



FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y ARTES AUDIO VISUALES

**GESTIÓN DE LA IMAGEN CORPORATIVA DE MEDIAS ROLAND
UTILIZANDO SU CONDICIÓN DE PRODUCTOR NACIONAL COMO FACTOR
DIFERENCIADOR**

Trabajo de titulación previa la obtención del título de Licenciada en
Comunicación Corporativa

Director
MSc. Diego Apolo Buenaño

Autora
Lorena Cordero Rosales

Año
2016

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

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

MSc. Diego Apolo Buenaño
CC: 1714298625

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo cumple con el reglamento de titulación de la Facultad de Comunicación y Artes Visuales, siendo original y de mi autoría, citando las fuentes correspondientes para su elaboración”.

Sonia Lorena Cordero Rosales
C.I.: 0104117791

AGRADECIMIENTOS

A Dios por permitirme mi existencia. De manera especial a mis padres, que me dieron la vida y lucharon por mi educación y mi formación espiritual. A mi querida e inolvidable Universidad de la Américas, que me ha brindado la oportunidad de formar en mí una profesión. Mi agradecimiento y mi respeto imperecedero a mi profesor guía Diego Apolo Buenaño, quién me supo dirigir con sabiduría y vigor. Con un particular cariño y preferencia a todos y cada uno de mis profesores, que a más de compartir su valiosa experiencia y sabiduría me ofrecieron su amistad. Finalmente a mis compañeros mi afecto, por su jovialidad y amistad.

DEDICATORIA

A mis padres Tarquino y Lorena y a mis hermanos Tarquino y David, quienes son mi más grande orgullo y felicidad, por todo el amor y cariño que me han dado siempre y por su interminable apoyo en todo momento de mi vida.

RESUMEN

En el siglo XXI, la oportunidad de crecimiento de las organizaciones se debe tomar en cuenta desde la iniciativa de promover relaciones favorables con sus *stakeholders*, crear alianzas estratégicas en las cuales se integren a todas las personas interesadas en participar en los procesos de desarrollo de la empresa y contribuyan a la productividad de la misma.

La Empresa Medias Roland, fundada en la década de los 80, época cuando Ecuador experimentaba cambios profundos de todo tipo, los habitantes, especialmente de Quito, tenían muchas expectativas en la creación de fuentes de empleo. En esos momentos, en la mente de un visionario, ya estaba lista la idea de crear Roland. Después de profundizar detalles y arriesgarse a invertir en un ambicioso sueño, empieza a operar la fábrica que generó empleo y dinamizó la economía.

Esta investigación pretende determinar la gestión de la imagen corporativa como eje para mejorar los vínculos entre la empresa Medias Roland y sus *stakeholders*, para aportar a la consecución de los objetivos empresariales. Al ser de tipo exploratorio, en un inicio busca establecer los *stakeholders* prioritarios y los atributos relevantes que influyen de manera directa en su condición de ser un productor nacional. Aquello le permite identificar las estrategias de comunicación adecuadas para mejorar los vínculos y compromisos con sus *stakeholders*, en búsqueda de la consecución de los objetivos empresariales en un entorno de sostenibilidad y desarrollo productivo equitativo.

Mediante el estudio de la situación actual de Medias Roland, la identificación de los atributos de productor nacional y las necesidades de comunicación de sus *stakeholders* más relevantes, se diseñó un plan de comunicación corporativa que permita establecer mecanismos de diálogo favorables hacia la excelencia operacional.

ABSTRACT

In the XXI century, the growth opportunity organizations should be taken into account from the initiative to promote favorable relations with its stakeholders, create strategic alliances, which integrate all persons interested in participating in the development process of the company, and contribute to the productivity of the same.

The Medias Roland Company, founded in the 80s, a time when Ecuador was undergoing profound changes of all kinds, people, especially Quito, had high expectations for the creation of jobs. At such times, in the mind of a visionary, he was ready the idea of creating Roland. After further details and risk investing in an ambitious dream, it begins to operate the factory that generated employment and invigorated the economy.

This research aims to determine the management of corporate image as an axis to improve links between the company and its *stakeholders* Medias Roland, to contribute to the achievement of business objectives. Being exploratory, initially seeks to establish the priority stakeholders and relevant attributes that have a direct bearing on its status as a domestic producer. That allows you to identify appropriate communication strategies to improve ties and commitments to its *stakeholders*, in pursuit of achieving business objectives in an environment of sustainability and equitable productive development.

By studying the current situation of Medias Roland, identifying attributes domestic producer and the communication needs of its most important *stakeholders*, corporate communication plan to establish mechanisms favorable dialogue towards operational excellence was designed.

ÍNDICE

1. DESARROLLO CONCEPTUAL

1.1 La comunicación	3
1.2 Perspectivas	4
1.3 Comunicación corporativa	4
1.4 Imagen corporativa	7
1.5 Análisis de imagen corporativa	16
1.6 Gestión y análisis de <i>stakeholders</i>	17

2. DESARROLLO DEL TEMA

2.1 Estado del problema	19
2.2 Modelo de análisis de <i>stakeholders</i>	24
2.2.1 Aplicación del Modelo de Gardner	26
2.2.2 Características <i>stakeholders</i>	28
2.3 Investigación.....	29

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.1 Conclusiones	43
3.2 Recomendaciones	46

4. PROPUESTA COMUNICACIONAL

4.1 Matriz estratégica.....	47
4.2 Matriz de acciones.....	48
4.3 Matriz de evaluación estratégica.....	51
4.4 Cronograma de actividades.....	54
4.5 Presupuesto.....	55

Referencias	56
--------------------------	----

Anexos	59
---------------------	----

INTRODUCCIÓN

Este estudio tiene como fin investigar la gestión de la imagen corporativa de la empresa Medias Roland, utilizando su condición de productor nacional como factor diferenciador, ya que la imagen es una de las principales variables dentro de una organización; es la manera en cómo se percibe la empresa. Es decir, la imagen es el conjunto de atributos que la organización quiere que sus públicos conozcan o asocien a ella (Costa, 2001).

Al existir una buena imagen corporativa, según la percepción que tengan cada uno de sus *stakeholders*, permitirá a la empresa: diferenciarse de la competencia, influir en la decisión de compra, poder en las negociaciones, un *plus* de marca, atraer mejores inversores, etc. (Capriotti, 2009). Por tal motivo la percepción es un conocimiento fundamental para la construcción de la imagen; es decir, es una representación mental que un individuo posee sobre la empresa (Pérez y Rodríguez, 2014).

Por esta razón, para Medias Roland —empresa ecuatoriana seleccionada para trabajar en esta investigación— trabajar con atributos de productor nacional es de gran importancia, ya que puede lograr diferenciación en los productos siendo una ventaja frente a la competencia, mediante atributos que logren satisfacer las necesidades de los *stakeholders*. De esta manera, el conocimiento de la calidad del producto, calidad de la infraestructura, confianza en la empresa, variedad de productos, precio, experiencia en el mercado o recordación de la marca constituyen un valor agregado que genera credibilidad y confianza al momento de tomar una decisión de compra.

Este documento está dividido en tres capítulos: el primero es el desarrollo conceptual, en el cual se utilizan términos como la comunicación, perspectivas de la comunicación, comunicación corporativa, imagen corporativa, análisis de la imagen corporativa y gestión, análisis y modelo de *stakeholders*, abordados desde la perspectiva de autores como Capriotti, Costa, Sánchez y Pintado.

El segundo capítulo contiene la investigación realizada. Describe el estado del problema a diagnosticar, los atributos del productor nacional que se investigan y la aplicación del modelo de *stakeholders*, seguido por la interpretación de datos, la metodología que se aplica y el tipo de estudio que se realiza. Además, se detalla el público objetivo, las herramientas de muestreo utilizadas para cada uno de ellos y, por último, se hace un breve análisis del tipo de estudio de investigación a utilizar.

Finalmente, en el tercer capítulo se encuentran las conclusiones y recomendaciones que se derivan de la investigación en relación al cumplimiento de los objetivos de la misma. Por lo que esta investigación se realiza con el fin de desarrollar una propuesta comunicacional para la gestión de la imagen corporativa de Medias Roland a partir de su condición de productor nacional.

Los resultados encontrados durante la investigación realizada, evidencian los aciertos y falencias que Medias Roland tiene en la gestión de su imagen corporativa. De tal forma, las conclusiones y recomendaciones aportan una línea de acción para ser considerada por parte de dicha empresa.

CAPÍTULO 1: DESARROLLO CONCEPTUAL

1.1 La comunicación

Desde los postulados de Stanton, Etzel, y Walker (2007), la comunicación es la transmisión verbal y no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte; para lo cual se requiere de cuatro elementos esenciales: un emisor, un mensaje, un canal de comunicación y un receptor.

Tomando en cuenta los aportes de Robbins y Coulter (2005) “la comunicación es la transferencia y la comprensión de significados” (p. 256), por ello es relevante su análisis, ya que forma parte de la vida cotidiana de los seres humanos. En esta línea de pensamiento, Garrido (2004) afirma que la comunicación “es un fenómeno social cuya función básica es la de intercambiar información o señales” (p. 34). Para otro autor (Chiavenato, 2006) es “el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social” (p. 110).

Para Fernández (2001), se puede mencionar que la comunicación “es un proceso interpretativo a través del cual los individuos en sus relaciones, grupos, organizaciones y sociedades responden y crean mensajes que les permiten adaptarse a su entorno y a las personas que los rodean” (p. 16). Por esta razón me voy a enfocar en Capriotti (2009), la comunicación no es una acción que parte únicamente desde el emisor como construcción de esta, sino más bien es el receptor quien la recibe e interpreta; entonces, puede considerarse que la construcción de sentido es un proceso de interacción mutuo y compartido entre emisor y receptor.

1.2 Perspectivas

Existen diferentes perspectivas para el abordaje de la comunicación; por ejemplo, Alsina (1995) las divide en las siguientes: interpretativa, funcionalista y crítica.

Dentro de la perspectiva interpretativa se rescata los aportes de la Escuela de Palo Alto y con eje en el interaccionismo simbólico; esta perspectiva se refiere a la comunicación interpersonal en la cual al compartir significados se va construyendo la urdimbre de la sociedad. Entretanto, la perspectiva crítica corresponde a una visión ligada a la Escuela de Frankfurt que caracteriza a los medios de comunicación como instrumentos de poder en medio de los sistemas sociales (Alsina, 1995).

Para el desarrollo de esta tesis se recurre a los postulados desde la perspectiva funcionalista bajo las propuestas de la Escuela de Chicago, que estudia la estructura y la función que cumplen los medios de comunicación dentro de la organización social. Se toma como referente al modelo de comunicación propuesto por Lasswell bajo cinco preguntas fundamentales: ¿el quién?, ¿dice qué?, ¿en qué canal?, ¿a quién?, ¿con qué? efectos; preguntas con las que se puede describir un acto de comunicación apropiado (Alsina, 1995). Es relevante mencionar que Costa (2009) hace una adaptación al modelo presentado por Lasswell, vinculando hacia el trabajo en instituciones.

1.3 Comunicación corporativa

Antes de dar a conocer una definición de comunicación corporativa, es importante mencionar que dentro de las organizaciones, sean estas grandes, medianas o pequeñas, la comunicación es un proceso transversal que permite intercambiar mensajes e información para contribuir al logro de objetivos. Así, Capriotti (2013) señala que la comunicación corporativa se refleja en “todo lo que la empresa dice sobre sí misma y se realiza por medio de la conducta

corporativa; es decir, su actividad y comportamiento diario. Es el saber hacer y la acción comunicativa lo que la empresa dice que hace. Es el hacer saber” (p. 72).

Para abordar desde ese enfoque a la comunicación corporativa las organizaciones utilizan tres formas básicas de comunicación: la comunicación de marketing, la comunicación organizativa y la comunicación de dirección. En referencia a esta propuesta se rescata el valor para esta tesis de la comunicación de dirección, que es la comunicación entre la dirección y los públicos objetivo internos y externos (Van Riel, 1997).

Además, se rescatan aportes de Sánchez y Pintado (2009), quienes señalan que “si hoy se habla de comunicación global es porque se ha llegado al convencimiento de que en una empresa todo comunica, desde la realidad tangible del producto, al logotipo, los accionistas, empleados, suministradores, clientes. Todos forman parte de una cadena que conduce a una imagen global” (p. 90-91), por ello el esfuerzo desde quienes gestionan la comunicación está en buscar “una dinámica relacional” (Scheinson, 1998, p. 9) y aprovechar esta información para la toma de decisiones.

Por ello, se puede entender a la comunicación corporativa, según Castro (2007), “como la herramienta estratégica para lograr un valor agregado que diferencie a la empresa de la competencia; es decir, es ese instrumento sutil que nos otorga el toque de calidad fundamental para alcanzar aquella ventaja competitiva que nos diferenciará de los demás competidores en este tiempo de saturación” (p. 16). Por otro lado, la comunicación corporativa de una entidad es todo lo que la empresa dice sobre sí misma, utilizando una gran variedad de recursos de comunicación para llegar de manera correcta a sus públicos; por esta razón, según Capriotti (1999), se entenderá a la comunicación corporativa como “la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus Públicos” (p. 30).

Partiendo de esas perspectivas, la comunicación dentro de instituciones es un fenómeno complejo y multidimensional, el cual puede ser abarcado desde diversas formas mediante el uso de herramientas adecuadas puede contribuir a generar notoriedad frente a la competencia (Capriotti, 2009). Por esta razón, la comunicación debe adaptarse y estar preparada a los cambios del entorno y permitir que al momento de estructurar estrategias estas partan desde los *stakeholders* hacia una relación de largo plazo.

