir un cambio de trabajo, el clima organizacional -las relaciones con los compañeros- es un factor de gran peso)	Si No Por qué	No
								1.5	¿Sabe usted cuál es la misión, visión de la empresa Supan? (Si las personas no saben la razón de ser de la empresa entonces no saben nada de la organización, dando por entender que hay una ruptura en la comunicación)	Si No	
								1.6	¿Sabe usted cuáles los colores empresariales que utiliza la empresa Supan? ¿Cuáles son? (Se relaciona con la relación que tienen con la organización y la fluidez que tiene al momento de reconocer su propia empresa)	Si No Colores:	
								1.7	¿Está usted de acuerdo en cómo está gestionado la empresa la realización de los objetivos empresariales? (Determinar si las personas están de acuerdo con las políticas de la empresa)	Si No	No
									¿En la empresa existe una persona encargada de transmitir cualquier tipo de comunicación hacia el público interno y externo de la empresa Supan (se le conoce como "portavoz")? (Determinar si existe una persona que responda tanto al público interno como al externo frente a cualquier evento o crisis)	Si No No tengo conocimiento	
									Por favor, califique las siguientes afirmaciones sobre las habilidades y competencia de su jefe o superior inmediato: • Comunica de forma clara y efectiva • Conoce los objetivos en su área • Motiva a su equipo para que mejoren sus habilidades y conocimientos con el fin de cumplir con los objetivos del área • Organiza de forma efectiva tanto planes como recursos • Demuestra dotes de liderazgo • Motiva a su equipo para conseguir o mejorar los objetivos • Sabe escuchar • Comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos • Toma decisiones de forma eficaz (Clasificar las habilidades de comunicación corporativa que utilizan los jefes o superiores de Supan)	Mucha frecuencia / Poca frecuencia / Nada	No
									Señale su grado de satisfacción con la actuación de Recursos Humanos en cuanto a los siguientes aspectos: Jubilaciones Desarrollo de emergencia Descripción del puesto(s) Evaluaciones del desempeño Formación Beneficios sociales Información sobre promociones y puestos vacantes Mediación en disputas entre empleados y/o empleados y dirección (Determinar la aceptación -positiva o negativa- de los aspectos que plantea la empresa propuestos por el departamento de RR.HH., analizando la satisfacción de los empleados por encontrarse bajo esas condiciones)	Satisfecho Insatisfecho	No
				Acercas de sus compañeros de trabajo: ¿Se lleva usted bien con sus compañeros? ¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando usted entró en la empresa? ¿Existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo entre sus compañeros en la empresa? (Para analizar las características de las relaciones entre compañeros de trabajo y la influencia sobre el rol que desempeña cada uno dentro de Supan)	Mucho / Poca / Nada	No					
				Sobre su puesto de trabajo: ¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación con la experiencia que usted posee? ¿Considera que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o superiores? ¿Existen posibilidades reales de ascensos en su empresa? (Determina la influencia que tienen estos aspectos sobre el desempeño en el puesto de trabajo)	Mucho / Poca / Nada						
				Usted calificaría su carga de trabajo habitual como: (Esto puede ser una razón determinante en el desenvolvimiento de las personas en el trabajo)	Excesivo, aceptable, ligera	No					
				¿Cómo valoraría usted la cantidad de información que recibe de sus directivos para llevar a cabo su trabajo? (Establecer la fluidez en la comunicación entre los niveles del organigrama)	Excesiva, Abundante, Adecuada, Limitada, Insuficiente	No					
				Si comparte usted sus ideas con sus superiores, ¿se lo reconocen? (Dar a conocer si manejan incentivos con los empleados cuando hacen algún esfuerzo extra -aportación de ideas-, determinando así la comunicación entre todos los que forman parte de la empresa)	Tan solo se me reconoce si mis ideas son plenamente implementadas Se me reconoce siempre que doy ideas, independientemente de si se llevan a cabo o no No se me reconoce en absoluto.	No					
				Considera usted que su jefe o superior inmediato cumple con las siguientes afirmaciones: • Conoce bien el trabajo que usted desempeña • Le ayuda cuando lo necesita • Le evalúa de forma justa • Se preocupa en escucharle • Está dispuesto a promocionarle • Le exige de forma razonable (Determinar qué tipo de comunicación mantienen los superiores o los jefes con los empleados de la organización y cuál es la imagen que tienen de ellos)	Mucho / Poca / Nada	No					
				Edad: (Para determinar si una de las causas en la ruptura de la comunicación es definida por el sexo de las personas)	Rangos de pregunta	No					
				Sexo: (Para determinar si una de las causas en la ruptura de la comunicación es definida por el sexo de las personas)	Masculino / Femenino						
				Sector en el que vive: (Para determinar si una de las causas en la ruptura de la comunicación es definida por el sector donde viven las personas)	Rangos de pregunta						
				¿Cuánto tiempo lleva usted trabajando para Supan? (Puede ser que se genere algún tipo de conflicto por ser nuevo o antiguo en la empresa)	Menos de un año, 1-2 años, 3-5 años, 6-10 años, Más de 10 años						
				¿Conoce usted los objetivos empresariales de Supan? (Si su respuesta es "NO" pase a la pregunta 12) (Determinar el grado de conocimiento que tienen acerca de la empresa)	Si No	No					
				¿Considera que comprende los objetivos organizacionales de de Supan? (Determinar el grado de interés sobre las características de la empresa)	Si No						
				En relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen, ruido, etc.) usted considera que: (La ergonomía puede influir en el despacho o devolución de producto -ubicación segura y adecuada del producto-)	Muy confortable, confortable, incómodo, muy incómodo	No					
				¿De qué manera recibe usted esta información (objetivos organizacionales -políticas-)? (Determinar la estrategia de comunicación que utiliza la empresa para la transmisión de datos)	Individual, Grupal	No					
				La información que usted recibe es de tipo: (Para que de a conocer la herramienta de comunicación que utiliza la empresa para difundir las noticias, eventos, memos, etc.)	Verbal, Escrita, Digital	No					
	¿La información digital es enviada por Intranet o por correo electrónico? (Determina el medio por el que se comunica la empresa)	Intranet, correo interno de la empresa Correo electrónico particular									
	¿La información escrita o digital consta con los colores empresariales que utiliza Supan? (La pregunta determina si se utiliza la herramienta de comunicación -comática- para cualquier tipo de escrito en la empresa, esto genera identidad)	Si No									
	¿A través de qué medios usted comunica las posibles mejoras que podrían gestionarse en la Organización? (Dar a conocer la herramienta de comunicación que utilizan en Supan para atender las ideas, denuncias o cualquier tipo de información que tengan los integrantes de la compañía)	Individual, Grupal, ¿Por qué medio?, Escrito, Digital, Verbal	No								
	¿La empresa Supan consta con revistas institucionales, folleto, etc., en los cuales se puedan poner comentarios propios de los empleados? (Determina las herramientas comunicacionales que utiliza la empresa con sus públicos)	Hay la revista pero no es posible poner comentarios Hay la revista y es posible poner comentarios No hay revistas ni folletos									
	¿Para poder publicitarse en el mercado (realización de campañas, vallas publicitarias, página web, propagandas, eventos, entre otras), la empresa Supan tiene un departamento especial para esto o al departamento de Relaciones Públicas es el encargado de esto? (Determinar que herramientas comunicacionales que utiliza la empresa y también si existe una ruptura al momento de contestar que no tiene conocimiento)	El departamento de Relaciones Públicas Otro departamento No tengo conocimiento									
	¿La empresa Supan realiza eventos para publicitar sus nuevas marcas, etc.? (Determina las herramientas comunicacionales que pone en marcha la organización)	Si / No / No tengo conocimiento									
	¿Cuándo la empresa realiza eventos recibe patrocinios de otras organizaciones? (Con esta pregunta se determina si existe patrocinio de otras empresas con Supan)	Si No No tengo conocimiento									
	¿Supan ha sido patrocinador de alguna marca u evento? (Determina si la empresa se interesa por publicitarse en eventos con otras marcas, etc. -herramienta de comunicación-)	Si No No tengo conocimiento									
	Cuando comete alguna falta, ¿de qué manera es llamado la atención? (Determina la herramienta comunicacional que utiliza Supan al momento de una falta al Reglamento Interno de Supan S.A.)	Verbal, escrita, económica, despido, incrementación del trabajo	No								
	5	Conocer al personal	5	Analizar las sugerencias y datos importantes que puedan proporcionar las personas que trabajan en las instalaciones de la organización (público interno).	5	5.1	¿Tiene algún comentario que quisiera compartir?	Comentario...	Entrevista con María del Carmen Espinoza, Jefe de Recursos Humanos		