Otra definición de comunicación corporativa es que se considera un factor determinante dentro de una organización, porque “es un instrumento de gestión que tiene como objetivo esencial crear relaciones con los públicos de la cual la organización depende. La comunicación es interacción. La acción común es lo que permite crear y mantener un vínculo entre la organización y su entorno” (Van Riel, 1997, p. 26). Podemos hablar de un contrato de sentido entre un emisor-organización y unos destinatarios-públicos, en el cual hay una parte que elabora y propone un sentido a la información (el emisor-organización) y otra parte que interpreta y otorga un sentido a la información (los destinatarios-públicos) (Capriotti, 2007). Es así, que la comunicación es un proceso de interacción mutuo entre emisor y receptor.

Por esa razón, la comunicación de una organización es una herramienta valiosa orientada hacia un enfoque relacional; es decir, la comunicación como una forma de poner en contacto a la organización y sus públicos (Capriotti, 2009). Asimismo, es importante destacar que la responsabilidad de la comunicación alcanza a todos los niveles de una organización; es decir, desde un gerente hasta un ayudante, y de esta manera alcanzar los resultados deseados (Van Riel, 1997).

Por tanto, es recomendable tener en cuenta, según el aporte de Capriotti (2013), que una correcta comunicación nace de responder a las siguientes preguntas claves: “¿qué comunicamos?, ¿cómo?, ¿por qué medios?, ¿con qué eficacia?, así por cada medio”. Esto permite saber la situación de la empresa,

en términos de contenidos de la comunicación y de los medios de comunicación utilizados para llegar a los públicos (p. 166).

Entonces, en la comunicación corporativa existen componentes que permiten realizar una mejor gestión estratégica dentro de la empresa: identidad, imagen y reputación (Capriotti, 2009). Mientras tanto, para Costa (2001) estos componentes son cuatro: identidad, cultura, imagen y reputación.

Esta tesis se enfoca en la gestión de imagen corporativa a partir de la condición de productor nacional de la empresa, siguiendo los aportes de Capriotti (2009) quien señala que la imagen corporativa es la estructura mental de la organización que se forma en los públicos.

1.4 Imagen corporativa

Con una diversidad de enfoques y de autores que la estudian desde sus diferentes ámbitos, la imagen es un término polisémico que ha causado confusión y su utilización en el marco organizacional, pero ha ido cobrando la importancia que se merece. Como señala Costa (2006), la palabra imagen está muy marcada “por la acepción inmediata y más corriente de su etimología, pero sobre todo, por nuestra experiencia empírica del contacto constante con el mundo que es predominantemente visual” (p. 51).

En esta tesis, se define a la imagen desde dos enfoques diferentes que Capriotti (2009) señala: “la imagen como constructo de emisión: apariencia de un objeto o de un hecho y la imagen como constructo de recepción: son las asociaciones que tienen los diferentes públicos sobre una organización, a partir de un conjunto de atributos” (p. 87-89), por lo que la imagen es un libro fotoFigura que en algún momento será revelado en la mente de las personas. Por eso, Van Riel (1997) señala que “la imagen de un objeto se crea por medio de un conjunto de impresiones que experimentan los individuos cuando se

enfrentan a él” (p. 77); es decir, la imagen es un conjunto de significados que cada individuo genera al momento que llega a conocer un objeto.

Según el aporte de Van Riel (1997), citando a Dowling (1986), la imagen se define como el conjunto de significados para conocer un objeto, a través del cual las personas lo recuerdan, relacionan y describen. Es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos e impresiones que sobre un objeto tiene una persona (Dowling, 1986), por lo que una imagen positiva es el resultado del comienzo de una larga relación con los diferentes públicos.

Por tal motivo, la imagen como representación es la conceptualización más cotidiana que poseemos, sin embargo comprende otros ámbitos como el pensamiento, la percepción, la memoria, la conducta (Villafañe, 1998); todo depende del enfoque y la relevancia que se le otorgue. Por ejemplo, otra de las concepciones predominantes que tiene Capriotti (1999) es que define a la imagen en tres grandes pensamientos “la imagen-ficción, apariencia de un objeto o de un hecho, la imagen-icóno, representación icónica de un objeto y la imagen actitud, se refiere a una representación mental, concepto o idea que tiene un público acerca de una empresa, marca o producto” (p. 16).

De lo anotado, ¿qué es una imagen mental? Tener una imagen implica la existencia de un proceso, enfocado en dos puntos principales: la duración del proceso y la intensidad psicológica con que la imagen responsabiliza al receptor (Costa, 2001). En definitiva, la imagen mental tiene que ver con los impactos recibidos que se generan en la mente de los públicos.

La palabra ‘imagen’ ha sido utilizada para definir gran cantidad de fenómenos, lo que ha generado una amplia confusión en su uso. Esto se puede comprobar en los espacios dedicados a imagen en las enciclopedias o diccionarios, así como en los medios de comunicación (Capriotti, 2009, p. 86). Por esta razón, se debe tener claro la definición de Imagen Corporativa, para ello se da a

conocer diferentes conceptos de importantes autores sobre el tema en mención.

La imagen se forma en las personas receptoras, como el resultado de la interpretación que hacen los públicos de la información o desinformación sobre la organización. Así, Costa (2001) sostiene que “la imagen de empresa es un efecto de causas diversas: percepciones, inducciones, deducciones, proyecciones, experiencias, sensaciones, emociones y vivencias de los individuos, que directa o indirectamente son asociadas entre sí y con la empresa” (p. 89), por tal motivo el análisis de la imagen corporativa desde un punto de vista empresarial exige un alto grado de precaución.

Y al tratarse de un elemento que se forma en la mente humana, la imagen se caracteriza por un fuerte grado de subjetividad y dinamicidad, y por una elevada capacidad de influir sobre el comportamiento del individuo en todos los niveles (Ostberg y otros, 2011, p. 45).

La imagen corporativa adquiere una importancia fundamental porque crea valor para la entidad y se establece como un activo intangible estratégico de la misma; en otras palabras, es un conjunto de creencias que el individuo asume que son correctas y evaluará a la organización y posiblemente actuará en función de ellas (Capriotti, 2009). Por esta razón, una buena imagen ayuda a la empresa ha atraer a los públicos necesarios y mantener vínculos a largo plazo. Una imagen corporativa crea un valor emocional añadido para una empresa y asegura que esté un paso por delante de sus competidores (Van Riel, 1997, citando a Brinkerhof, 1990).

De acuerdo con lo mencionado, la imagen de una empresa es un instrumento estratégico indispensable y un valor diferenciado y duradero que se mantiene en la memoria de los públicos; es decir, que por medio de la imagen se adquieren beneficios que le permiten a la empresa diferenciarse de la competencia así esta ofrezca los mismos productos o servicios (Costa, 2001).

Téngase en cuenta que una imagen puede tener resultados positivos o negativos, según el impacto que esta genere en los públicos.

Otro autor, Villafañe (1998), afirma: “la virtualidad que tiene la imagen corporativa como instrumento de gestión, es su posibilidad de representar unitariamente todas las capacidades competitivas de la empresa, desde esta perspectiva la empresa se entiende como un sistema corporativo global” (p. 37), por ello es esencial que la empresa tenga establecidas sus políticas funcionales y sus principales variables como la identidad, cultura y comunicación corporativa.

Entonces, la imagen corporativa es el resultado de la integración de un conjunto de imágenes en la mente de los públicos con los que la empresa se relaciona, es el *look* de la empresa; es decir, es la apariencia brillante que está presenta ante sus públicos (Villafañe, 1998); es una variable fundamental y muy relevante por lo que es descrita como el “retrato que se tiene de una empresa” (Van Riel, 1997, p. 27). Por tal motivo, es el resultado de “un proceso creativo por parte de los públicos, así desde esta perspectiva, la imagen corporativa sería un proceso constructivo de recepción y no de emisión” (Capriotti, 2013).

Tomando en cuenta los aportes de Carballo, Nápoles y Carballo (2012) “la imagen ocupa un espacio en la mente del consumidor y que se representa por todos aquellos atributos, aspectos o elementos que considera relevante influyendo en la selección del producto, empresa, etc.” (p. 709). Es relevante porque es un atributo que puede contribuir a conocer lo que los *stakeholders* requieren de la empresa; ya que, “el ser empresa hoy tiene un significado: ser equipo” (Gan y Triginé, 2011,

p. 223). Es así que el equipo humano de la empresa es lo que marca la diferencia y todos ellos deben trabajar desde representaciones mentales favorables para desarrollar de manera eficiente y eficaz su trabajo, por ello “el

capital social permite establecer como práctica cotidiana un tipo de comunicación horizontal” (Ulloa, 2007, p. 64) y por ende aumentar la rentabilidad de una empresa.

Para Capriotti (2013), la imagen corporativa es “una estructura mental que poseen los públicos sobre una organización, que está formada por un conjunto de atributos (calidad, precio, tecnología, etc.), los cuales, al ser evaluados y valorados de una determinada formada por los públicos, conforman la imagen corporativa de una entidad” (p. 185), por lo que esta idea de imagen corporativa es relevante para saber en qué atributos la organización debe enfocarse con mayor profundidad.

La imagen corporativa no está en el entorno físico, sino en la memoria latente de los individuos; y en el imaginario colectivo es la representación mental de un conjunto de atributos y valores que determinan la conducta y opiniones de esta colectividad (Costa, 2006). Por esta razón, “la imagen de la empresa no es unidimensional. Las personas generalmente tienen una gran variedad de percepciones sobre las empresas, que pueden hacer muy difícil el resumen de todas ellas en un simple adjetivo como buena o mala imagen” (Pérez y Rodríguez, 2014, p. 113).

También, la imagen corporativa es una estructura mental cognitiva, formada por experiencias, directas o indirectas, de las personas con la organización. Conformada por un conjunto de atributos que la identificarían como sujeto social y comercial y la distinguirían de las demás entidades (Capriotti, 2009, p. 106), por lo que llega a ser un valor global agregado que recubre y trasciende todas las realizaciones, producciones y comunicaciones de la empresa, a la que inyecta identidad, personalidad y significados propios y exclusivos (Costa, 2006).

Por ello, una planificación de la imagen corporativa es un valor agregado ya que debe ser gestionada como el intangible que acompaña “la razón de ser de

la institución”, tomando en cuenta el entorno actual competitivo, cambiante y vanguardista, la imagen constituye una ventaja competitiva (Apolo, Murillo y García, 2014); por esto se debe fortalecer la relación entre la empresa y sus *stakeholders* según el aporte de Costa (1992), citado por Capriotti (1992), “La imagen de la empresa sólo la hace la empresa. Los colaboradores externos contribuyen parcialmente y ocasionalmente a ello, con mayor o menor acierto, con mayor o menor intensidad” (p. 46).

Según la teoría de *stakeholders*, para mejorar la imagen de una empresa, de acuerdo con los aportes de Sánchez y Pintado (2009), la imagen corporativa se puede definir como “una evocación o representación mental que conforma cada individuo, formada por un cúmulo de atributos referentes a la compañía; cada uno de esos atributos puede variar, y puede coincidir o no con la combinación de atributos ideal de dicho individuo” (p. 18); razón por la cual la imagen corporativa se ha convertido en un valor estratégico.

Autores, como Apolo, Murillo y García (2014), dicen que es “el conjunto de estrategias comunicacionales internas y externas entre los actores y la institución, reconociendo sus contextos y escenarios para la construcción de objetivos conjuntos para su vínculo con su entorno y tener como base a los *stakeholders* y no el mensaje” (p. 23).

La existencia de una buena imagen corporativa en los públicos permitirá a la organización: existir en la mente de los *stakeholders*, diferenciación de la competencia, influir en la decisión de compra, factor de poder en las negociaciones, un plus de marca, atraer mejores inversores, mejores trabajadores (Capriotti, 2009).

Por tal motivo, la percepción es una pieza fundamental para la construcción de la imagen. En este sentido, siguiendo los aportes de Pérez y Rodríguez (2014), la percepción se entiende como “retrato, estado o representación mental que un individuo posee sobre la empresa. Además, ha de entenderse como una

suma o conjunto, total o global, de las distintas impresiones, informaciones, expectativas, actitudes, creencias y sentimientos acumulados por el individuo” (p. 111). Por eso, lograr una imagen positiva es beneficioso para la empresa ya que su imagen solo la hace la empresa misma; los colaboradores externos contribuyen ocasionalmente a ello, con mayor o menor acierto, con mayor o menor intensidad (Costa, 1992).

Entonces, la percepción de la imagen de una empresa varía según los *stakeholders* que se relacionan con esta, así como en el ámbito económico, político, social y ambiental en el que se desarrolle. Capriotti (2009) refiere que “la imagen corporativa como red de atributos significativos, puede tener diferentes niveles de desarrollo, este nivel de complejidad estará en función de la implicación que tengan los miembros de un público con una organización o con un sector de actividad” (p. 109).

En conclusión, se puede decir que las empresas tienen una serie de atributos identificadores y diferenciadores, por tanto, cada persona puede asociar la imagen a las experiencias que haya tenido a través de las distintas relaciones. Para Sánchez y Pintado (2009), “la imagen corporativa es un elemento que tienen las empresas para hacer comprender a sus públicos quiénes son, a qué se dedican y en qué se diferencian de la competencia” (p. 17), motivo por el cual el éxito o fracaso de un bien o servicio se encuentra implicado en los beneficios que estos brindan a los consumidores, tomando en cuenta que cada uno de estos elementos son subjetivos para cada cliente, pues lo que para uno está bien, para el otro está mal; a la final todo es cuestión de su percepción (Perozo y León, 2009).

En palabras de Capriotti (1999), al hablar de imagen corporativa se lo está haciendo de “aquella que tienen los públicos acerca de una organización en cuanto a entidad como sujeto social. La idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta” (p. 16).

Por tanto, es relevante tener en cuenta que existen varios factores externos que también influyen en la imagen de una organización, como la influencia negativa de ciertos miembros de la empresa, el boca a boca y las formas racionales e irracionales, en las que los miembros de los públicos objetivos comentan en contra de aquellas dispuestas por la organización (Van Riel, 1997).