SUPAN S.A. DELIVERY DE PRODUCTO					Investigación									
Misión	Visión	Objetivo Principal	Nº	Objetivo Secundarios	Objetivo Principal	Nº	Objetivo Secundarios	Nº	Preguntas (qué, cómo, cuándo, dónde, por qué, con qué objetivo, resultados que se esperan)	Respuestas	¿Necesita entrevista para reforzar el entendimiento del tema? (Si o No)			
Contribuimos a la nutrición familiar con productos frescos, apetitosos y naturales que siempre están a la mano	Líderes ecuatorianos en propuestas innovadoras de productos alimenticios con mejor aporte nutricional.	Satisfacer los requerimientos de los clientes y los consumidores, con un producto de calidad en un buen ambiente laboral	1	Conservar al consumidor atendiendo correctamente sus necesidades: "El consumidor es el rey".	Identificar estrategias de comunicación aplicables al diseño del Plan de Estratégico de Comunicación que fortalezca la imagen interna (especialmente las personas que manejan directamente el producto) de la empresa Supan S.A. para facilitar la obtención de sus objetivos organizacionales.	1	Analizar qué tipo de comunicación interna se maneja dentro de la empresa, el clima organizacional -ambiente laboral-, la motivación / incentivo que despierta el interés en las personas y lo que influye sobre el desempeño del rol que realizan los trabajadores en la compañía		1.1	¿Le gusta trabajar en Supan? (Puede ser que el hecho de no mantener una relación agradable con las personas influye sobre el gusto de trabajar en Supan)	Si No	No		
									1.2	¿Conoce la importancia del rol que usted desempeña en Supan? (Si no saben el valor del rol que desempeñan entonces no darán importancia a realizar bien su trabajo-clima laboral)	Si No	No		
									1.3	¿Se siente orgulloso de pertenecer a Supan? (Si no siente ningún tipo de motivación por parte de la empresa entonces no se siente parte de ella, mucho menos orgulloso de pertenecer a ella)	Si No			
									1.4	¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, se quedaría en Supan? (Al momento de decidir un cambio de trabajo, el clima organizacional -las relaciones con los compañeros- es un factor de gran peso)	Si No Por qué	No		
									1.5	¿Sabe usted cuál es la misión, visión de la empresa Supan? (Si las personas no saben la razón de ser la empresa entonces no saben nada de la organización, dando por entender que hay una ruptura en la comunicación)	Si No	Entrevista		
									1.6	¿Sabe usted cuáles los colores empresariales que utiliza la empresa Supan? ¿Cuáles son? (Se relaciona con la relación que tienen con la organización y la fluidez que tiene al momento de reconocer su propia empresa)	Si No Colores:			
									1.7	¿Está usted de acuerdo en cómo está gestionado la empresa la realización de los objetivos empresariales? (Determinar si las personas están de acuerdo con las políticas de la empresa)	Si No	No		
									1.8	Por favor, califique las siguientes afirmaciones sobre las habilidades y competencia de su jefe o superior inmediato: • Comunica de forma clara y efectiva • Conoce los objetivos en su área • Motiva a su equipo para que mejoren sus habilidades y conocimientos con el fin de cumplir con los objetivos del área • Organiza de forma efectiva tanto planes como recursos • Demuestra dotes de liderazgo • Motiva a su equipo para conseguir o mejorar los objetivos • Sabe escuchar • Comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos • Toma decisiones de forma eficaz (Clasificar las habilidades de comunicación corporativa que utilizan los jefes o superiores de Supan)	Mucha frecuencia / Poca frecuencia / Nada	No		
									1.9	Señale su grado de satisfacción con la actuación de Recursos Humanos en cuanto a los siguientes aspectos: Jubilaciones Desplazo de emergencia Descripción del puesto(s) Evaluaciones del desempeño Formación Beneficios sociales Información sobre promociones y puestos vacantes Mediación en disputas entre empleados y/o empleados y dirección (Determinar la aceptación -positiva o negativa- de los aspectos que plantea la empresa propuestos por el departamento de RR.HH., analizando la satisfacción de los empleados por encontrarse bajo esas condiciones)	Satisfecho Insatisfecho	No		
									1.10	Acerca de sus compañeros de trabajo: ¿Se lleva usted bien con sus compañeros? ¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando usted entró en la empresa? ¿Existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo entre sus compañeros en la empresa? (Para analizar las características de las relaciones entre compañeros de trabajo y la influencia sobre rol que desempeña cada uno dentro de Supan)	Mucho / Poco / Nada	No		
		1.11	Sobre su puesto de trabajo: ¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación con la experiencia que usted posee? ¿Considera que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o superiores? ¿Existen posibilidades reales de ascensos en su empresa? (Determina la influencia que tienen estos aspectos sobre el desempeño en el puesto de trabajo)	Mucho / Poco / Nada	No									
		1.12	Usted calificaría su carga de trabajo habitual como: (Esto puede ser una razón determinante en el desenvolvimiento de las personas en el trabajo)	Excesivo, aceptable, ligera	No									
		Mantener el control de calidad en todo el proceso de panificación y distribución e inclusive llevar la calidad a todos los ámbitos de nuestra vida	Líderes ecuatorianos en propuestas innovadoras de productos alimenticios con mejor aporte nutricional.	Satisfacer los requerimientos de los clientes y los consumidores, con un producto de calidad en un buen ambiente laboral	2	Mantener el control de calidad en todo el proceso de panificación y distribución e inclusive llevar la calidad a todos los ámbitos de nuestra vida	Identificar estrategias de comunicación aplicables al diseño del Plan de Estratégico de Comunicación que fortalezca la imagen interna (especialmente las personas que manejan directamente el producto) de la empresa Supan S.A. para facilitar la obtención de sus objetivos organizacionales.	2	Determinar la gestión de los flujos de comunicación que se maneja en Supan -entre directivos y operativos/vicereas- y la relación que existe entre los integrantes del organigrama		2.1	¿Cómo valoraría usted la cantidad de información que recibe de sus directivos para llevar a cabo su trabajo? (Establecer la fluidez en la comunicación entre los niveles del organigrama)	Excesiva, Abundante, Adecuada, Limitada, Insuficiente	No
											2.2	Si comparte usted sus ideas con sus superiores, ¿se lo reconocen? (Dar a conocer si manejan incentivos con los empleados cuando hacen algún esfuerzo extra -aportación de ideas-, determinando así la comunicación entre todos los que forman parte de la empresa)	Tan solo se me reconoce si mis ideas son plenamente implementadas Se me reconoce siempre que doy ideas, independientemente de si se llevan a cabo o no No se me reconoce en absoluto.	No
											2.3	Considera usted que su jefe o superior inmediato cumple con las siguientes afirmaciones: • Conoce bien el trabajo que usted desempeña • Le ayuda cuando lo necesita • Le evalúa de forma justa • Se preocupa en escucharle • Está dispuesto a promocionarle • Le exige de forma razonable (Determinar que tipo de comunicación mantienen los superiores o los jefes con los empleados de la organización y cuál es la imagen que tienen de ellos)	Mucho / Poco / Nada	No
											3.1	Edad: (Para determinar si una de las causas en la ruptura de la comunicación es definida por la edad de las personas)	Rangos de pregunta	No
											3.2	Sexo: (Para determinar si una de las causas en la ruptura de la comunicación es definida por el sexo de las personas)	Masculino / Femenino	
											3.3	Sector en el que vive: (Para determinar si una de las causas en la ruptura de la comunicación es definida por el sector donde viven las personas)	Rangos de pregunta	
											3.4	¿Cuánto tiempo lleva usted trabajando para Supan? (Puede ser que se genere algún tipo de conflicto por ser nuevo o antiguo en la empresa)	Menos de un año, 1-2 años, 3-5 años, 6-10 años, Más de 10 años	
											3.5	¿Conoce usted los objetivos empresariales de Supan? (Si su respuesta es "NO" pase a la pregunta 16) (Determinar el grado de conocimiento que tienen acerca de la empresa)	Si No	No
3.6	¿Considera que comprende los objetivos organizacionales de Supan? (Determinar el grado de interés sobre las características de la empresa)										Si No	No		
Capacitación y evaluación constante al personal para lograr un buen rendimiento e incentivar el trabajo en equipo y compromiso con la empresa	Líderes ecuatorianos en propuestas innovadoras de productos alimenticios con mejor aporte nutricional.										Satisfacer los requerimientos de los clientes y los consumidores, con un producto de calidad en un buen ambiente laboral	3	Capacitación y evaluación constante al personal para lograr un buen rendimiento e incentivar el trabajo en equipo y compromiso con la empresa	Identificar estrategias de comunicación aplicables al diseño del Plan de Estratégico de Comunicación que fortalezca la imagen interna (especialmente las personas que manejan directamente el producto) de la empresa Supan S.A. para facilitar la obtención de sus objetivos organizacionales.
		3.8	¿Cuál es su turno de trabajo? (Determinar la influencia del horario -tiempo- al momento de tener más devoluciones)	De 7h00 a 10h00, de 10h00 a 13h00, de 13h00 a 16h00, de 16h00 a 19h00										
		3.9	Durante su turno de trabajo recibe producto devuelto de las Horecas: (Establecer si el horario es el causante de tantas devoluciones de producto teniendo como consecuencia mala imagen de la empresa Supan)	Mucho, poco, nada										
		3.10	Cuando retira de la fábrica de Supan el producto, usted lo recibe: (Se puede determinar el estado del producto que sale de la fábrica a manos de los vendedores para poder saber la causa de tanta devolución de pan)	A tiempo, atrasado, no lo recibe										
		3.11	Enumere siendo el 1 el de menor importancia y 5 el de mayor importancia, las causas conocidas por las que se devuelve el producto: (Establecer las razones por las que el producto está causando mala imagen a la empresa Supan)	Mal empaquetado, producto pasado, producto aplastado, producto roto, llega tarde, otros.	No									
		4.1	¿De qué manera recibe usted esta información (objetivos organizacionales -políticas-)? (Determinar la estrategia de comunicación que utiliza la empresa para la transmisión de datos)	Individual, Grupal	No									
		4.2	La información que usted recibe es de tipo: (Para que de a conocer la herramienta de comunicación que utiliza la empresa para difundir las noticias, eventos, menús, etc.)	Verbal, Escrita, Digital	No									
		4.3	¿La información digital es enviada por Intranet o por correo electrónico? (Determina el medio por el que se comunica la empresa)	Intranet, correo interno de la empresa Correo electrónico particular										
		4.4	¿La información escrita o digital consta con los colores empresariales que utiliza Supan? (La pregunta determina si se utiliza la herramienta de comunicación -cromática- para cualquier tipo de escrito en la empresa, esto genera identidad)	Si No										
		4.5	¿A través de qué medios usted comunica las posibles mejoras que podrían gestionarse en la Organización? (Dar a conocer la herramienta de comunicación que utilizan en Supan para atender las ideas, denuncias o cualquier tipo de información que tengan los integrantes de la compañía)	¿Por qué medio? Individual, Grupal, Escrito, Digital, Verbal	No									
4.6	¿La empresa Supan consta con revistas institucionales, folletos, etc., en los cuales se puedan poner comentarios propios de los empleados? (Determina las herramientas comunicacionales que utiliza la empresa con sus públicos)	Hay la revista pero no es posible poner comentarios Hay la revista y es posible poner comentarios No hay revistas ni folletos.												
4.7	Cuando comete alguna falta, ¿de qué manera es llamado la atención? (Determina la herramienta comunicacional que utiliza Supan al momento de una falta al Reglamento Interno de Supan S.A.)	Verbal, escrita, económica, despido, incrementación del trabajo	No											
Conocer al personal	Líderes ecuatorianos en propuestas innovadoras de productos alimenticios con mejor aporte nutricional.	Satisfacer los requerimientos de los clientes y los consumidores, con un producto de calidad en un buen ambiente laboral	5	Conocer al personal	Identificar estrategias de comunicación aplicables al diseño del Plan de Estratégico de Comunicación que fortalezca la imagen interna (especialmente las personas que manejan directamente el producto) de la empresa Supan S.A. para facilitar la obtención de sus objetivos organizacionales.	5	Analizar las sugerencias y datos importantes que puedan proporcionar las personas que se encargan de entregar el pan -público interno-		5.1	¿Tiene algún comentario que quisiera compartir?	Comentarios			

SUPAN S.A. PÚBLICO EXTERNO					Investigación						
Misión	Visión	Objetivo Principal	Nº	Objetivo Secundarios	Objetivo Principal	Nº	Objetivo Secundarios	Nº	Preguntas (qué, cómo, cuándo, dónde, por qué, con qué objetivo, resultados que se esperan)	Respuestas	¿Necesita entrevista para reforzar el entendimiento del tema? (Sí o No)
Contribuimos a la nutrición familiar con productos frescos, apetitosos y naturales que siempre están a la mano	Líderes ecuatorianos en propuestas innovadoras de productos alimenticios con mejor aporte nutricional.	Satisfacer los requerimientos de los clientes y los consumidores, con un producto de calidad en un buen ambiente laboral	1	Conservar al consumidor atendiendo correctamente sus necesidades: "El consumidor es el rey".	Determinar estrategias de Comunicación Corporativa que fortalezcan la imagen externa de la empresa Supan S.A., para facilitar la obtención de sus objetivos organizacionales.	1	Determinar la gestión de los flujos de comunicación externa que se maneja en Supan entre cliente/vendedor y viceresa	1.1	¿Con qué frecuencia hace pedidos en Supan? (Puede que ser que por la mala organización están repitiendo las rutas en distintos horarios)	Una o más veces a la semana, dos o tres veces al mes, una vez al mes, menos de una vez al mes	No
								1.2	¿Conoce usted si en Supan existe un departamento de servicio al cliente? (Determina la relación comunicacional que existe entre cliente/empresa)	Si, no Si su respuesta es no, vaya a la pregunta 10...	No
								1.3	¿El área de servicio al cliente conoce bien el producto? (Determina qué tipo de información da la empresa hacia sus clientes)	Totalmente de acuerdo, De acuerdo, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo	No
								1.4	¿El servicio al cliente de Supan atiende bien a las necesidades del cliente?	Totalmente de acuerdo, De acuerdo, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo	No
								1.5	¿Ha tenido algún problema al momento de utilizar los productos de Supan? (Establece los problemas puntuales acerca del producto)	Si, no, cuál	No
			2	Mantener el control de calidad en todo el proceso de planificación y distribución e inclusive llevar la calidad a todos los ámbitos de nuestra vida		2	Analizar esas grietas de comunicación que están causando problemas con los clientes	2.1	Edad: (Para determinar si una de las causas en la ruptura de la comunicación es definida por el sexo de las personas)	Rangos de pregunta	No
								2.2	Sexo: (Para determinar si una de las causas en la ruptura de la comunicación es definida por el sexo de las personas)	Masculino / Femenino	
								2.3	Sector en el que vive: (Para determinar si una de las causas en la ruptura de la comunicación es definida por el sector donde viven las personas)	Rangos de pregunta	
			2.4	A la hora de comprar productos de la empresa Supan, ¿cuál es el nivel de importancia que da usted a cada uno de los siguientes aspectos? Precio Empaque Presentación Tamaño Diseño Comodidad Calidad Funcionalidad Durabilidad Accesibilidad Punto de venta Otro (Por favor especifique) (Dar a conocer la importancia de las características del producto)		Muy importante, importante, poco importante, nada importante	No				
			3	Capacitación y evaluación constante al personal para lograr un buen rendimiento e incentivar el trabajo en equipo y compromiso con la empresa		3	Examinar las imagen que tienen los clientes acerca del producto y de la empresa como tal.	3.1	¿Cuánto tiempo lleva utilizando el producto Supan? (El tiempo es un gran determinante para saber exactamente como son las cosas de una organización)	Menos de un mes, entre uno y seis meses, entre 6 meses y un año, entre 1 año y 3, más de 3 años.	No
								3.2	¿Cuál es su grado de satisfacción respecto al producto?	Completamente satisfecho, Satisfecho, Insatisfecho, completamente insatisfecho	No
								3.3	¿Cuál es el grado de importancia que le da usted a los siguientes aspectos a la hora de comprar/recibir el pedido? Calidad de producto Relación calidad precio Proceso de compra Experiencia con el producto Servicio post-venta (opinión de la gente) (La satisfacción del cliente depende de la imagen que tiene de la organización y del producto)	Muy importante, importante, No tan importante, nada importante	
								3.4	¿Ha recomendado usted al producto de Supan? (Esta pregunta responde a la idea que tienen los clientes del producto)	Si, no, si su respuesta es no, ponga el por qué...	
								3.5	Basándose en su experiencia con Supan buscaría usted otro distribuidor? (Determina la imagen que tienen los empleados del producto para poder recomendar a otras personas)	Es muy probable, es probable, no es probable, es imposible	No
			4	Mantenimiento periódico de las herramientas para la realización de los productos de panadería.		4	Analizar las sugerencias y datos importantes que puedan proporcionar los clientes de las Horecas	4.1	Tiene algún comentario o sugerencia que le gustaría compartir.	Comentario	No

ANEXO 8

POLÍTICAS DE CRÉDITO, DISTRIBUCIÓN, DEVOLUCIONES, DESCUENTOS Y PROMOCIONES

Política de crédito

Supan S.A. tiene una fortaleza como empresa, la recuperación rápida del capital de trabajo, ya que el 90% de sus ventas son al contado, pero esto ha sido contra productivo cuando el mercado solicita otro tipo de políticas de crédito, como en el caso del canal de distribución de horecas, lo mencionado es uno de los factores por los cuales no se ha logrado ingresar en otro tipo de canales, se hace necesario adaptarse a los requerimientos del mercado. Básicamente los aspectos logísticos de los clientes del canal de distribución Horecas, porque centralizan sus pagos y sus pedidos, son los que les hace solicitar crédito y si se quiere continuar con el proyecto en el canal se tendrá que cambiar las políticas de crédito de la siguiente forma:

- 1) Pedir al cliente que llene una solicitud de crédito
- 2) Adjuntar documentos de respaldo de la solicitud
- 3) Verificar los datos
- 4) Aprobar y asignar cupo en el sistema
- 5) Comunicar al cliente la aprobación
- 6) Generar el primer pedido

Política de distribución

Para el desarrollo del canal de distribución de horecas, se ha definido adaptar las políticas de distribución de acuerdo a las necesidades del canal, este aspecto es un factor crítico para el éxito del proyecto, por lo tanto se acordó:

- 1) Visitar por lo menos dos veces en la semana a cada cliente.
- 2) Adaptarse a los requerimientos de los clientes en cuanto a día de visitas y horarios, es decir estar abiertos a rupturas de secuencia de visitas.
- 3) Prever tiempos muertos de visita por las condiciones administrativas de cada cliente.
- 4) Tener el producto necesario en el vehículo, basados en una estimación numérica de las ventas, analizando las diferentes circunstancias propias del mercado.