Por eso, primero es mejor analizar cuáles son las variables que conforman la imagen y cuál es su importancia relativa; es decir, en un inicio se deberán definir los parámetros de valoración en cada uno de los públicos, para luego establecer cuál es el perfil de cada organización en los públicos de interés (Capriotti, 2013). En otras palabras, cada uno de los públicos puede tener parámetros de valoración diferentes, porque sus intereses son diferentes en relación con la organización.

Sin embargo, para que la imagen que construyen los públicos en su mente sea realmente eficaz y duradera debe estar basada en tres hechos: en la propia realidad de la empresa, que prevalezcan los puntos fuertes de la organización y la coordinación de las políticas formales con las funcionales (Villafañe, 1998); solo así será posible tener como resultado una imagen positiva dentro de la organización.

Según Sánchez y Pintado, citando a Costa (2001), sobre la auditoría desde un punto de vista de la imagen corporativa, esta “permite descubrir no sólo la imagen de la empresa sino también la causa de esa imagen y poder realizar comparaciones con las líneas maestras del proyecto estratégico de la empresa evaluando sus coincidencias y desviaciones” (p. 90).

Adicional, se debe identificar los atributos actuales que componen la imagen: atributos primarios y secundarios, establecer el grado de importancia de estos y, por último, analizar el nivel de fortaleza que tiene cada uno (Capriotti, 2009); es decir, si está fuertemente consolidado o si por el contrario están débilmente

arraigados en los públicos. Al respecto, Pasquel y otros (2016), señalan que “proyectar una imagen fuerte, representativa y sólida de la organización, es un atributo que marca la diferencia porque al tratar de posicionarse en la mente de los grupos de interés, se adquiere una ventaja con respecto a la competencia” (p. 16).

Para obtener y valorar adecuadamente la imagen corporativa de una organización, es importante determinar cuáles son las variables o atributos sobre los que cada público construye la imagen, porque no todos tienen la misma importancia, algunos son más significativos que otros para la formación de la imagen (Capriotti, 2009). Todo depende de la percepción que el público tenga, ya que “la imagen corporativa es un concepto construido en la mente de los públicos” (Villafañe, 1998, p. 26). Los atributos son claves ya que sobre ellos las personas establecerán las “diferencias” entre las entidades de un sector. Son rasgos que no son básicos para poder competir o sobrevivir, pero sí que influirán de forma importante en las preferencias de las personas hacia determinadas organizaciones en lugar de otras (Capriotti, 2009, p. 110).

En palabras de Ind (1992), la imagen corporativa “es la que tiene un determinado público sobre la empresa. Estará determinada por todo lo que haga dicha empresa pero hay que tomar en cuenta que cada público interpreta de forma diferente, por lo que la gestión de la imagen corporativa es una tarea permanente” (p. 11).

Cada público posee una imagen corporativa diferente a la de otros públicos de la misma organización, no existe una imagen única, sino una diversidad de imágenes corporativas de una empresa, que corresponden a cada uno de los públicos con los que interacciona la organización (Capriotti, 2013).

En conclusión la imagen corporativa es un elemento subjetivo, una representación mental que se forma en la mente de los grupos de interés que la perciben, con el fin de lograr una imagen positiva según los bienes o

servicios que presente la empresa (Pasquel y otros, 2016). Mientras exista seriedad y responsabilidad de la empresa, su imagen será el resultado interactivo formado por un conjunto de comportamientos que se producen en la mente de los públicos (Villafañe, 1998).

Entonces partiendo de una imagen positiva, la clave del éxito de una empresa es su diferenciación frente al de la competencia. Por lo que, el ser un productor nacional es un factor diferenciador que los *stakeholders* valoran cuando deben elegir ante otras opciones. Por esta razón para diferenciarse hay que conocer los atributos que las hacen únicas propuestas por Pasquel y otros (2016): la calidad del producto, variedad, confianza, precio, recordación de la marca, trayectoria e infraestructura.

1.5 Análisis de imagen corporativa

En esta investigación se utiliza el modelo para el análisis de la percepción de imagen corporativa desde los *stakeholders*, propuesta por Pasquel y otros (2016), con el fin de realizar un diagnóstico de la situación actual de la imagen corporativa y a su vez diseñar y gestionar estrategias que permitan fortalecer la imagen adecuada a sus *stakeholders* de interés de la empresa.

Es conveniente remarcar que cada uno de los *stakeholders* de la organización se formará una imagen propia y particular de la organización y de las demás entidades. Por tanto, lo correcto sería realizar un análisis de imagen corporativa en cada uno de los públicos de la organización (Capriotti, 2009), para así poder identificar cuál es la percepción que tienen los *stakeholders*, enfocándose en los atributos que estos consideran más relevantes como factores diferenciadores.

Las propuestas para el análisis de la percepción de la imagen que Pasquel y otros (2016) presentan son “calidad de bien y servicio, calidad de la infraestructura, confianza, variedad en los productos y servicios y precio” (p. 9),

variables que se tomarán en cuenta en esta tesis para lograr identificar la percepción que tienen los *stakeholders* sobre la imagen de la empresa y poder conocer qué factores diferenciadores son los de mayor relevancia. A ellos se suman dos categorías relevantes para esta investigación: experiencia en el mercado y recordación de la marca.

1.6 Gestión y análisis de *stakeholders*

Morales y Hernández (2011) recurren a los aportes de Freeman (1984) para definir el término *stakeholders* para “referirse a cualquier individuo o grupo de individuos que pueden afectar o son afectados por las actividades y objetivos de una empresa y deben ser considerados un elemento esencial en la planificación estratégica y de gestión empresarial de cualquier actividad económica” (p. 895), por tanto, se podría identificar como *stakeholders* a empleados, proveedores, clientes, competidores, el Estado, los directivos, los accionistas y los ciudadanos que están alrededor de la organización de forma directa o indirecta.

Por otro lado, González (2010) señala que “en el estudio de las organizaciones y la relación con su entorno, es posible resaltar la contribución de la Teoría de Stakeholders, con aportes desde diferentes perspectivas que enriquecen el debate teórico sobre su conceptualización, su aplicación o su relevancia” (p. 44); este autor cita a Harrison y Freeman (1999) en donde señalan que: “la gestión de los stakeholders genera beneficios para la organización convirtiéndose en una ventaja competitiva. La información proveniente de los stakeholders permite el desarrollo de nuevos productos y estrategias, que dependerán del reconocimiento de las diferencias existentes entre los diversos grupos de stakeholders” (p. 49).

El éxito de la organización se encuentra en reconocer, investigar y actuar sobre todos aquellos públicos que pueden influir, directa o indirectamente, en los resultados o el éxito de la organización. Capriotti (2009), citando a Freeman

(1984), “apunta la necesidad de establecer técnicas y procesos que permitan desarrollar la capacidad de la organización para identificar y gestionar las relaciones con sus stakeholders” (p. 172).

De su lado, González (2007), citando a Freeman (1984), indica las razones del interés por la teoría de *stakeholders* ya que “permite pensar en un nuevo paradigma empresarial; es decir, que exista una comprensión de la empresa en plural y que entre los diferentes stakeholders de la organización existan expectativas recíprocas de comportamiento” (p. 209). Esto ayudará a la gestión de la ética de una empresa, por tal motivo la clave para la identificación de los *stakeholders* más relevantes es conseguir diferenciar aquellos que poseen poder comunicativo, en otras palabras, capacidad de interlocución (González, 2007).

Debe destacarse que los *stakeholders* identifican a la imagen por diferentes niveles dentro del ámbito empresarial en: imagen de producto, imagen del sector empresarial (sector en el que se encuentra una organización), la imagen de país, imagen corporativa y la imagen de marca (Capriotti, 1999). Todos y cada una de estos niveles ayudan a mantener una mejor percepción de la imagen de nuestra organización, por ello es relevante considerarlos como un factor diferenciador.

CAPÍTULO 2: DESARROLLO DEL TEMA

2.1 Estado del problema

Roland es una marca ecuatoriana que nació en la década de los 80. Munir Abedrabbo, gerente general de Medias Roland, cuenta que “era la década de los 80, cuando Ecuador experimentaba cambios profundos de todo tipo, los habitantes, especialmente de Quito, tenían muchas expectativas en la creación de fuentes de empleo. En esos momentos, en la mente de un visionario, ya estaba lista la idea de crear Roland. Después de afinar detalles y arriesgarse a invertir en un ambicioso sueño, empieza a operar la fábrica que generó empleo y dinamizó la economía. Los sueños eran grandes: tener una fábrica que produzca medias para satisfacer el mercado local”.

Disponen de una fábrica, ubicada en la Autopista General Rumiñahui, de Quito, que genera empleo a más de 400 personas; allí se producen medias de varias calidades para todo el país. Medias Roland han sido usadas por varias generaciones. Es una empresa reconocida por su patrocinio a destacados equipos de fútbol y en segmentos escolares.

Para Medias Roland es relevante trabajar con base en la gestión de la imagen corporativa, utilizando su condición de productor nacional como factor diferenciador, ya que la mayoría de problemas que tienen los *stakeholders* debido a la coyuntura que se vive en el país, es encontrar factores diferenciadores al momento de elegir la mejor opción o ser fiel a una marca, por ello para Medias Roland es de mayor interés destacar su condición de productor nacional como atributo diferenciador en la mente de los *stakeholders*.

Para la gestión de la imagen corporativa de Medias Roland, la clave del éxito, según el Gerente General, está en consolidar una imagen que provoque

recordación en la mente de los *stakeholders* desde su atributo de productor nacional, generar alianzas de confianza y acercamiento con cada uno de estos.

Arancibia, Leguina y Espinosa (2013) sostienen que “la imagen es la manera cómo el cliente percibe a la empresa de acuerdo a sus experiencias con la organización” (p. 258). Es así que Medias Roland debe trabajar en la gestión de la imagen de acuerdo a sus necesidades. Por esa razón, la gestión de la imagen corporativa es relevante porque permite conocer las representaciones mentales que tienen los *stakeholders*, que se establecen a través de atributos; y de esta manera ayudan a identificar cuáles de estos atributos les diferencian de la competencia, y sobre todo, establecer vínculos a largo plazo con los *stakeholders*, permitiendo así fortalecer su posicionamiento dentro del rubro.

Para Perozo y León (2009), “el éxito o fracaso de un bien o servicio se encuentra implicado en los beneficios que estos brindan a los consumidores, tomando en cuenta que cada uno de estos elementos son subjetivos para cada stakeholder, pues lo que para uno está bien, para el otro está mal; a la final todo es cuestión de su percepción” (p. 209).

Con relación a la condición de productor nacional de Medias Roland, uno de los factores que marcan importancia es el de la competencia nacional como: Gardenia y Megasocks, por eso hay que conocer a los competidores, pensar como ellos y, a su vez, saber respetar, evitar el menosprecio. La competencia fuerte de Medias Roland son varias fábricas pequeñas que están ubicadas en la provincia de Imbabura; son empresas familiares, lo que ocasiona que los costos de operación sean más bajos en relación con los de Medias Roland.

Otra lucha, contra su competencia, está en el ámbito de las importaciones, porque, según Abedrabbo, hay competidores que buscan medias chinas por contrabando e importan desde Lima (allí es donde cambian la etiqueta como si fueran medias manufacturadas en esa ciudad) y traen al Ecuador, favoreciéndose de este proceso ilícito, debido a que Lima y China tienen libre

arancel. Por esta razón, Medias Roland no puede ser la única empresa de medias y calcetines en el mercado ecuatoriano.

Sin embargo, a pesar de la fuerte lucha contra la competencia, Medias Roland ha ganado presencia en el mercado debido a sus estrategias nuevas y productos diferenciadores. Ha logrado mantener cobertura en todo el mercado ecuatoriano, sacando modelos nuevos, creativos e innovadores que la competencia no los tiene.

Por esa razón, esta tesis está enfocada en que por medio de la gestión de la imagen corporativa de Medias Roland, se destacará como factor de mayor relevancia su condición de ser productor nacional, el cual será considerado como el factor diferenciador.

Para Medias Roland, trabajar con atributos de productor nacional es de gran responsabilidad e importancia porque puede lograr diferenciación en los productos y ser una ventaja frente a la competencia, mediante atributos que logren satisfacer las necesidades de los *stakeholders*. Por esta razón, el conocimiento de la calidad del producto, calidad de la infraestructura, confianza en la empresa, variedad de productos, precio, experiencia en el mercado o recordación de la marca constituye un valor agregado que genera credibilidad y confianza al momento de tomar una decisión de compra.

Por otro lado, para Medias Roland utilizar su condición de productor nacional es también relevante porque apoya a la contratación de mano de obra local; la empresa pasa a ser una fuente generadora de empleo nacional. Además, obliga a que el mercado local sea más exigente, por lo que presiona a la competencia a que se vuelvan proactivos y contrata más recursos humanos. Por último, busca

apoyo o se articula con otras industrias. Estos factores diferenciadores pueden considerarse como un valor agregado para los *stakeholders*.

Para establecer qué atributos de productor nacional existen, se realizó una investigación en algunas entidades públicas: Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (Proecuador) en donde se recomendó buscar información en el Ministerio de Industria y Productividad (Mipro). Con las recomendaciones proporcionadas por funcionarios de esta institución, se logró establecer que algunos de los atributos más relevantes del productor nacional son la calidad del producto, precio, calidad del etiquetado, calidad del empaque, su presentación y la infraestructura de la empresa.

De esa manera, los atributos de productor nacional que se consideran más importantes en esta tesis son: calidad del producto, infraestructura, confianza, variedad en los productos, precio, trayectoria y recordación de la marca.

Por tal motivo, como se mencionó ya en esta tesis, se adaptó el modelo presentado por Pasquel y otros (2016). En consecuencia se pretende identificar la percepción que tienen los *stakeholders* sobre la imagen de la empresa y poder conocer qué factores diferenciadores son los de mayor relevancia, utilizando su condición de productor nacional.