Política de devoluciones

Supan S.A. tiene una clara política de devoluciones, la que es perfectamente aplicable a este canal de distribución.

- 1) Para cumplir con la misión de la empresa “Contribuir a la nutrición familiar con productos alimenticios, naturales y frescos que siempre estén al alcance de la mano”, se debe cambiar todo el producto que se encuentre caducado o por caducarse a 2 días en los puntos de venta.
- 2) El vendedor direccionado por su supervisor deberá colocar en los puntos de venta las cantidades adecuadas de producto, basados en las estadísticas y tendencias de ventas reflejadas en el libro de ruta.
- 3) Se considerará como falta grave el no estar pendiente de las fechas y estado de los productos colocados en el mercado.

Políticas de descuentos

Debido a los pequeños márgenes de rentabilidad que se maneja en el negocio, los descuentos prácticamente son imposibles, pero el vendedor tiene como

alternativas productos de distintos precios para ofrecer al cliente según sea su requerimiento.

Políticas de promociones

Nunca antes se ha realizado promociones en este canal, por lo tanto los requerimientos que surjan en el canal se los analizara individualmente en el primer año, la experiencia en este tiempo será valiosa para definir políticas para el segundo año.

ANEXO 9

TÁCTICAS

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS:

En un Manual de procedimientos se usa la información suministrada por la empresa en las áreas de producción, mantenimiento y transporte. Posteriormente se realizará una descripción detallada del proceso de producción, al igual que de 4 diferentes procesos que toman lugar hoy día en dicha empresa, utilizando las diferentes herramientas de diagnóstico.⁷⁸

La elaboración de un manual de procedimientos se logra mediante la recolección de datos relevantes en los diferentes departamentos, y siendo asesorados por recursos humanos quien nos proporciona de las técnicas necesarias para el logro.

Esta investigación también nos ayuda a determinar las diferentes fallas existentes en dichos procesos para así poderlas remediar de una manera pronta y oportuna, antes de que se susciten problemas que puedan afectar la productividad de la empresa.

El trabajo interno y la supervisión son fundamentales para definir bien el manual. Es indispensable que este servicio se fortalezca con la manualización correspondiente para aumentar las posibilidades reales de desarrollo.⁷⁹

En el manual debe constar toda la cultura y filosofía organizacional, reseña histórica de la empresa, descripción de la organización, objetivos, políticas.⁸⁰

⁷⁸ Página web: www.gestiopolis.com, 12h00, 29 de noviembre de 2010

⁷⁹ Página web: <http://com-org.blogspot.com/>, 12h00, 29 de noviembre de 2010

⁸⁰ Op. Cit. Página web: www.gestiopolis.com, 12h00, 29 de noviembre de 2010

Descripción General de los procesos:

Unidad de recursos humanos: Esta unidad tiene a su cargo la captación y desarrollo del personal de la organización con el fin de competir con éxito de forma sostenida en el tiempo, a través de planes, procesos y prácticas alineadas con la estrategia organizacional de creación de valores⁸¹.

Así mismo, apoyar a las unidades operativas en el proceso permanente de adaptación a los diferentes mercados en la búsqueda de la máxima competitividad en cada uno de ellos.⁸²

De igual forma garantizar que todas las personas de la organización puedan aplicar eficientemente todas sus capacidades individuales, obteniendo el máximo provecho de éstas, mediante un conjunto de políticas y esquemas de gestión que además contribuyen a que las personas se sientan más integrada, motivadas y comprometidas con los objetivos de la organización.⁸³

Unidad de compra-venta: La unidad de compra y ventas desempeñan la actividad principal de toda organización, de ella depende que la cartera de clientes y proveedores sea cada vez mayor.

Esta unidad elabora las políticas de ventas y compras, que ayudan a prever las condiciones de contratación de manera de favorecer la optimización de los planes de producción.

Su objetivo es establecer y afianzar los contactos en primer término con los clientes, siendo el responsable de identificar cabalmente sus requerimientos y plasmarlo adecuadamente en la orden de producción y en un segundo término con los proveedores quienes suministran la materia prima adecuada que le ayudará a la fabricación de un producto de calidad.

⁸¹ Ibid

⁸² Ibid

⁸³ Ibid

Por otra parte la unidad tiene la responsabilidad de vigilar el funcionamiento adecuado de la red de distribución de manera que los productos no se deterioren antes de ser adquiridos por el cliente.

La unidad de ventas-compras se encarga además de la identificación precisa de la demanda, con el objeto de ayudar a la optimización de la planificación y programación de los procesos productivos.

Cada una de estas actividades conllevan a que la unidad este en la capacidad de sistematizar la actuación de la competencia, a fin de retroalimentar las políticas de precios y financiamientos ofrecidas por la organización a los clientes.⁸⁴

Unidad de transporte: Tiene como función la administración de su personal, así mismo la coordinación y elaboración de convenios con otras empresas que facilitan los procesos de distribución a nivel nacional.

Como estrategia fundamental la unidad coordina sus operaciones con el resto de las unidades departamentales lo que le garantiza el éxito de sus gestiones.

A su vez dicha unidad elabora los cronogramas de mantenimiento y reparación de las unidades móviles, que son utilizadas para cumplir con el objetivo del departamento, que no es más que la distribución eficiente y efectiva del producto que es elaborado por la empresa.⁸⁵

Unidad de contraloría y tesorería: Esta unidad tiene a su cargo la responsabilidad de la medición, identificación, acumulación, análisis, preparación, interpretación, y comunicación de la información financiera que será utilizada por la administración para planear, evaluar y controlar dentro de una organización.

⁸⁴ Ibid

⁸⁵ Ibid

Así mismo se encarga de preparar los informes financieros que serán utilizados por la gerencia para la toma de decisiones dentro de la organización.

La unidad de contraloría y tesorería al igual que las demás unidades de la organización tienen sus funciones específicas, dentro de ella se manejan los registros contables que requieren realizarse para que la empresa pueda operar.

Las operaciones más comunes realizadas en esta unidad son: el registro de nómina, registro de compra de materia prima y venta de productos, así como también cálculos de costos, gastos e impuestos y elaboración de estados financieros que serán utilizados por la gerencia.

Por otra parte maneja las relaciones con los inversionistas, trámites bancarios, créditos y cobranza y administración de riesgos, las cuales son claves para una organización.⁸⁶

GERENCIA DE OPERACIÓN.-

Unidad de producción: Es una de las más complejas, ella involucra la esencia de la organización como es, la fabricación de un producto que satisfaga las necesidades de los consumidores.⁸⁷

En efecto un producto necesita de un procedimiento específico, el cual debe tomar en cuenta la capacidad de producción de la organización, para ello la unidad maneja la preparación de planes donde se establecen los lineamientos relativos a la orientación de los procesos de cambio que se deben generar en las operaciones, así mismo, emplea los programas de producción los cuales constituyen un conjunto de objetivos y acciones orientadas a la ejecución de las normas contenidas en el plan.⁸⁸

⁸⁶ Ibid

⁸⁷ Ibid

⁸⁸ Ibid

Es importante destacar que para llevar a cabo un proceso de producción, debe analizarse la combinación de las maquinarias ya que permite, disminuir los costos de producción, desperdicio de tiempo y materia prima, además ayuda a la entrega a tiempo del producto terminado.⁸⁹

El diseño del producto también forma parte de las operaciones realizadas por esta unidad, donde se describe y especifica las características y exigencias del cliente, en el momento de confección del producto.⁹⁰

La unidad de producción realiza los cronogramas de mantenimiento de las maquinarias lo que permite prever posibles anomalías en el funcionamiento de los equipos.⁹¹

Otras de las actividades de esta unidad es la evaluación de existencias de repuestos y herramientas, lo cual respalda los cronogramas de producción para evitar la paralización del proceso productivo por escasez de piezas o utensilios.⁹²

Así mismo se llevan a cabo registro de las operaciones diarias del departamento, utilizadas para descartar cualquier falla que impida el buen funcionamiento de las maquinarias.⁹³

Unidad de mantenimiento: El mantenimiento es una de las variables claves para garantizar que la empresa produzca de manera eficiente y efectiva, colabora a que el funcionamiento cotidiano se ejecute adecuadamente sin impedimento alguno, garantizando la disponibilidad de los equipos.

Para cumplir con lo anterior la unidad realiza los distintos cronogramas que son elaborados por los departamentos lo cual, será esencial para la oportunidad de entrega de la materia prima y por ende del producto terminado.

⁸⁹ Ibid

⁹⁰ Ibid

⁹¹ Ibid

⁹² Ibid

⁹³ Ibid

Un mantenimiento adecuado permite además, que las maquinarias estén calibradas y en buenas condiciones para producir, así mismo disminuye los costos y proporciona condiciones de seguridad laboral favorables, asegurando un trabajo de calidad.

La unidad de mantenimiento para cumplir eficazmente con sus funciones realiza una revisión periódica a los libros de anomalías de equipos, los cuales son llevados por la unidad de producción en donde se registran los posibles defectos que se detectan, esto coopera con un ritmo de trabajo fluido y sin sobresaltos.⁹⁴

Unidad de control de calidad: El objetivo central es garantizar que los procesos realizados por la organización conduzcan a la elaboración de un producto o prestación de servicios que satisfagan realmente las necesidades y expectativas de sus clientes internos y externos.