Las categorías que Pasquel y otros (2016) identifican son: calidad del bien y servicio, calidad de la infraestructura, confianza, variedad en los productos y servicios y precio. Estas variables, que coinciden con las que se investigó en el Mipro, se toma en cuenta en esta investigación. Sin embargo, se agregan dos categorías más: la trayectoria y recordación de la marca. Estas siete categorías de análisis de imagen corporativa serán evaluadas, con un porcentaje o puntuación, en donde se pueda obtener como resultado con grado de importancia qué categorías o atributos son los más relevantes para los *stakeholders* mediante la condición de productor nacional de Medias Roland.

Las categorías relevantes identificadas para la gestión de imagen corporativa de Medias Roland son las siguientes:

- **Calidad del producto:** se refiere a las características del producto que garantizan la satisfacción de las necesidades del cliente; influyen en el proceso de decisión de compra de los consumidores.
- **Infraestructura:** se refiere a los espacios físicos de la empresa: que sean los más adecuados, cómodos, que cuenten con todos los servicios y la tecnología más avanzada. Son elementos que pueden ser beneficiosos para toda compañía, que contribuyen a incrementar su rentabilidad porque se optimiza el rendimiento de la empresa. Los obreros puedan desenvolverse en un ambiente sano y con comodidades, de igual forma los funcionarios y empleados.
- **Confianza en la empresa:** la empresa debe mantener una relación a largo plazo con los *stakeholders* y generar confianza por medio del compromiso, integridad de los productos, objetivo y operaciones.
- **Variedad en los productos:** para poder satisfacer las necesidades y gustos de los *stakeholders*, la empresa debe contar con una variedad de productos y modelos, los cuales permiten generar atracción de sus clientes, obligándolos siempre a regresar por su constante variedad e innovación de modelos.
- **Precio del producto:** el precio es un atributo vital a la hora de la decisión de compra; es un determinante que debe ser asequible de acuerdo al producto que se va a ofertar y que tiene relación con los costos de producción y la competencia.
- **Trayectoria:** es el conjunto de experiencias que la empresa ha adquirido a lo largo de su vida y la incursión en el mercado. Mientras más años de experiencia, mayores son los beneficios y las dificultades que la organización tiene que afrontar en su proceso productivo.
- **Recordación de la marca:** tiene vinculación con el conocido *top of mind*, que significa “arriba de la mente”; es decir, es el grado de recordación de la marca en la mente de los *stakeholders*. Por eso es importante que siempre los *stakeholders* recuerden a la marca en lo más alto de su mente; que impacte por sus atributos de calidad y precio.

Por lo que en relación a estos siete atributos, para Medias Roland la condición de ser productor nacional es un factor diferenciador.

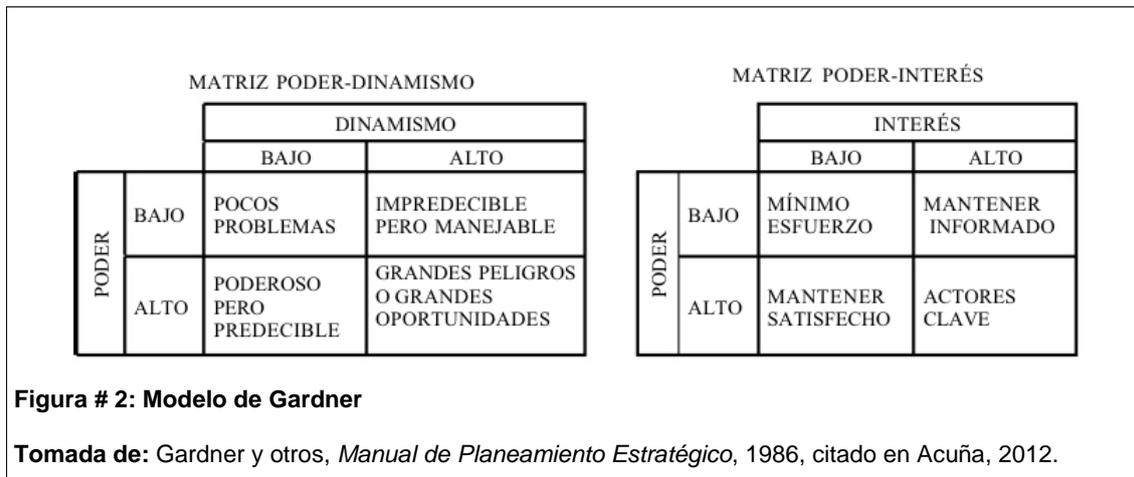
De esta manera se procedió a la aplicación de las matrices para el análisis.
(Anexo)

2.2 Modelo de análisis de *stakeholders*

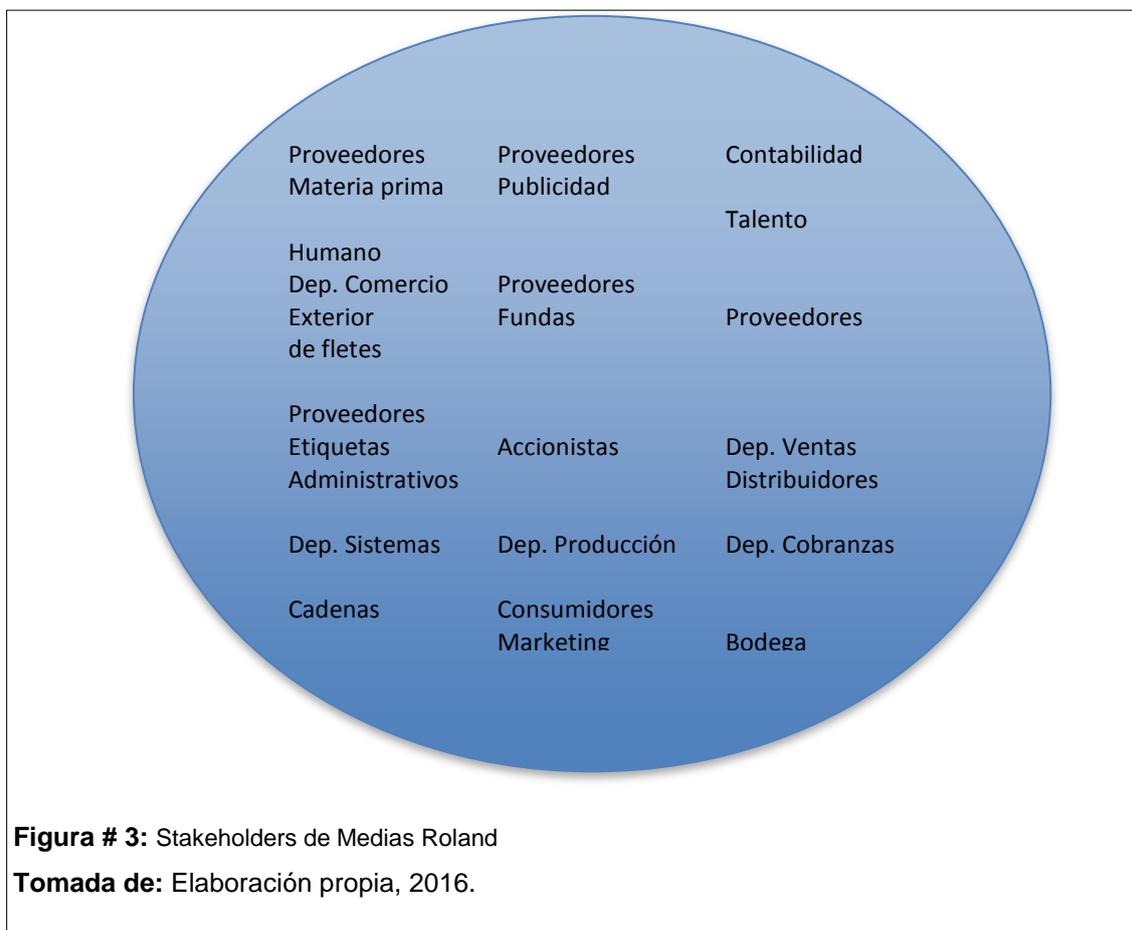
El modelo que se utilizará en este estudio para la identificación de quiénes serán los *stakeholders* más adecuados es el presentado por Gardner. Esta matriz se encarga de clasificar a los *stakeholders* de acuerdo con las variables de “poder que poseen” y de “grado de interés” que demuestran por las estrategias de la empresa; también indica qué tipo de relación debe desarrollar la empresa con cada uno de esos grupos, y de esta manera ayuda a definir estrategias específicas de relaciones con los *stakeholders* (Gardner, 1986, citado en Acuña, 2012, p. 9).

De esa manera, siguiendo el aporte de Acuña (2012), es “una matriz que ofrece estrategias organizacionales según el interés y poder del stakeholder interesado y ayuda a mejorar las estrategias de negociación y tomar decisiones más efectivas” (p. 9).





A continuación se detalla la matriz de *stakeholders* siguiendo el modelo presentado por Gardner. Esta matriz se encarga de clasificar a los *stakeholders* de acuerdo con las variables de “poder que poseen” y de “grado de interés” donde indica qué tipo de relación debe mantener la empresa con cada uno de sus *stakeholders* (Gardner, 1986, citado en Acuña, 2012, p. 9).



En tal sentido los *stakeholders* más relevantes que se utiliza en esta tesis son los distribuidores, cadenas, proveedores y consumidores. Estos forman el grupo de los clientes potenciales que Medias Roland posee, en donde, siguiendo el modelo de Gardner, se ubica a cada uno de acuerdo con las variables “de poder” y “grado de interés” que tienen con la empresa. Así se puede conocer qué relación debe mantener la empresa con cada uno de sus *stakeholders* y en dónde se debe reforzar más.

2.2.1 Aplicación Modelo de Gardner

Tabla 1: Modelo Gardner



		NIVEL DE INTERÉS	
		ALTO	BAJO
PODER	ALTO	Distribuidores	Proveedores nacionales materia prima
		Sanchez Morales Juan Carlos	Interfibra
		Megasocks Cía. Ltda.	Hiltexpoy
		Tixitextiles Cía. Ltda.	Ribel
		Ordoñez Pinos Martin Eduardo	Proveedores de etiquetas
		Jara Riere Silvana Alexandra	Imprenta Don Bosco
		Maridueña Zambrano Ulises Geovanni	Engoma
		Almeida Jaramillo Jorge Eduardo	Solugraf
		Bebelandia S.A.	Imprenta Voluntad
		Simbaña Ponce Germánico Rolando	Grafic express
		Avecillas Parra Zoila Elisa	Proveedores de fundas
		Productos Familia Sancela del Ecuador S.A.	Printopack
		Sancho Sechique Manuel Fabián	Proveedores publicidad
		Meza Flores Lina Pamela	Imprenta WMS
		Zapata Licintuna Mirian Jeanette	Imprenta Monsalve
		Gerardo Ortiz e Hijos Cía. Ltda.	Creative Print
		Albuja López María Elena	Visual
Barrera Parra Blanca Guadalupe			

	Peñañiel Caisa Rubén Darío	
	Phrida S.A.	
	Gusqui Amaguaya Mayra Isabel	
	Quispe Arrunátegui Mireya Mercedes	
	Textil Company Chica Izquierdo S.A.	
	Tierra Guamán María Hortensia	
	Coronel Avecillas Cecilia Margoth	
	Iguasnia Tierra Mario Alberto	
	Franco Delgado Danilo Javier	
	Davidtex S.A.	
	Cabay Macas Luis Uclides	
	Pérez Arévalo Linda Lucía	
	Rodríguez Pazmiño Rafael Jasma	
	Manufacturas Americanas Cía. Ltda.	
	Granados Ulloa Edison Ferney	
	Tierra Guamán María Teresa	
	Chicaiza Caiza Blanca Yolanda	
	Gusqui Macas Segundo Gonzalo	
	Cadena	
	Tiendas Industriales Asociadas TIA S.A.	
	Comercial Etatex C.A.	
	Corporación Favorita C.A.	
	Almacenes De Prati S.A.	
	Corporación El Rosado S.A.	
	Intermediaria de Ventas	
	Tiendec S.A.	
	Farmaenlace Cía. Ltda.	
	Mega Santamaría S.A.	
	Pycca S.A.	
BAJO	Consumidores	No aplica

2.2.2 Características de los *stakeholders*

Las características más relevantes de los *stakeholders* de Medias Roland son:

a) Cadenas:

- Por ser empresas nacionales
- Por tener una antigüedad de 2 años en adelante
- Por tener la cartera de compra más antigua

b) Distribuidores:

- Por ser distribuidores nacionales
- Por tener una antigüedad de 2 años en adelante
- Por tener la cartera de compra más antigua
- Que trabajen bajo un proceso de ventas efectivo

c) Proveedores:

- Facilidades de pago
- Ofrecen variedad de mercadería
- Puntualidad en la entrega de la mercadería
- Precios asequibles

Razón puntual que me conduce a llevar a cabo esta investigación, es porque he podido determinar, la existencia de pequeñas falencias que considero deben ser analizadas en detalle y luego dar las recomendaciones que sean menester. Por lo que tomando en cuenta el problema, se considero desarrollar una propuesta comunicacional para la gestión de la imagen de Medias Roland a partir de su condición de productor nacional.

2.3 Investigación

El estudio que se realizó a lo largo de esta investigación fue de tipo mixto, debido a que se utilizaron técnicas cuantitativas y cualitativas, como encuestas y entrevistas. El alcance fue de tipo exploratorio, porque permitió tener una visión más general del tema con una aproximación hacia la realidad, obteniéndose información sobre una investigación más completa, ya que en una primera instancia se logró explorar e indagar el tema a ser investigado. El alcance también es de tipo diagnóstico, porque se logró conocer las características y condiciones en las que se encuentra la empresa y así se consiguió determinar qué atributos de ser productor nacional son los más relevantes para sus *stakeholders*.