Esto implica que todas las funciones y procesos de la organización operen en conjunto con el fin de lograr un mejoramiento continuo de los bienes y servicios que en ella se ofrecen. Al respecto la empresa debe demostrar su compromiso en todos los niveles jerárquicos, con el objeto de lograr las metas establecidas.

La unidad de control de calidad se encarga de la supervisión de las actividades que se realizan en cada uno de las divisiones, esto ayuda a que la operatividad de la organización sea efectiva.⁹⁵

Para ello es necesario que la unidad, elabore una planificación donde se establecen los requisitos o características a controlar en cada una de las unidades, estableciendo políticas y estrategias que luego a través de métodos de control son revisadas, identificado así cualquier falla que pudiera afectar el sistema.⁹⁶

⁹⁴ Ibid

⁹⁵ Ibid

⁹⁶ Ibid

Otra de las funciones, es la verificación del proceso productivo la cual es llevada mediante la supervisión de todas y cada una de las etapas de procesamiento del producto, con el objeto de hacer los ajuste pertinente para evitar cualquier defecto; esto en función de que resultados obtenidos sean 100% confiables.⁹⁷

Proceso de elaboración:

- **Diseño:** Creatividad e imagen. En esta etapa, conjuntamente con las ideas y/o bocetos propuestos; para ello hay equipos de cómputo y equipos de diseñadores, que lo desarrollarán, también harán el plan de diseño, que consiste en la separación de colores a utilizarse y su distribución en un plano mecánico, así como la ganancia de puntos, el nivel de curvas, el porcentaje de colores en tricomías y cuatricomías.⁹⁸
- **Filmación:** Elaborando el mapa. El diseño ya terminado y separado por colores se filma en películas de aluro de plata, llamados negativos; es aquí donde se controla la densidad y el ángulo de las tramas, además de su respectiva emulsión.⁹⁹
- **Pre - Prensa:** Materializando las ideas. Llegada la película a esta área, el encargado de la Pre-Prensa revisa las imperfecciones que puedan tener el diseño o los negativos. Conjuntamente para una verificación más exhaustiva se realiza un proceso adicional que se llama cromachek; que consiste en un filmado de las láminas de color a través de las cuales se verifica la superposición de los colores del elemento que se va a imprimir, fijando los dibujos de las películas mediante una exposición de ambas en luz ultravioleta.¹⁰⁰

⁹⁷ Ibid

⁹⁸ Op. Cit. Página web: www.gestiopolis.com, 12h00, 29 de noviembre de 2010

⁹⁹ Ibid

¹⁰⁰ Ibid

Una vez aprobado esto se procede con el quemado de las planchas, que es muy semejante al cromachek; sólo que en su lugar se utilizan polímeros fotosensibles (clisés). De esta manera se obtienen los diferentes grabados y tramas que se necesitan para el proceso final de Flexo-Impresión.¹⁰¹

- Montaje: Exactitud y precisión. Los clisés o cireles adecuadamente acabados, son medidos en espesor para ver su uniformidad. Visto esto, se procede a la colocación de los mismos en los cilindros o camisas a usarse en las máquinas flexográficas. La precisión de éstos debe ser total, el mínimo error podría causar una mala sincronización de colores al momento de la impresión.¹⁰²
- Matizado: Poniéndole color a la vida. El matizador es la persona encargada de proporcionar la tinta en los colores y tonalidades necesarios, mediante el uso de las pantoneras y colorímetros debidamente calibrados. A su vez, determina que tinta es la más apropiada para su utilización.¹⁰³
- Flexo - Impresión: Tecnología y destreza. Esta es la última etapa en cuanto a impresión se refiere, para ello hay flexo-impresoras de cuatro, seis y hasta ocho colores.¹⁰⁴
- Laminado: Una vez que el manual está impreso es destinado a esta área, se procede al laminado, que es la unión de dos o más láminas, por lo general una lámina impresa con otra(s) sin impresión mediante un adhesivo. Una vez pegados, el manual debe estar en reposo por un tiempo mínimo de tres días, para asegurar así la perfecta adhesión entre éstas láminas.¹⁰⁵

¹⁰¹ Ibid

¹⁰² Ibid

¹⁰³ Ibid

¹⁰⁴ Ibid

¹⁰⁵ Ibid

- Corte: Proporciones justas a su medida de trabajo. Los rollos de los productos en proceso salidos de extrusión, impresión y laminado, son llevados a esta área para darle la medida final en el ancho, sentido, tensión de corte y diámetro exacto; además se corrigen otros defectos que pueda presentar el producto final.¹⁰⁶
- Sellado: El toque final. Este es el último proceso, la capacidad instalada para sellar diferentes tipos de materiales (polietileno, polipropileno y bopp), la variedad de selladoras para diferentes tipos de sellos (fondo, lateral, parche con troquel, t-shirt, etc.).¹⁰⁷

Se puede concluir que los manuales de producción son fundamentales para los procesos de una empresa, ya que sin ellos se pierde tiempo muy valioso, al igual que se desaprovechan muchos recursos, tanto financieros como humanos¹⁰⁸.

¹⁰⁶ Ibid

¹⁰⁷ Ibid

¹⁰⁸ Ibid

ANEXO 10

AUDITORIA DE IMAGEN DE LA EMPRESA

La identidad es muy importante dentro del proceso de creación de una empresa, puesto que es parte de la imagen corporativa de la misma. La identidad corporativa nos hace caer en cuenta instantáneamente dentro del análisis de la imagen corporativa, la cual a su vez sería el conjunto de elementos de la memoria del individuo acerca de una determinada organización, es decir la reputación que sostiene dicha empresa. Hay que resaltar que la imagen que se percibe puede ser en referencia al producto, al despacho o cualquier tipo de nexo comunicativo que la empresa en cuestión.

La Investigación a realizarse acerca de la imagen de la empresa no se sujeta por la imagen de la empresa como tal, sino más bien por las necesidades que surgen en el proceso de la acción estratégica de la compañía y a partir de ahí se empieza a establecer un proceso de descubrimiento y análisis de los distintos aspectos requeridos.

Una vez establecido la problemática en cuanto a la influencia de la empresa en su propia imagen es pertinente abordar en este punto la manera en la que los medios informativos representan influencia a través de la comunicación espontánea con lo que respecta a la conformación de la imagen corporativa.

Para esto podemos remitirnos a diferenciar los mensajes estrictamente publicitarios, de los de carácter informativo, destacando en este punto la importancia que podría presentar dentro de la imagen corporativa la jerarquía del medio en el que se aborde a la empresa.

De esta manera nos permitimos considerar dos enfoques que nos permitan esclarecer aun más el análisis: el primero aborda el contenido de la publicidad en sentido estricto y el segundo enfoque muestra el contenido de los medios informativos.

Para poder desarrollar este tipo de investigación podemos optar por técnicas cualitativas de investigación, y con ello poder obtener un mayor conocimiento de los públicos a quienes nos dirigimos, como empresa, y las distintas relaciones existentes.

Una vez establecido al público que nos dirigimos y tomando en cuenta nuestro objetivo dentro de la imagen corporativa, podríamos solventar la necesidad de crear una reputación que nos permita desarrollarnos de la forma más eficaz posible dentro de nuestro mercado.

Es menester preguntarse en este punto la forma en se debe establecer y reflejar la imagen de la empresa, para lo cual se debe primero los rasgos culturales e identidad visual, la primera reflejada en moral y ético de la empresa y la segunda la responsabilidad con la que se maneja al personal, y también establece un sentido de costos menores en cuanto a establecer una mayor representatividad de la empresa

Es necesario entonces conocer las herramientas, como logos, símbolos, emblemas, etc., que desarrollen un sentido de representación de la empresa.

Para concluir es necesario destacar la importancia de un análisis cualitativo como cuantitativo para conocer el mercado donde con el que se desarrolla la empresa.