La investigación se realizó a distribuidores, cadenas, proveedores y consumidores que son el grupo de clientes más relevantes de Medias Roland, los que forman parte del mapa de *stakeholders*.

Para las encuestas se consideró a 35 distribuidores, 10 cadenas y 13 proveedores que son clientes más de un año de Medias Roland, ya sea su negocio de tipo grande, mediano o pequeño. De igual forma, a 325 consumidores, personas entre los 20 y 55 años de edad, de nivel socioeconómico bajo, medio y medio alto que habitan en la ciudad de Quito. También se efectuó entrevistas a tres distribuidores y dos cadenas.

Por eso se escogió el modelo de Pasquel y otros (2016). Se efectuaron entrevistas a expertos del Mipro y encuestas, lográndose así establecer qué atributos de ser productor nacional son los más relevantes para el grupo de *stakeholders* de Medias Roland.

De esa manera, para dar cumplimiento al objetivo de diagnosticar las causas que influyen sobre los *stakeholders* con relación a la empresa, se procedió a la elaboración de cuestionarios, dirigidos a la Gerencia General y la Gerencia

de Marketing de Medias Roland, donde los resultados obtenidos por categorías fueron los siguientes:

2.3.1. Calidad del producto

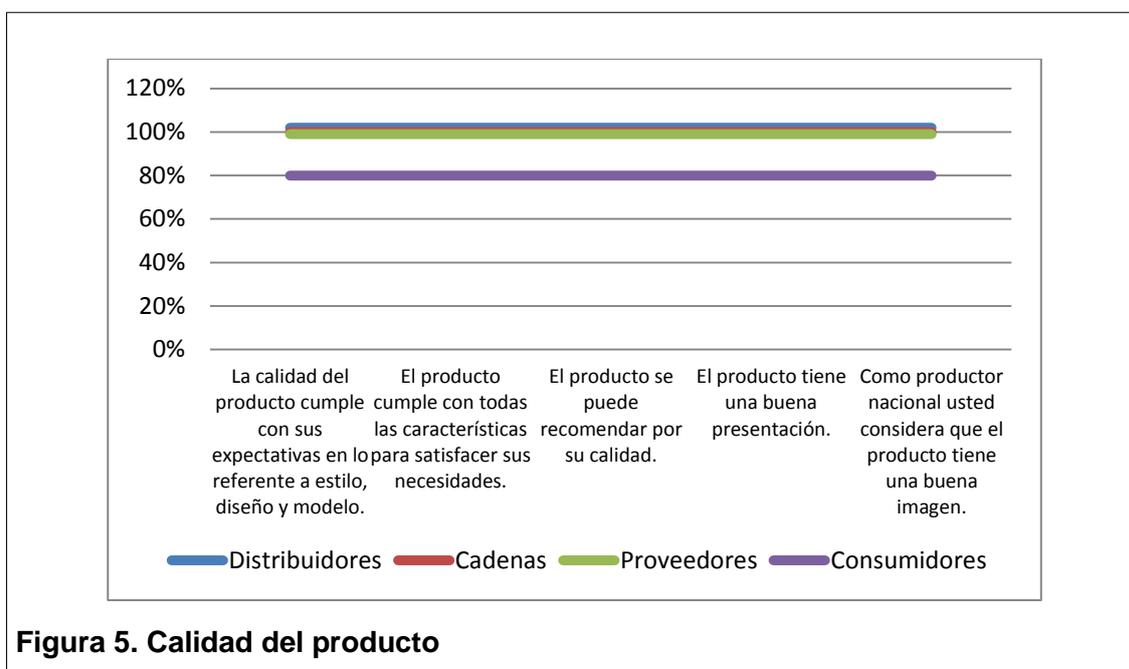
Para los *stakeholders* de Medias Roland (distribuidores, cadenas y proveedores) la calidad del producto como productor nacional cumple al 100% los requisitos de forma excelente; ya que la calidad de las medias satisface las expectativas en lo referente a estilo, diseño y modelo. Así lo confirma Katy Sánchez, jefa de compras de la cadena Almacenes Tía, quien agrega que incluso Medias Roland diseña modelos recomendados por su empresa; por lo que todos los *stakeholders* recomendarían el producto por su calidad, por su buena presentación y, aun más, por su condición de ser productor nacional.

Para Susana de Sánchez, propietaria del distribuidor Megasocks, los productos de Medias Roland tienen buena imagen como productor nacional, ya que siempre que ella solicita productos estos son innovadores porque utilizan diseños creativos, de tendencia tanto para niños, damas y caballeros según las necesidades de cada uno de sus *stakeholders*.

En una segunda opinión, para los consumidores de Medias Roland, la calidad del producto cumple los requisitos de forma satisfactoria como productor nacional, en el 80%; para el 20% de consumidores restantes la percepción que tienen sobre la calidad del producto es aceptable. Por tanto, es recomendable poner más énfasis en este tipo de *stakeholders*, debiendo utilizarse estrategias comunicacionales más atractivas para mantenerles siempre informados sobre todos los diseños, modelos y estilos que maneja Medias Roland; se podría utilizar campañas publicitarias en sitios web o redes sociales, auspicios, afiches, *roll up*, etc., más aún si es un productor nacional.

Para Pablo Ortiz, vicepresidente de la cadena Farmaenlace, a pesar de que el producto cumple con las expectativas referente a lo que es estilo, modelo y diseño, logrando satisfacer así sus necesidades, como cadena farmacéutica

sugirió que como productor nacional sí debería mejorar su presentación aún cada vez más.



2.3.2. Variedad del producto

Mediante entrevistas realizadas a Katy Sánchez, jefe de compras de la cadena Almacenes Tía, y Susana de Sánchez, propietaria del distribuidor Megasocks, dos *stakeholders* muy relevantes para Medias Roland, ellas señalan que la variedad del producto cumple de forma excelente como productor nacional: para Almacenes Tía en un 100% y para Megasocks en un 95% y el 5% restante lo cumple en forma satisfactoria. Las razones para este punto de vista

se encuentran en que la empresa les brinda una gama de colores y diseños muy extensa que ofrece variedad, estilos y modelos siempre de actualidad como empresa nacional. Por eso, Medias Roland siempre debe estar en constante innovación, ser creativos y actualizarse en lo que está en moda o tendencia, para que como productor nacional sus modelos y diseños exhibidos sigan cumpliendo con la calidad esperada.

Por otro lado, de los consumidores de Medias Roland encuestados en esta investigación sobre su percepción acerca de la variedad del producto, el 20% considera que este atributo se cumple de forma excelente, para el 70% es aceptable, mientras que para el 10% restante es mínimamente aceptable, afirman que Medias Roland debería exhibir más variedad de modelos y diseños a escala nacional, ya que existen distintos lugares del país que solo llegan 15 o 20 modelos y no más; es decir, destacar su condición de empresa nacional.

La ventaja de Medias Roland es que son medias con precios asequibles y para todos los gustos y ocasiones, por lo que es recomendable explotar este beneficio y buscar alguna manera satisfacer a todo tipo de cliente y explotar su condición de productor nacional.

Para muchos de sus *stakeholders* es relevante el contar con una amplia gama de colores, modelos y diseños ya que es beneficioso al momento de la venta al consumidor final, porque les brinda una amplia exhibición de las diferentes opciones para todo tipo de clientes: bebés, niños, jóvenes, adultos, damas, caballeros, etc. Son modelos desde los más básicos hasta para ese cliente exigente, empresario, oficinista para todo tipo de gustos y preferencias.

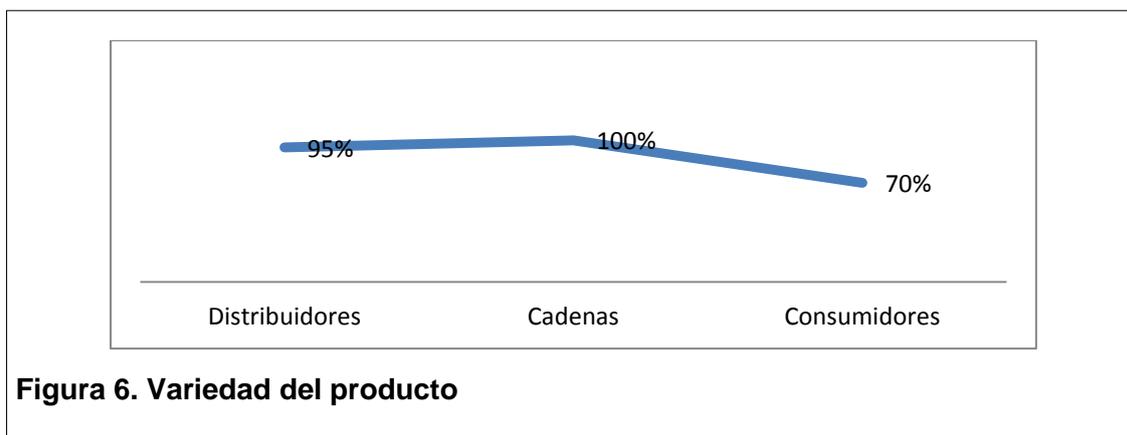


Figura 6. Variedad del producto

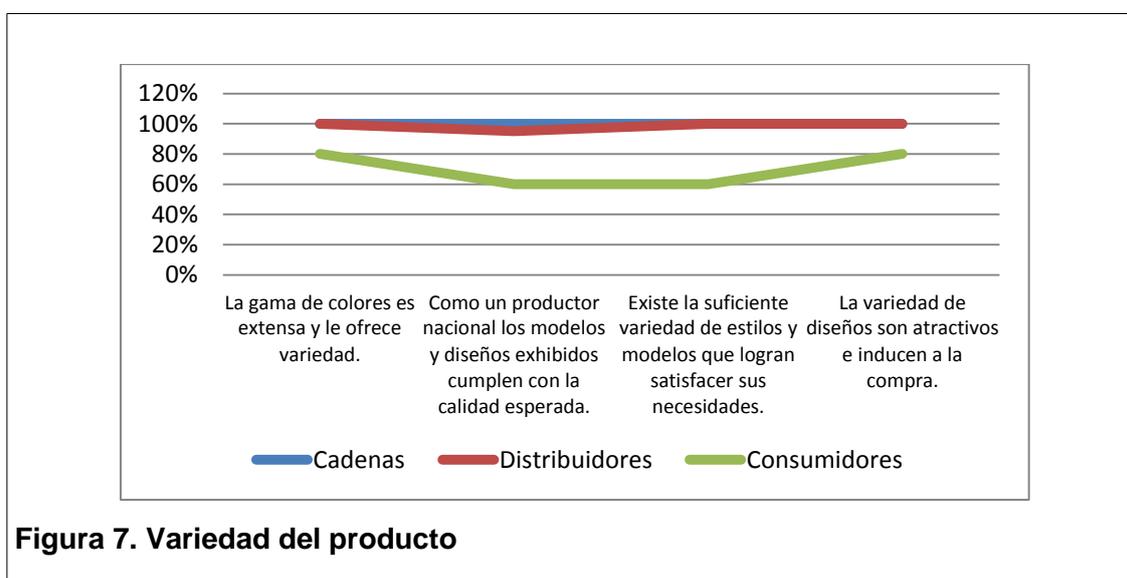


Figura 7. Variedad del producto

2.3.3. Confianza en el producto

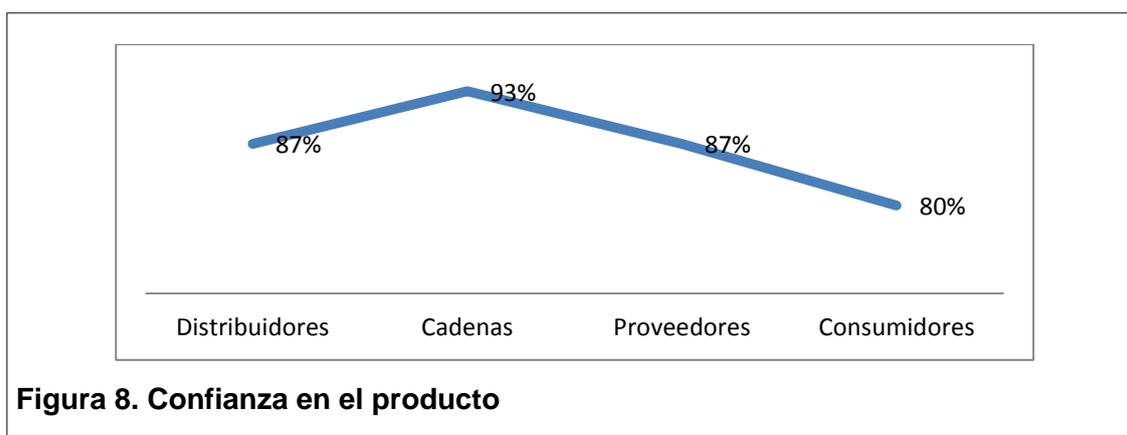
Es relevante conocer que para todo el grupo de *stakeholders* de Medias Roland (distribuidores, cadenas, proveedores y consumidores) la marca de la empresa les genera confianza como clientes. Entonces, la confianza en el producto es 'excelente' como productor nacional, por parte de los *stakeholders* para las cadenas, es del 93%, mientras que para el 7% es 'satisfactoria'.