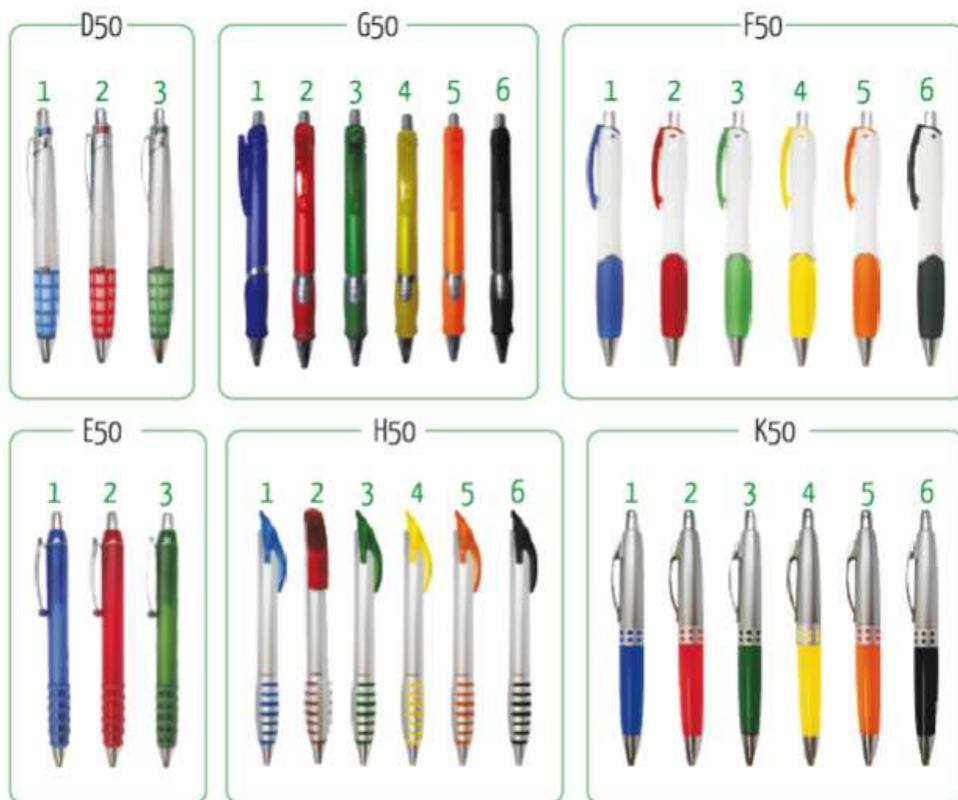
ANEXO 11

MATERIAL POP

ESFEROS PROMOCIONALES:

Los esferos promocionales sirven para regalar o promociones rápidas, consta con un diseño de especial con un mensaje distintivo y elegido por la empresa.¹⁰⁹

Publicidad POP, de sus siglas en ingles (Point Of Purchase) prácticamente traduce aplicar la publicidad a casi cualquier objeto o artículo utilizado en promociones.¹¹⁰



111

¹⁰⁹ Página web: <http://www.sistemascondiseño.com/component/content/article/10-esferos/37-esferos-promocionales>, 15h00, 28 de noviembre de 2010

¹¹⁰ Ibid.

¹¹¹ Ibid

ANEXO 12

LIBRETÍN DE ANOTACIÓN:

Este será de papel con el logo de la empresa y será para que las personas tomen notas de datos relevantes que se les brindará en las charlas, motivaciones, capacitaciones, entre otras.



Ref. IU2734 Libreta madera DIN A6 con
80 hojas de papel blanco de 70 gr/m2.
Presupuesto personalizado. Artículo
traído de origen, 80 días entrega.

112

ANEXO 13

BUZÓN DE SUGERENCIAS:

El buzón sirve para conectar el capital humano con la política de incentivos, para motivar al cliente interno o externo a transferir su saber y sus observaciones en una relación gana-gana. Como canal comunicativo, el buzón de sugerencias es una herramienta de participación que permite lograr varios objetivos.¹¹³

ANEXO 14

CARTELERA ORGANIZACIONAL:

Una de las herramientas que disponemos los comunicadores a la hora de transmitir diferentes tipos de mensajes es la cartelera o pizarra institucional.¹¹⁴

La cartelera o pizarra institucional, es una de las herramientas de comunicación más utilizadas en las empresas debido al bajo costo de este instrumento y una percepción de fácil implementación.¹¹⁵

A partir de lo anterior, los principales problemas que presenta este canal de comunicación en las empresas son:

- Transmisión de mensajes descendentes: Normalmente la cartelera se utiliza solamente en las empresas para “bajar” mensajes de la dirección o las gerencias al personal. Se transforma entonces en un canal eminentemente verticalista con selección de temáticas que son solo de interés organizacional.¹¹⁶
- Errores en la ubicación de las carteleras: Es muy frecuente que las carteleras se encuentren en espacios que no son óptimos para la lectura de los mensajes. Por ejemplo, es habitual la ubicación de las pizarras en los comedores de los empleados cuando muchas veces se restringe el horario del almuerzo. Se suma a lo anterior que los horarios de almuerzo son percibidos por el personal como tiempo libre. También es frecuente que las carteleras se ubiquen en lugares de paso o espacios que los destinatarios no frecuentan.¹¹⁷

¹¹⁴ Lic. Carina Mazzola, Comunicación Organizacional, Página web: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/gestion-de-la-cartelera-de-la-comunicacion-interna.htm>, 28 de noviembre de 2010

¹¹⁵ Ibid

¹¹⁶ Ibid

¹¹⁷ Ibid

- Falencias en la construcción de los mensajes: La cartelera como canal de comunicación tiene reglas estrictas para la construcción de mensajes. Comparte las características de la publicidad en vía pública en cuanto a la necesidad del atractivo de los mensajes, impacto y construcción del texto. En este sentido, el diseño gráfico y la iconografía son herramientas indispensables para llegar a un destinatario móvil, que no está esperando para recibir nuestro mensaje.¹¹⁸
- Saturación del canal: Es muy frecuente que las carteleras se saturen en su uso y se transformen en espacios de comunicación que nadie renueva ni nadie lee. Cuando este canal no se gestiona, la consecuencia inmediata es la saturación del mismo y la anulación de sus beneficios comunicativos que este presenta.¹¹⁹
- Deslindamiento de la responsabilidad de “comunicar”: Sobran los ejemplos de las situaciones donde el hecho de publicar un evento en la cartelera, genera una percepción en los emisores de “haber comunicado” por el solo hecho realizar una publicación. En este sentido, sobran ejemplos de situaciones donde se responsabiliza al receptor por la NO LECTURA DEL MENSAJE DE LA CARTELERA con las consecuencias que eso implica. La situación anterior presupone la falacia de que el solo hecho de emitir un mensaje implica un acto de comunicación.¹²⁰
- Falta de definición de responsables: Como todo medio de comunicación la cartelera debe GESTIONARSE, y para ello el ABC es definir un responsable. La racionalidad del enunciado anterior, resiste toda lógica, pero sin embargo es muy frecuente que no haya recursos asignados para trabajar con este canal, formando parte de una responsabilidad menor y compartida por el equipo de RR.HH.¹²¹

¹¹⁸ Ibid

¹¹⁹ Ibid

¹²⁰ Ibid

¹²¹ Ibid

- Finalmente, la cartelera se transforma en un proceso meramente informativo, que no mide feedback ni sugiere la participación del personal en su construcción.¹²²

El menú de áreas de mejora anteriores, configuran un escenario donde la cartelera reviste poco valor para las organizaciones y se transforma en una tarea engorrosa sin percepción de beneficios. No obstante, una cartelera bien gestionada es un canal de comunicación de mucha utilidad para los procesos de comunicación interna.¹²³

A partir de lo anterior se sugiere un listado de mejores prácticas y conceptos, para guiar al profesional de RR.HH. en la construcción de su cartelera.¹²⁴

Como primera medida debemos definir a la cartelera como un canal de comunicación. Esta conceptualización la ubica en un lugar de PROCESO y no de PRODUCTO, lo que necesariamente nos obliga a volcar nuestra mirada en las características de las diferentes partes de ese proceso. Como tal, el proceso de comunicación requiere:

- Comunicar para qué: En toda gestión de un canal de comunicación partimos de un objetivo: ¿Para qué comunicar? La cartelera institucional debe tener objetivos claramente definidos y como tal deben ser monitoreados.¹²⁵
- Comunicar para quien: Definir previamente quienes son nuestros destinatarios, que características tienen, cuáles son sus códigos, cuáles son sus lugares de circulación, que preferencias de canales poseen,

¹²² Ibid

¹²³ Ibid

¹²⁴ Ibid

¹²⁵ Ibid

cuáles son sus intereses y en función de ello confeccionar los lugares de exposición y las características de los mensajes.¹²⁶

- Quién comunica: Definir claramente quienes son los emisores, que personas se harán responsables de la gestión del proceso. En este punto es interesante pensar en responsabilizar a diferentes actores de áreas operativas de la empresa para que participen en la gestión del canal.¹²⁷
- Decir que: La cartelera como canal de comunicación está ligada a contenidos de tipos informativos. Nunca debe usarse la cartelera para comunicar situaciones que impliquen cuestiones relacionales.¹²⁸
- Decir como: La elaboración de los contenidos de la cartelera debe contemplar una lógica de comunicación de paso; gráfica atractiva, señalización de tipos de contenidos, titulares importantes. En fin, se trata de atraer a un colaborador que no está esperando leer el mensaje.¹²⁹
- Complementación: Los mensajes en la cartelera pueden “venderse” a través de otros canales de comunicación de la empresa que inviten a los receptores a la lectura de la cartelera. Recordemos que forma parte de la gestión de un canal de comunicación incentivar la lectura del mismo.¹³⁰

Finalmente debemos ser conscientes que la responsabilidad en la gestión de los canales de comunicación no puede reducirse al instrumento que utilicemos, sino que somos los sujetos comunicativos quienes participamos del acto de la comunicación. Como instrumento, la cartelera no es buena ni es mala, todo depende de lo que hagamos con ella.¹³¹

¹²⁶ Ibid

¹²⁷ Ibid

¹²⁸ Ibid

¹²⁹ Ibid

¹³⁰ Ibid

¹³¹ Ibid

ANEXO 15

BROCHURE:

Folleto. Pequeña obra impresa con la descripción de los puntos más salientes sobre un tema.¹³²

El Brochure, la Carpeta Institucional o Dossier de Empresa es, en parte, la carta de presentación de la empresa:

- ¿Quién es?
- ¿Qué trayectoria tiene en el mercado?
- ¿Qué productos o servicios ofrece?
- ¿Cómo los ofrece?¹³³

El Brochure Institucional es una herramienta muy necesaria en las empresas, de fácil inclusión y eficiente en la comunicación.¹³⁴

Pero para tener un Brochure Institucional efectivo es necesario tener en cuenta los siguientes factores:

Mensaje Claro: El mensaje que recibe su cliente y/o potencial cliente debe ser claro y específico. Puntualizar en su el por qué sus clientes deberían seleccionar su marca o producto y no el de su competencia.

Para lograr esta primera selección, su mensaje debe tener un alto grado de interés para que su destinatario esté realmente interesado en leerlo¹³⁵.

¹³² Página web: <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/glosario/b.htm>, 28 de noviembre de 2010

¹³³ Página web: <http://www.darkblue.com.ar/servicios/disenio-grafico/disenio-editorial/disenio-de-brochure-institucional.htm>, 28 de noviembre de 2010

¹³⁴ Ibid

¹³⁵ IBid

Mensaje bien dirigido: El mensaje debe adecuar a las variables de pertenencia social y cultural, teniendo en cuenta que la gente entiende sólo aquello con lo que se identifica o vive. Si su mensaje no pasa a formar parte de esa realidad, simplemente será ignorado.¹³⁶

Innovación: El mensaje debe aportar un grado de novedad que llame la atención de quien lo recibe (sus clientes / potenciales clientes) e incentivar su curiosidad.¹³⁷

Finalmente, con estos factores bien definidos, el Brochure o Carpeta Institucional es una herramienta de comunicación de alto impacto informativo y visual, dirigida a un target específico (cliente objetivo).¹³⁸

¹³⁶ Ibid

¹³⁷ Ibid

¹³⁸ Ibid

ANEXO 16

UNIFORMES:

Un uniforme es un conjunto estandarizado de ropa usado por miembros de una organización mientras participan en la actividad de ésta.¹³⁹

Los empleados de las empresas utilizan uniformes o vestimenta corporativa de una clase u otra. El uso de uniformes por parte de estas empresas es generalmente un esfuerzo publicitario y de desarrollo de una imagen corporativa.¹⁴⁰

Los uniformes en el siglo XXI se han convertido en una necesidad para las empresas debido a la gran competencia que enfrentan. El uso de uniformes por parte de sus empleados constituye una forma de comunicar la seriedad y presencia de la organización y de ofrecer certidumbre y confianza a sus clientes.¹⁴¹

Muchas veces los uniformes se bordan con el logotipo institucional para que, a la vez, funcione como reforzamiento de marca. Los colores institucionales son frecuentemente resaltados en los colores de las telas de los uniformes.¹⁴²

En otras palabras, el uso de uniformes por parte de los empleados, ayuda a la empresa a realizar la venta de sus productos o servicios. Es decir, el uniforme no se usa tan solo como ropa de trabajo sino que ha pasado a ser parte de la imagen corporativa y la estrategia de mercadotecnia empresarial.¹⁴³

¹³⁹ Pratt, M. & Rafaeli, A. 1997. Organizational dress as a symbol of multilayered social identities. *Academy of Management Journal*, 40(4): 862-898. Página web: <http://es.wikipedia.org/wiki/Uniforme>, 12h30, 28 de noviembre de 2010

¹⁴⁰ Ibid

¹⁴¹ Ibid

¹⁴² Ibid

¹⁴³ Ibid

En términos generales hay tres grandes categorías de uniformes de trabajo o servicio:

1. Uniformes para trabajo rudo: Aquí podemos encontrar pantalones tipo dockers, camisas de gabardina, overoles y ropa de mezclilla y de protección resistente al ácido, cloro, detergentes, descargas eléctricas y raspones metalmecánicos.¹⁴⁴
2. Uniformes para hospitales: En esta subcategoría caen los uniformes para el personal médico y enfermeras tales como batas de laboratorio, pantalones de algodón 100%, conjuntos de cirugía lavables, uniformes desechables de cirugía, filipinas y blusas para enfermeras, cofias y otros.¹⁴⁵
3. Uniformes para la industria hotelera y gastronómica: Los más comunes en esta categoría son los uniformes para cocineros como las filipinas para chef, pantalones en diversos modelos y dibujos para cocinar, zapatos antiderrapantes, gorros de papel y tela, redes para el cabello, ropa para meseros, bartenders, camaristas, bell boys y hasta para jardineros.¹⁴⁶

En conclusión, el uniforme es de gran importancia, incluso para dar identidad y generar una buena imagen a los públicos; es por esto que es necesario no sólo por lo antes mencionado sino por la seguridad de los empleados.

¹⁴⁴ Ibid

¹⁴⁵ Ibid

¹⁴⁶ Ibid

ANEXO 17

SALIDAS DE CAMPO, FESTEJOS ESPECIALES Y PASEOS DE INTEGRACIÓN:

Existen cada vez más desafíos para la comprensión del espacio geográfico. En la relación espacio-tiempo-empresa este es denominado entorno geográfico. La enseñanza del entorno geográfico, principalmente en función de las dificultades que el mismo plantea desde una perspectiva socio-espacial, se presenta de una forma bastante compleja; mucho más cuando se pretende promover una visión articulada de los hechos y una “forma de expresión de la aplicabilidad del raciocinio espacial” (Ausubel, 1970).

Salida se campo en la formación de emprendedores: La identificación de los recursos didácticos apropiados al inicio de un determinado proyecto debe tener en cuenta, entre otros aspectos: los objetivos, las necesidades o los requerimientos dados para el proceso y la adaptación necesaria para acercar las condiciones ideales a las reales.¹⁴⁷

Una vez identificados estos factores, los recursos deben propiciar un dinamismo, la participación, la integración y la cohesión del grupo; estimular la motivación y el interés de los empleados, ser coherentes frente a las diferencias individuales, enriquecer las experiencias, fomentar la creatividad y fortalecer la política de flexibilidad del programa; de modo que éste se adapte a nuevas situaciones y a diferentes configuraciones grupales.¹⁴⁸

La salida de campo no solamente es un método de investigación, sino es una excelente estrategia organizacional. Puede concebirse en el ámbito de las ciencias sociales y por tanto de las humanidades, “como un instrumento de análisis espacial que permite el reconocimiento del objeto y que, siendo parte

¹⁴⁷ Página web: <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/viewFile/230/218>, 15h00, 28 de noviembre de 2010

¹⁴⁸ Ibid

de un método de investigación, permite la inserción del investigador en conjunto” en el movimiento de la sociedad (Suertegaray, 2002).

Thralls afirma que la salida de campo:

- Estimula el espíritu de exploración, mientras agudiza el deseo por la investigación.
- Despliega la imaginación, mientras activa la motivación y el deseo para las innovaciones.
- Desarrolla la comprensión de medios ricos en contenido e induce a develar sus características.
- Permite desarrollar la habilidad para interpretar y comprender distintos tipos de cartografía.
- Mejora las relaciones con la comunidad, puesto que esta se considera como un laboratorio donde se obtienen muy buenos resultados.
- Promueve el desarrollo personal y permite el desarrollo de actitudes (Thralls, 1965, citado por Sánchez Ogallar, 1996)”.

Realizar una salida de campo, refleja sobre todo, una opción metodológica que responde a nuestras concepciones de mundo, a nuestras costumbres y tradiciones. La salida de campo es un recurso didáctico válido para todas las disciplinas. No sólo se debe atribuir a los trabajos que buscan reflejar dinámicas espaciales con énfasis por los elementos físicos sino fundamentalmente humanos, es decir, sociales, políticos, económicos y culturales.¹⁴⁹

¹⁴⁹ Ibid

Como lo expone Delgado (1988), “el trabajo de campo es una actividad científica asimilable metodológicamente a cualquier tipo de investigación”. Toda salida de campo requiere de “un registro organizado de observaciones hechas en el campo dentro de una matriz espacial y un área de investigación definida previamente” (Delgado, 1988:7).

Desde el momento en el cual se elige el lugar que se va a visitar, empiezan a construirse una serie de imágenes mentales que son expresadas a través de palabras o signos. Así mismo, se construyen nociones y conceptos que luego son contrastados con las evidencias comunes, de carácter social, y personales, derivadas de la idiosincrasia individual. Por ejemplo, el término valle evoca una imagen mental común, pero cada persona encontrará un referente particular en relación con sus propias vivencias.¹⁵⁰

De ahí la importancia de fomentar la percepción directa de los elementos geográficos, de los entes institucionales, de las organizaciones sociales, de las agrupaciones humanas. En este aspecto, cabe distinguir tres niveles de entidades: lo físico -hechos, cosas, propiedades-, lo lingüístico-términos y frases- y lo conceptual – conceptos y proposiciones- (Bunge, 1969 citado por Sánchez Ogallar, 1996: 164).