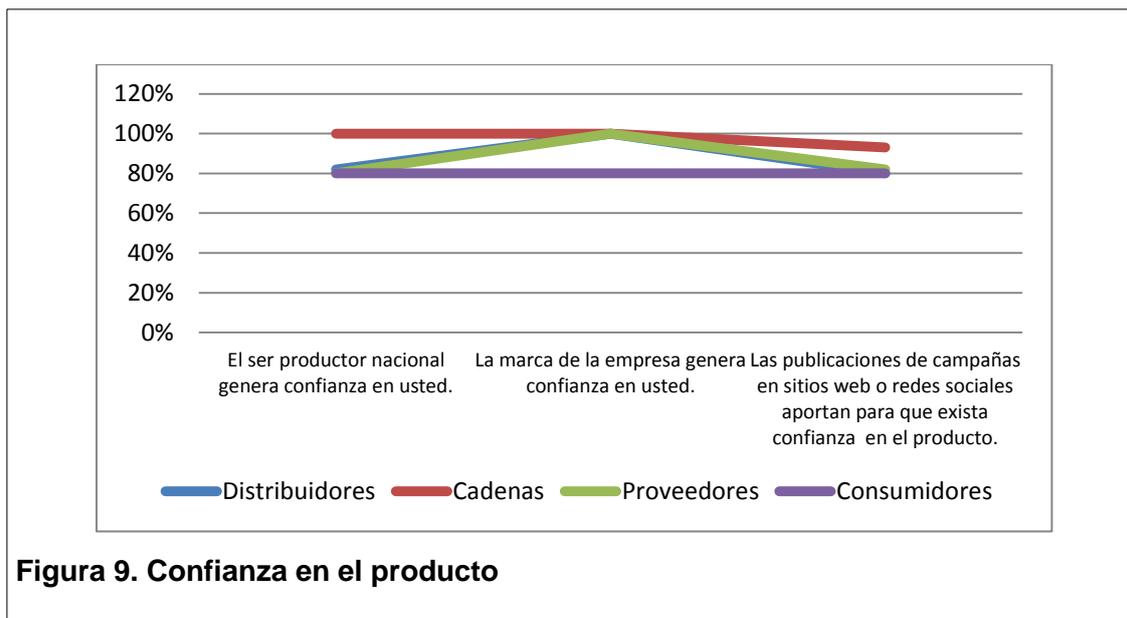
Para Katy Sánchez, jefe de compras de la cadena Almacenes Tía, "el ser productor nacional es un factor que ha logrado que sus clientes mantengan confianza en los productos de Roland", por eso considera importante realizar campañas publicitarias en sitios web o redes sociales que aporten a que exista más confianza en los productos. Agrega que se debe aprovechar estos medios

publicitarios para la comunicación de campañas temporales, por ejemplo: regreso a clase, Navidad, día del padre o de la madre, día del niño, etc., ya que son épocas de mayor venta para ellos.

Por otro lado, distribuidores y proveedores coinciden en un 87% que la confianza en el producto por ser una empresa nacional se cumple de forma 'satisfactoria'; entretanto para el 13% es 'excelente'. Susana de Sánchez, propietaria del distribuidor Megasocks, sostiene que al ser Medias Roland un productor nacional, eso le genera confianza porque en primer lugar siempre "lo nuestro"; destaca además que le llaman la atención las campañas publicitarias en sitios web o redes sociales, sobre todo si van de la mano con campañas o auspicios que están en tendencia, como por ejemplo, el auspicio al Independiente del Valle, equipo de fútbol destacado de la localidad.

Finalmente, el 80% de los consumidores tiene confianza en los productos de manera satisfactoria, y el 8% de manera excelente. Ellos destacan también la importancia de que sea Medias Roland un productor nacional; de igual forma destacan el valor de la publicidad en redes sociales y sitios web. Sin embargo existe un 12% de consumidores que indican que esta categoría se cumple en un grado mínimo aceptable, por lo que se recomienda trabajar en más estrategias publicitarias, comunicando más acerca de la calidad, variedad y precio de los productos Roland.





2.3.4. Precio

El precio del producto es una cualidad muy importante para los *stakeholders*. Los distribuidores y cadenas de Medias Roland indican que los parámetros establecidos con respecto a este atributo se cumplen en el 90% de forma 'excelente', para el 10% restante es 'satisfactorio' como una empresa nacional.

Para Katy Sánchez, jefe de compras de la cadena Almacenes Tía, y Juan Carlos Sánchez, propietario del distribuidor Juan Carlos Sánchez, el precio influye en su intención de compra y están de acuerdo con que el precio del producto es coherente con la calidad del mismo. Pero existen excepciones, Pablo Ortiz, vicepresidente de la cadena Farmaenlace, afirma que el precio no influye en su intención de compra como cadena, porque la mitad de sus medias son promocionales, por lo que en el cliente tampoco influye.

Además, sostiene Ortiz que en su negocio solo trabaja con la marca Medias Roland por caracterizarse como producto nacional, por tanto no tiene referencia de la competencia. En cambio, para Juan Carlos Sánchez, propietario del distribuidor Juan Carlos Sánchez, en ciertos modelos el precio de Medias

Roland es semejante al de la competencia y en otros modelos es aún mejor que la competencia.

Por otro lado, para los consumidores esa afirmación se cumple de forma 'satisfactoria' en el 80% como productor nacional: están de acuerdo que el precio del producto es coherente con la calidad del mismo y como un productor nacional que es semejante al de la competencia. Para Zoila AVECILLAS, del distribuidor La Casa de las Medias, el precio de Medias Roland es asequible. ¿Qué pasa con el 20% restante? El precio cumple en buena media o incluso en un grado mínimo aceptable; por tanto, se recomienda buscar la forma de llamar la atención de los consumidores con ofertas, descuentos, liquidaciones, etc., ya que son beneficios que ayudan a generar tráfico en las tiendas, movimiento, incluso contribuye hasta captar nuevos clientes. En otras palabras, una zona de liquidación siempre es llamativo en una tienda.

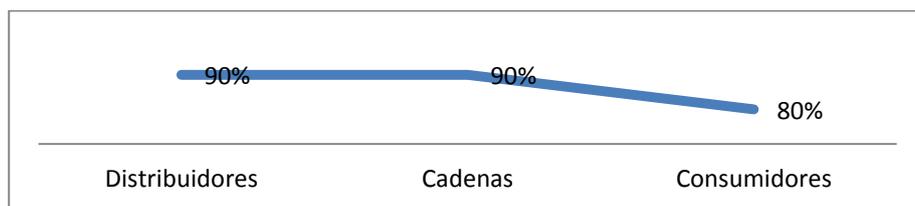


Figura 10. Precio

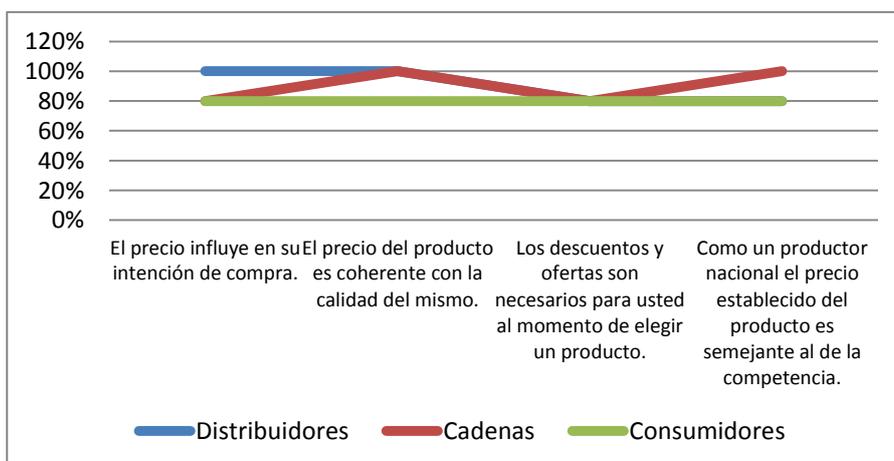


Figura 11. Precio

2.3.5. Trayectoria en el mercado

La trayectoria en el mercado de Medias Roland es de gran relevancia para los distribuidores, cadenas y proveedores (*stakeholders*), cumple los requisitos de forma 'excelente' en el 100%. ¿Por qué? Porque la empresa es una marca posicionada en el mercado como productor nacional.

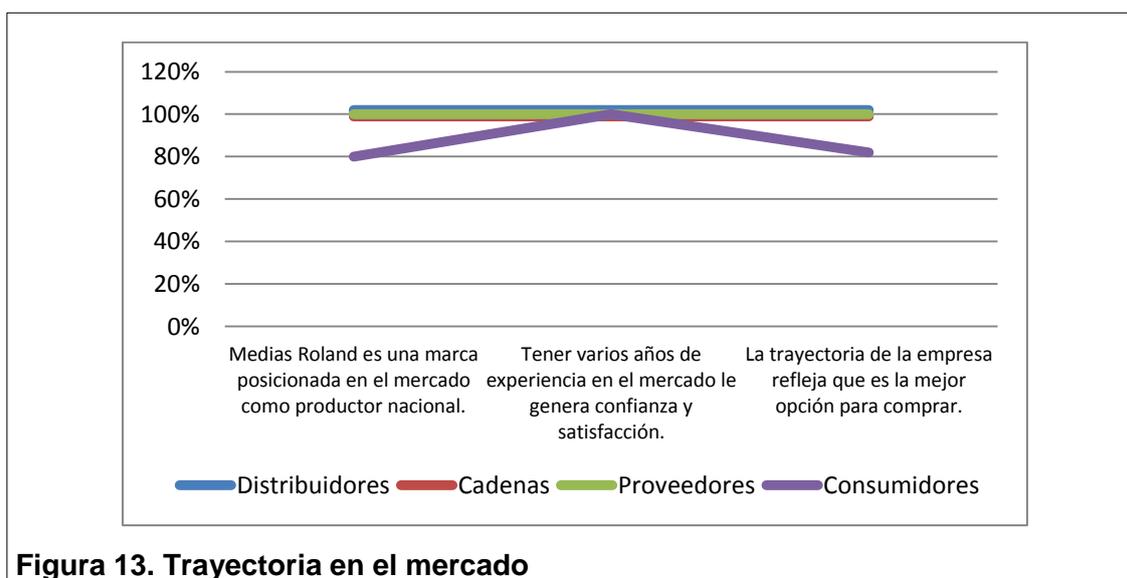
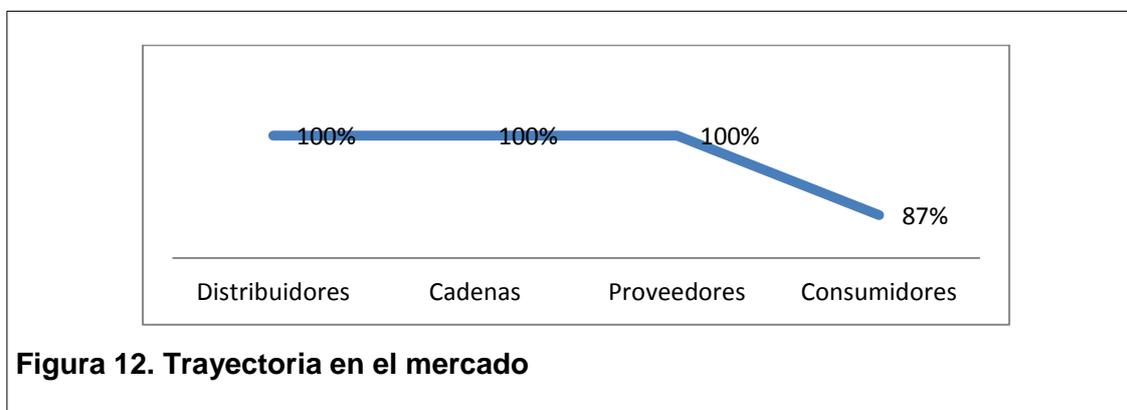
Según Katy Sánchez, jefe de compras de Almacenes Tía, la marca Medias Roland se la encuentra desde la Bahía hasta en un Centro Comercial; el que tenga varios años de experiencia en el mercado le genera más confianza y satisfacción. Agrega que la larga trayectoria en el mercado como una empresa nacional refleja que Medias Roland es la mejor opción para comprar, a más de que cuentan con los mejores precios y que siempre están actualizándose con modelos y diseños novedosos, cosa que no siempre lo hace la competencia.

De su lado, Susana de Sánchez, propietaria del distribuidor Megasocks, sostiene que Medias Roland es una marca posicionada en el mercado como productor nacional, porque es una de las empresas pioneras en medias, y que esta trayectoria le ha generado confianza y satisfacción. La primera marca que sus

clientes siempre le piden es Roland, dice De Sánchez, porque tiene lo que el cliente busca. Concluye que los años de trayectoria en el mercado (más de 30) son un *plus* para la marca.

Entretanto, para el 87% de los consumidores la trayectoria en el mercado se cumple de forma 'satisfactoria', y en forma 'excelente' para el 8%. Consideran que el tener varios años de experiencia en el mercado si es una fuente generadora de confianza y satisfacción; que Medias Roland es una marca posicionada en el mercado como productor nacional. Sin embargo, existe un 5% restante de consumidores que señalan que existe en un 'grado mínimo aceptable'. Por tanto, se recomienda realizar campañas estratégicas enfocadas en publicitar todas las participaciones que la marca ha tenido en todos estos

años en eventos, ferias, donaciones, etc., auspicios en los que ha estado presente, aportes que ha brindado, toda la participación que la marca ha tenido a lo largo de su existencia en el mercado; de esta forma, quienes no la conocen sabrán que es una marca posicionada en el mercado por varios años.



2.3.6. Recordación de la marca

La recordación de la marca para los distribuidores se cumple en el 80% de manera 'satisfactoria' y en el 20% de forma 'excelente'. Indican que el ser productor nacional es un factor que les permite recordar la marca Medias Roland; sin embargo, confirman que la empresa debe realizar campañas publicitarias con mayor frecuencia, porque es una manera para lograr

posicionamiento de la marca: una buena campaña publicitaria motiva y atrae a los consumidores para la compra.

Susana de Sánchez, propietaria del distribuidor Megasocks, asegura que para ella como distribuidor es de gran importancia cuando realiza activaciones junto con Medias Roland, por ejemplo, armar kits promocionales. Agrega que deben seguir enfocados en campañas como auspicios a equipos de fútbol, desfiles de moda y las carreras 5K. “Estas campañas publicitarias motivan y atraen al cliente a comprar más y ayudan a su vez al posicionamiento de la marca” como productor nacional, añade De Sánchez. Por eso, se recomienda que Medias Roland se mantenga en el mercado con una mayor participación publicitaria para que todos los *stakeholders* la recuerden en mente como la primera opción al momento de la compra.

Para las cadenas, este atributo se cumple solo en el 25% de manera ‘excelente’. El 75% indica que se cumple con requisitos en sistemas y resultados aceptables, a pesar de que la mitad de estos *stakeholders* indican que el ser productor nacional es un factor que les permite recordar la marca Medias Roland. Además, confirman que la empresa debe realizar campañas publicitarias con mayor frecuencia, porque es una ventaja que les permite lograr posicionamiento de la marca.

Katy Sánchez, jefe de compras de la cadena Almacenes Tía, indica que para ella, aparte de realizar campañas, es de gran importancia la participación de su marca junto con la de Roland como empresa nacional en catálogos y revistas, ya que sus clientes los prefieren por este medio publicitario. Sin embargo, hay excepciones, por ejemplo, Pablo Ortiz, vicepresidente de la cadena Farmaenlace, sostiene que las campañas publicitarias no le aportan para determinar la compra de productos Roland, pero que sin son importantes para el posicionamiento de la misma, y recalca el hecho de que, sin duda alguna, ser productor nacional sí es un factor que le permite recordar la marca Medias Roland.

Para el grupo de los proveedores se cumple ese atributo en el 75% con requisitos de sistemas y resultados aceptables. En el 25% restante existe en buena medida; es decir, la mayoría de los proveedores afirma que, en gran medida, la empresa no realiza campañas publicitarias con frecuencia, en consecuencia, no les permite recordar la marca Medias Roland con constancia como una empresa nacional.

Finalmente, para los consumidores se requiere adoptar acciones correctivas inmediatas, ya que el 55% indica que la empresa tiene una gran deficiencia con respecto a lo que es publicidad. Afirman que Medias Roland no realiza campañas publicitarias con frecuencia y mucho menos presentan la marca y los productos de forma atractiva para lograr posicionamiento; es decir, no hay campaña que los motive e induzca a la compra. El 45% restante lo califica en un grado de 'no existe'. Por tanto, se recomienda de manera urgente realizar acciones inmediatas con cada uno de los *stakeholders* para posicionar la marca, y de manera individual, dependiendo de la percepción de cada uno de ellos.

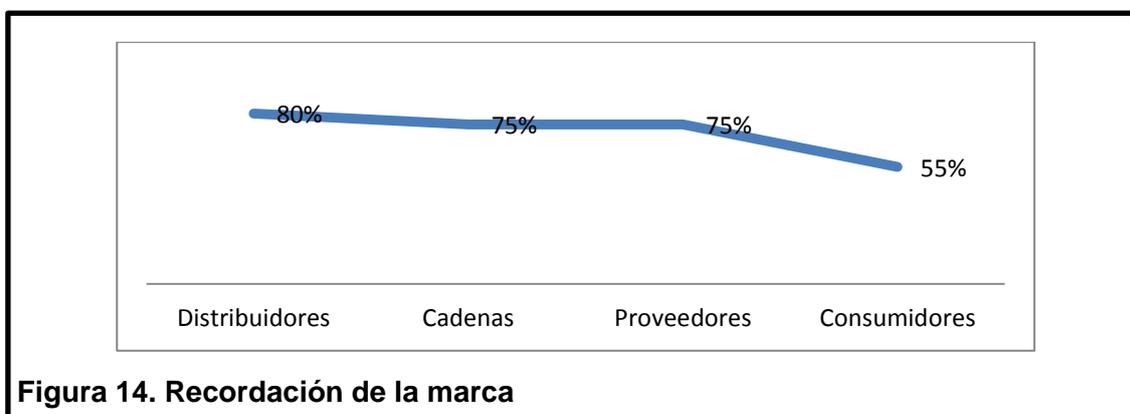
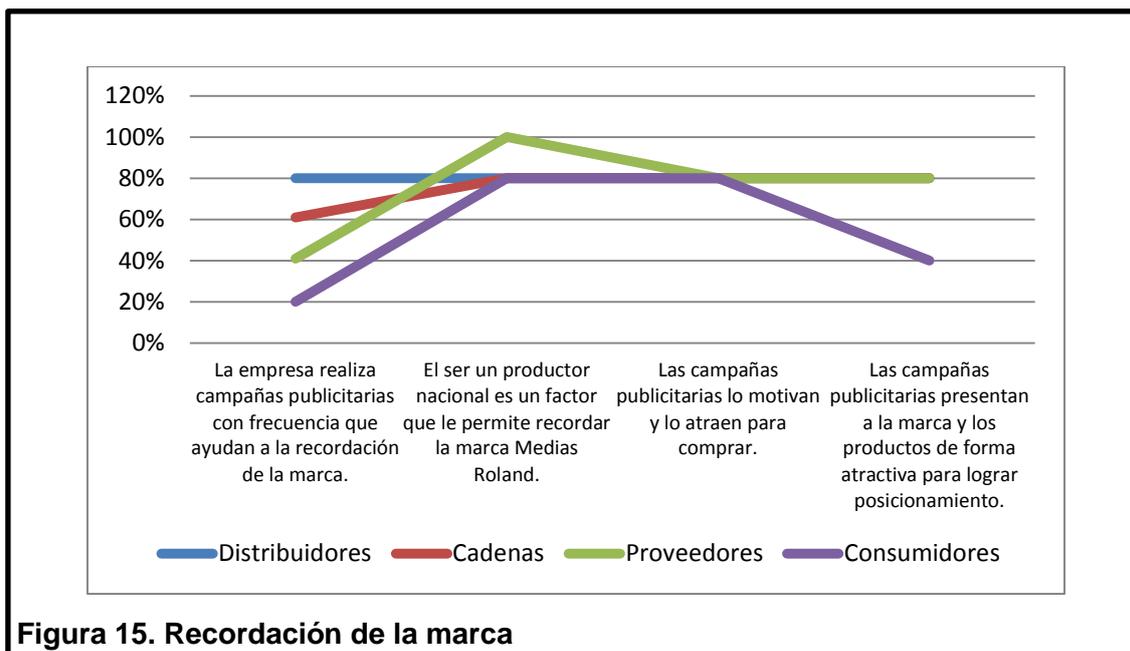


Figura 14. Recordación de la marca



2.3.7. Infraestructura

La percepción sobre la infraestructura que tienen los *stakeholders* más relevantes de Medias Roland es de forma 'excelente' para el 100% de los proveedores. Mientras tanto, para los distribuidores y cadenas en el 96%, y el 4% restante de manera 'satisfactoria'. Para este grupo de *stakeholders* la empresa se encuentra en óptimas condiciones, porque cuenta con una fábrica remodelada por completo con oficinas y áreas de primera, con suficiente espacio para llevar a cabo todo tipo de gestión logística como empaquetado, etiquetado, diseño textil, etc. De esta forma, los productos se fabrican a tiempo, atendiendo los pedidos en los horarios establecidos y con un excelente empaque. La recepción en los diferentes puntos a escala nacional es óptima. Sin embargo, para un mínimo porcentaje de *stakeholders* la ubicación de la empresa no es satisfactoria, factor que no causa malestar. Para Katy Sánchez, de la cadena Almacenes Tía, quien se encuentra físicamente en la ciudad de Guayaquil, el que la fábrica de Medias Roland esté en Quito no es relevante, ya que constantemente recibe la visita de los mercaderistas o jefe de compras de Roland.

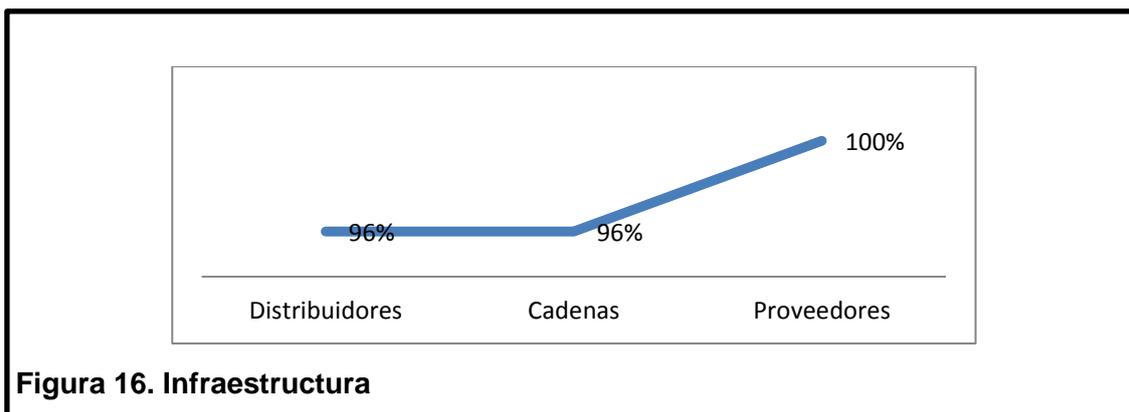


Figura 16. Infraestructura

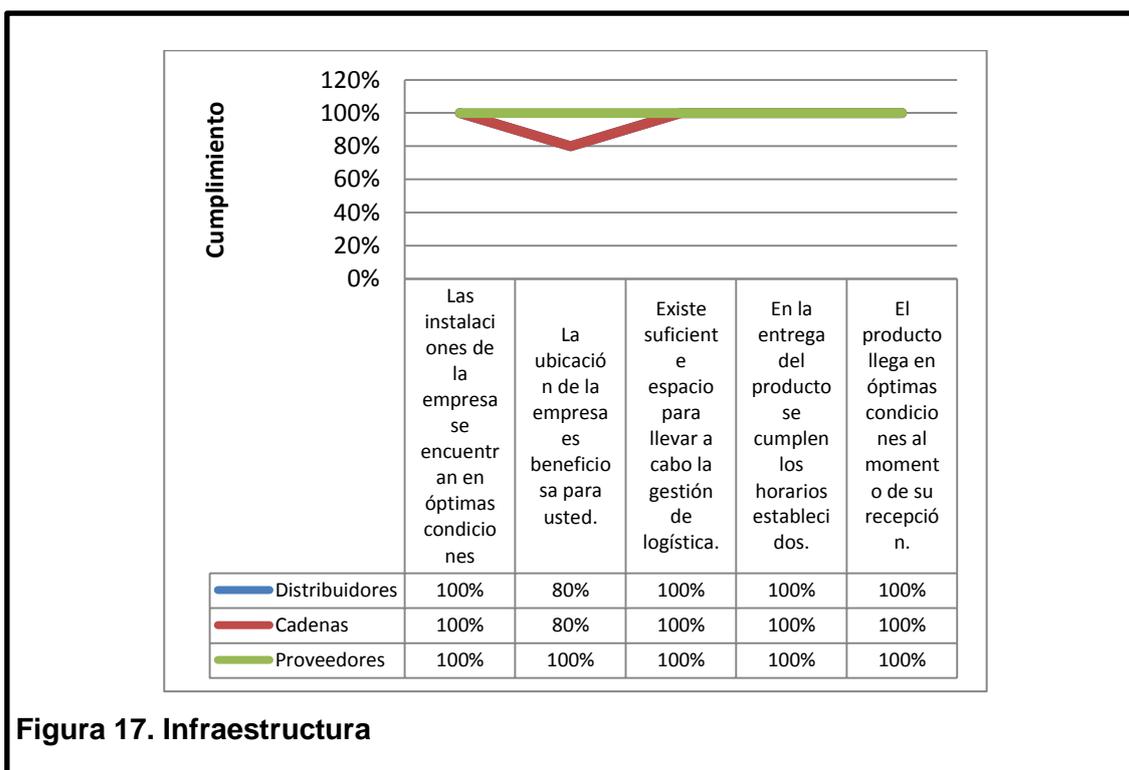


Figura 17. Infraestructura

De esa manera, según los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas, se determina el resultado de la percepción que tienen los *stakeholders* sobre cada una de las variables que componen el factor de ser un productor nacional. Y, de acuerdo con la adaptación al modelo de Pasquel y otros (2016), se logró identificar en qué variables se debe reforzar más.

CAPÍTULO 3: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.1. Conclusiones

Tomando en cuenta que en la actualidad la gestión de la imagen de una empresa es una variable relevante para dar a conocer la imagen de los productos, la imagen de la marca y hasta la imagen corporativa que se refleja en toda organización. Por eso, es de gran importancia para Medias Roland conocer cuál es la percepción que tienen sus *stakeholders* sobre la imagen de la empresa.

En definitiva, la imagen corporativa es una representación que se forma en la mente de los *stakeholders* sobre una empresa, formada por un grupo de atributos como son la calidad del producto, variedad del producto, confianza en el producto, precio, trayectoria en el mercado, recordación de la marca e infraestructura, los cuales al ser investigados conforman lo que es la imagen corporativa de una empresa, dando a conocer de esta forma cuáles son los atributos en los que la empresa debe enfocarse con mayor profundidad.

De la investigación realizada a los tipos de *stakeholders* que Medias Roland posee, se concluye que la percepción que tienen los *stakeholders* sobre cuáles son los atributos más relevantes de ser un productor nacional se cumplen, en su mayoría, en un 90% de forma satisfactoria. Por tanto, se puede indicar que Medias Roland hace un gran trabajo en cuidar la imagen como un productor nacional y logra satisfacer las necesidades y expectativas de cada uno de sus *stakeholders*.