Cada salida de campo está acompañada de un proceso de sistematización y análisis donde se relacionan los lugares visitados, los recorridos, los tiempos y los fenómenos institucionales y organizacionales encontrados en cada itinerario. Para el caso específico de este trabajo de investigación y mediante la metodología del focus Group.¹⁵¹

Se pueden resumir los aspectos más relevantes de esta actividad de la siguiente manera:

¹⁵⁰ Ibid

¹⁵¹ Ibid

- La importancia de la motivación como factor determinante en el proceso de enseñanza aprendizaje.
- La atención a los gustos y pasiones personales.
- La posibilidad de realizar contactos personales como oferta de visita.
- El desarrollo paralelo de procesos de investigación y experimentación.
- La retroalimentación de la información recogida en la salida.
- La propagación de las capacidades de análisis crítico, el discernimiento y la toma de decisiones.
- El desarrollo de tareas en grupo con actitud participativa.
- La valoración de actividades culturales, emprendedoras, complementarias.
- El cumplimiento de las normas de convivencia, valorando la disciplina y la puntualidad como medios eficaces para el rendimiento.
- La colaboración y la divulgación entre todos los que componen la comunidad educativa, asumiendo cada uno su responsabilidad en el objetivo común.¹⁵²

¹⁵² Ibid



153

ANEXO 18

EMPLEADO DEL MES, TRIMESTRE, SEMESTRE Y ANUAL:

El propósito del programa empleado del mes es reconocer a los empleados: promotores y vendedores que se hayan destacado en su esfuerzo diario de trabajo, demostrando una actitud excepcional que los distingue como talento organizacional y líderes.¹⁵⁴

El candidato debe ser un empleado que realice una labor de excelencia a través de su trabajo y que dicha actitud se refleje en los resultados obtenidos durante el mes que se concursa.¹⁵⁵

Selección para empleado del mes: Todos los empleados promotores y vendedores que trabajan en la empresa son elegibles para el nombramiento. Los candidatos deben ser empleados por un mínimo de un mes.¹⁵⁶

Criterios para la selección y el nombramiento: Con los siguientes criterios, se explica el por qué este empleado debe ser considerado para el empleado del mes.¹⁵⁷

Promotores:

- a. El candidato debe haber demostrado una asistencia perfecta en el mes.

Avisar a su supervisor en caso de no presentarse a laborar. Presentarse a trabajar con buena imagen personal.

* Se califica a través de la lista de asistencia.

¹⁵⁴ Página web: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Administracion-De-Empresas/18992.html>, 28 de noviembre de 2010

¹⁵⁵ Ibid

¹⁵⁶ Ibid

¹⁵⁷ Ibid

b. El candidato debe demostrado que su unidad está en buenas condiciones, mantiene el orden y la limpieza a bordo de la unidad. También la conducción apropiada de su unidad esto será verificada en el rendimiento.

* Se califica a través del chequeo mensual de unidades y rendimiento.

c. El candidato debe haber realizado una excelente labor con sus clientes. Esto es la visita diaria del 100% de sus clientes y no tener llamadas de atención.

* Se califica a través de la verificación de labor de mercado.

d. El candidato debe tener en buenas condiciones su equipo de trabajo personal: gorra, uniforme y cualquier otro que se le haya dado para realizar su labor diaria.

* Se califica a través de una revisión de dicho equipo de trabajo.¹⁵⁸

Sirve además para incentivo de las personas. Una de las cualidades básicas del empleado del mes es la de ser poco problemático (tener espíritu crítico, criterio propio e ideas se considera desestabilizante...); debe ser:

- Inteligente
- Responsable
- Con ideas y capacidad de propuesta
- Bien preparado
- Buen líder¹⁵⁹

¹⁵⁸ Ibid

¹⁵⁹ Ibid

ANEXO 19

PUBLICITAR LA LÍNEA DE SERVICIO AL CLIENTE:

- En página web
- Fundas de producto
- Camiones
- Tarjetas de presentación
- Eventos especiales
- Souvenirs, etc.



Redes Sociales:

Supan.
de Pascua
Sabe a Navidad

Ingresa tu Código AQUÍ

Compra cualquiera de los panes de pascua de las marcas: **Supán, Grilé, Bimbo y Dulzón**

Y participa en los sorteos semanales de órdenes de compra por **\$500** para tus regalos navideños

Ver Comercial

Regalar
Mecánica
Concurso
Presentaciones
Ganadores
Bases del concurso
Información y ventas

Supán de Pascua, sabe a Navidad

ANEXO 20

MATERIAL POP:

LLAVEROS

La publicidad POP, o mejor dicho, el material POP (Point Of Purchase) se refiere a todos los objetos que sirven para apoyar la publicidad de algún producto o empresa,¹⁶⁰ se usa para hacer llegar la publicidad al cliente, en forma de objetos que utilice, LLAVEROS que consten con el logo de Supan.

¹⁶⁰ Página web: <http://foros.cristalab.com/que-es-la-publicidad-pop-t7602/>, 17h34, 28 de noviembre de 2010

ANEXO 21

PUBLICIDAD EN PÁGINAS WEB GRATIS O PAGADAS:

Hay una diversa cantidad de páginas de internet gratis para poder promocionarse, se debe utilizar las herramientas adecuadas como es el uso del internet.



The screenshot shows a Google search interface. The search bar contains the text "Publicidad GRATIS" and a "Buscar" button. Below the search bar, it indicates "Aproximadamente 23.500.000 resultados (0,16 segundos)" and a link to "Búsqueda avanzada". On the left side, there are navigation options: "Todo" with a "Más" dropdown, "Quito" with a "Cambiar ubicación" dropdown, and "La Web" with links to "Páginas en español", "Páginas de Ecuador", and "Más herramientas". The search results are displayed in a list format, each with a title, a brief description, and a URL. The results include:

- Anuncios gratuitos**: Prueba OLX, la nueva generación de clasificados ¡ Anuncios Gratis ! Ofertas de Trabajo ¡ Anúnciate ! - Contactos : Encuentra Gente www.olx.com.ec
- Publicidad Gratis .PE**: Anuncia tu empresa gratis en Kejsa! Publica notas de prensa y imágenes www.pe.kejsa.com/
- Tablón Anuncios Gratis**: Publica anuncios gratuitos en cualquier país de Iberoamérica www.canal24horas.com
- Publicidad Internet - Publicidad Gratis**: Publicidad - Premium Safelist te brinda Publicidad Gratis y Efectiva. Publicidad por Email, Publicidad por Anuncios de Texto, Publicidad por Banners y mas! www.premiumsafelist.com/ - En caché - Similares
- Anuncios gratis en Ecuador, anuncios clasificados en Ecuador ...**: Ecuador ofrece anuncios clasificados locales para trabajos, compras, ventas, inmuebles, servicios, comunidad y eventos - Publica tu clasificado gratis. www.olx.com.ec/ - En caché - Similares
- Publicidad Ecuador. Medios Agencias de Publicidad Clasificados gratis**: Publicidad Ecuador. Medios Agencias de Publicidad Clasificados gratis. www.evisos.ec/ofertas-empleos.../medios-publicidad/ - En caché - Similares

ANEXO 22

EVENTOS ESPECIALES:

Se realizan de la siguiente manera:

LA INVITACIÓN, posee la intencionalidad y caracterización que es la base de toda carta, implica establecer un compromiso entre invitante e invitado, es por ello que se le debe respeto a la misma.

Al redactarse una tarjeta de invitación debe tenerse en consideración los siguientes aspectos:

- Objetivo de la invitación.
- Nombre y apellido del invitante
- Cargo del invitante
- Nombre de la organización que representa el invitante, si el caso así lo requiere.
- Nombre y apellidos del invitado
- Cargo del invitado
- Nombre de la organización que representa.
- Naturaleza del acto o ceremonia
- Tipo de acto o ceremonia a que se invita
- Lugar donde se desarrollará el acto.
- Fecha y hora en que se realizará el acto o ceremonia
- Teléfono o dirección donde dar respuesta a la invitación, acompañado de la abreviatura S.R.C. (se ruega contestar)

Existen normas protocolares generales a considerar al enviar tarjetas de invitación:

- Las invitaciones para toda clase de actos sociales deben hacerse, por lo menos, con una semana de anticipación (siete días) y un máximo de 21 días.
- Las invitaciones deben hacerse impresas, considerando una diagramación y diseño adecuados, reservando espacios relativos a aquellos aspectos que deben escribirse a mano, como son el nombre y apellidos del destinatario, hora y clase de reunión y demás pormenores que sean del caso.
- Si la invitación se refiere a un acto en lo relacionado con el honor de una persona, se debe anotar, manuscrito, el motivo en la parte superior de la tarjeta.
- Para finalizar es sumamente importante confirmar la asistencia de los invitados a los menos dos días antes de la realización de la ceremonia.

EL LIBRETO, esta herramienta permite ordenar por escrito el programa de una ceremonia, por lo tanto, contiene la estructura del programa.

El encargado de leer el libreto es el Maestro de Ceremonia, el cual debe poseer ciertas características tales como:

- Buena pronunciación y dicción
- Gesticulación acorde
- Vestimenta adecuada a la ocasión.

El rol esencial del maestro de ceremonia es presentar a las autoridades que harán uso de la palabra, por lo tanto, no es principal actor, es por esto que jamás debe saludar a cada una de las autoridades usando los vocativos que están reservados sólo para los oradores, sino que saludar en forma general la presencia de ellas.