Primer atributo: la calidad del producto. Para ser una empresa nacional este es el atributo más relevante que tienen los *stakeholders* ya que cumple con sus expectativas en lo referente a estilo, diseño y modelo. El producto cumple con todas las características para satisfacer las necesidades de todos los *stakeholders*, incluyendo al consumidor final. Adicional, como un productor

nacional, el producto tiene una buena imagen, presentación y lo recomiendan por su calidad, aunque enfatizan en que siempre se debe estar en constante innovación. Sin embargo, la opinión de algunos consumidores que no están del todo satisfechos es necesaria que sea tomada en cuenta a fin de determinar los correctivos que sean pertinentes.

Segundo atributo: la variedad del producto. El cual, de acuerdo con la percepción que tienen los *stakeholders*, se cumple de forma satisfactoria porque la empresa, al ser un productor nacional, les brinda una gama de colores y diseños extensos, ofreciéndoles variedad, estilos y modelos siempre de actualidad, cumpliendo así con la calidad esperada. Por tanto, se logra satisfacer las exigencias y necesidades de todos los *stakeholders* como una empresa nacional y que la variedad de sus diseños sean atractivos, originales e induzcan a la compra. No obstante, se recomienda exhibir más variedad de modelos y diseños a escala nacional, explotar la ventaja que tienen (precios asequibles) y modelos para todos los gustos y ocasiones.

Tercer atributo: la confianza en el producto. Esta se cumple de forma satisfactoria. La marca genera confianza en los *stakeholders* como productor nacional, por el hecho de la gran aceptación de sus clientes por varios años y su experiencia en el mercado. Sin embargo, se considera importante realizar con frecuencia publicaciones en sitios web o redes sociales, que aporten para corregir algunas deficiencias publicitarias de la marca en todo el país, de ser el caso.

Cuarto atributo: el precio. Este cumple de forma satisfactoria las expectativas de los *stakeholders*. El precio establecido en los productos de Medias Roland como empresa nacional es muy atractivo en comparación al de la competencia, lo cual influye en la intención de compra, por tanto existe coherencia como un productor nacional y el volumen de ventas. Adicionalmente, beneficia a las transacciones comerciales, promociones, descuentos y ofertas. Sin embargo,

se recomienda efectuar temporadas de descuentos y ofertas, ya que es una manera de generar tráfico en las tiendas y atraer y motiva al consumidor final.

Quinto atributo: el de mayor importancia es la trayectoria en el mercado. Este atributo, según lo demuestra esta investigación, se cumple de manera satisfactoria de acuerdo con la percepción de los *stakeholders*. Consideran que Medias Roland es una marca posicionada en el mercado como productor nacional, que tiene más de 25 años de trayectoria y que esto refleja que es la mejor opción para comprar. Una empresa líder a lo largo de tantos años es señal de confianza y satisfacción para sus *stakeholders*. Sin embargo, se recomienda realizar campañas estratégicas enfocadas en publicar todas las participaciones que la marca ha realizado durante todos estos años, para reforzar en algunas zonas que aún no la conocen lo suficiente.

Sexto atributo: la recordación de la marca. Sobre este atributo, se concluye que Medias Roland tiene que adoptar acciones correctivas inmediatas para diferenciarse como productor nacional, debido a que la percepción que tienen los *stakeholders* es que se deben realizar campañas publicitarias con frecuencia, que generen mayor impacto a fin de que se incremente su demanda.

Séptimo atributo: la percepción que tienen los *stakeholders* sobre la infraestructura. Al respecto, como una empresa nacional los ejecutivos se han preocupado de contar con infraestructura cómoda y moderna para una excelente funcionalidad para la administración y la sección productiva y despachos. Solo un porcentaje minoritario de *stakeholders* considera como limitante la ubicación de la empresa, pero en función de la planificación con proyección futura se considera la adecuada.

Toda esta variedad de atributos ayudan a la formación de una imagen positiva de la empresa y son el valor esencial de la misma. Por tanto, deben ser trabajados de manera permanente porque ayudan al crecimiento empresarial;

es decir, son el instrumento que le ayudará a Medias Roland a competir y diferenciarse de la competencia para satisfacer a sus *stakeholders* utilizando su condición de productor nacional.

Por eso, esta investigación presenta una propuesta comunicacional que aporta de alguna manera a Medias Roland con sugerencias y procedimientos para seguir fortaleciendo la percepción de la imagen que tienen los *stakeholders* respecto de la empresa.

3.2 Recomendaciones

- Generar campañas específicas que permitan comunicar las ventajas de Medias Roland al ser productor nacional.
- Realizar campañas publicitarias en donde los mensajes se direccionen al lado nacional.
- Procurar la implementación en el país de locales de venta de la marca Medias Roland. Esto ayudaría a posicionar más la marca como un productor nacional.
- Que se realicen con mayor frecuencia campañas publicitarias en redes sociales comunicando los atributos que la diferencian como productor nacional.
- Capacitar permanente al departamento exportaciones acerca de los temas de ser un productor nacional.
- Como una empresa nacional los modelos y diseños deben estar en todo el país, sin excepción alguna.

4. Propuesta comunicacional

4.1 MATRIZ ESTRATÉGICA

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PÚBLICO	ESTRATEGIA
1. Fortalecer la imagen de Medias Roland a partir de su condición de productor nacional.	1.1. Implementar herramientas de comunicación que permitan difundir las características primordiales del atributo de productor nacional hacia los <i>stakeholders</i> .	Distribuidores, cadenas, proveedores y consumidores.	1.1.1. Crear campañas estratégicas que permitan la participación de todos los <i>stakeholders</i> .
			1.1.2. Optimizar los canales de comunicación existentes.
			1.1.3. Desarrollar nuevos canales de comunicación adaptados a las necesidades de los <i>stakeholders</i> .
	1.2. Promover la vinculación de la empresa hacia los <i>stakeholders</i> .	Distribuidores, cadenas, proveedores y consumidores.	1.2.1. Planificar visitas de los <i>stakeholders</i> a la fábrica.
			1.2.2. Crear un canal de comunicación de social media contact center para atención a los <i>stakeholders</i> .
			1.2.3. Desarrollar espacios de vinculación para la participación de los <i>stakeholders</i> en charlas o actividades sobre los atributos diferenciadores de productor nacional.

4.2 MATRIZ DE ACCIONES

OBJETIVO 1.1. Implementar herramientas de comunicación que permitan difundir las características primordiales del atributo de productor nacional hacia los <i>stakeholders</i> .		
ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE
1.1.1. Crear campañas estratégicas que permitan la participación de todos los <i>stakeholders</i> .	1.1.1.1. Creación de la campaña "Medias Roland va contigo": la cual se realizara en épocas de temporada. Diseño del logo de la campaña. Difusión de la campaña en redes sociales.	Departamento de Marketing y Relaciones Públicas
	1.1.1.2. Elaboración material POP: publicar la campaña en afiches, roll up, banners, anuncio de prensa.	
	1.1.1.3. Entrega de productos promocionales de la campaña vigente: jarros, llaveros, esferos, shopping bags y medias de diseños exclusivos.	
	1.1.1.4. Pauta en radio: pautar la campaña en las radios de mayor frecuencia a nivel nacional. (10 emisoras).	
1.1.2 Optimizar los canales de comunicación existentes.	1.1.2.1. Redes sociales-Facebook: crear un fan page sobre las características del atributo de productor nacional con información básica y entendible para los <i>stakeholders</i> , postear temas de interés de ser un productor nacional.	Departamento de Diseño Figura
	1.1.2.2. Vallas publicitarias: diseñar artes para las vallas en donde se comunique una frase como: primero lo nacional o el logo de primero lo nuestro, alentando el ser productor nacional.	
1.1.3 Desarrollar nuevos canales de comunicación adaptados a las	1.1.3.1. Creación del portal web: crear el portal web enfocada a comunicar cuáles son las características que Medias Roland tiene como productor nacional, cuáles son los	Departamento de Diseño Figura

necesidades de los <i>stakeholders</i> .	atributos de ser una empresa nacional.	
OBJETIVO 1.2. Promover la vinculación de la empresa hacia los <i>stakeholders</i>.		
ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE
1.2.1. Planificar visitas de los <i>stakeholders</i> a la fábrica.	1.2.1.1. Visitas a la fábrica: planificar visitas de los <i>stakeholders</i> a la fábrica a las áreas de: producción, diseño textil y empaque.	Departamento de Marketing y Relaciones Públicas
	1.2.1.2. Regalos por visita a la fábrica: entrega de medias como obsequio por haber visitado la fábrica.	
1.2.2. Crear un canal de comunicación de social media contact center para atención a los <i>stakeholders</i> .	1.2.2.1. Crear la plataforma del social media contact center: con este canal los <i>stakeholders</i> tendrán una atención más personalizada sobre sus consultas e intereses.	Departamento de Sistemas
	1.2.2.2. Alimentar el canal: subir información de interés para los <i>stakeholders</i> que ayuden al posicionamiento de la marca.	Departamento de Marketing y Relaciones Públicas
1.2.3. Desarrollar espacios de vinculación para la participación de los <i>stakeholders</i> en charlas o actividades sobre los	1.2.3.1. Charlas: dictar charlas a los <i>stakeholders</i> con relación a los atributos diferenciadores de productor nacional y la importancia en el ámbito corporativo.	Representante del Ministerio de Industrias y Productividad
	1.2.3.2. Recomendaciones: consejos sobre cuáles son los atributos más relevantes de productor nacional.	Departamento de Marketing y Relaciones Públicas

atributos diferenciadores de productor nacional.	1.2.3.3. Actividades para los <i>stakeholders</i> : concurso entre los <i>stakeholders</i> fomentando cuáles son los atributos diferenciadores de una empresa como productor nacional.	Departament o de Marketing y Relaciones Públicas
	1.2.3.4 Entrega de reconocimientos: diplomas a los <i>stakeholders</i> más antiguos agradeciendo por su confianza y fidelidad.	Departament o de Marketing y Relaciones Públicas

4.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN ESTRATÉGICA

OBJETIVOS ESPECÍFICO	TIPO DE OBJETIVO	NIVEL DE EVALUACIÓN	ACCIONES	INSTRUMENTO	INDICADOR
1.1. Implementar herramientas de comunicación que permitan difundir las características primordiales del atributo de productor nacional hacia los <i>stakeholders</i> .	Informativo	Básico	1.1.1.1. Creación de la campaña Medias Roland "va contigo"	Sondeo de opinión / encuestas	Número de <i>stakeholders</i> / número de respuestas positivas
			1.1.1.2. Elaboración material POP	Conteo	Número de afiches planificados / número de afiches publicados
			1.1.1.3. Entrega de productos promocionales	Conteo	Número de regalos planificados / número de regalos entregados
			1.1.1.4. Pauta en radio	Conteo	Número de emisoras planificadas / número de emisoras al aire
			1.1.2.1. Redes sociales- Facebook	Conteo	Número de seguidores
			1.1.2.2. Vallas	Conteo	Número de vallas

			publicitarias		planificadas
			1.1.3.1. Creación del portal web	Estadísticas	Número de visitas a la página / número de visitas a la información de la campaña
1.2. Promover la vinculación de la empresa hacia los <i>stakeholders</i> .	Informativo	Básico	1.2.1.1. Visitas a la fábrica	Registro de asistencia	Número de asistentes / número de invitados
			1.2.1.2. Regalos por visita a la fábrica	Conteo	Número de regalos planificados / número de regalos entregados
			1.2.2.1. Crear la plataforma del social media contact center	Canal aprobado	Parámetros aprobados / parámetros seleccionados
			1.2.2.2. Alimentar el canal	Sondeo de opinión / encuestas	Número de visitas al canal / número de respuestas positivas
			1.2.3.1. Charlas	Registro de asistencia	Número de asistentes / número de invitados

			1.2.3.2. Recomendaciones	Encuesta	Número de <i>stakeholders</i> que a quienes se dirige el mensaje / número de <i>stakeholders</i> que entendieron el mensaje
			1.2.3.3. Actividades para <i>stakeholders</i>	Conteo	Número de <i>stakeholders</i> participantes / resultados de las actividades
			1.2.3.4 Entrega de reconocimientos	Conteo	Número de diplomas planificados / número de diplomas entregados

4.5 PRESUPUESTO

ACCIONES	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	MÉTODO DE FINANCIAMIENTO
1.1.1.1. Creación de la campaña Medias Roland "va contigo"	1	\$ 600,00	\$ 600,00	Agencia de publicidad
1.1.1.2. Elaboración material POP	2000	\$ 0,80	\$ 1.600,00	Pago a la imprenta Monsalve Moreno
1.1.1.3. Entrega de productos promocionales	464	\$ 0,80	\$ 371,20	Pares de medias responsable Medias Roland
1.1.1.4. Pauta en radio	1	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	Agencia de publicidad
1.1.2.1. Redes sociales-Facebook	1	\$ 0,00	\$ 0,00	Diseñador Medias Roland
1.1.2.2. Vallas publicitarias	10	\$ 1.500,00	\$ 15.000,00	Proveedor Induvallas
1.1.3.1. Creación del portal web	1	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	Pago a diseñador y programador web
1.2.1.1. Visitas a la fábrica	12	\$ 150,00	\$ 1.800,00	Refrigerio Responsable Medias Roland
1.2.1.2. Regalos por visita a la fábrica	696	\$ 0,80	\$ 556,80	Pares de medias responsable Medias Roland
1.2.2.1. Crear la plataforma del social media contact center	1	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	Pago a diseñador y programador
1.2.2.2. Alimentar el canal	1	\$ 0,00	\$ 0,00	Diseñador Medias Roland
1.2.3.1. Charlas	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	Representante MIPRO
1.2.3.2. Recomendaciones	24	\$ 0,00	\$ 0,00	Responsable Medias Roland
1.2.3.3. Actividades para stakeholders	3	\$ 200,00	\$ 600,00	Material y refrigerio responsable Medias Roland
1.2.3.4 Entrega de reconocimientos	60	\$ 2,50	\$ 150,00	Diseñador Medias Roland
		SUBTOTAL	\$ 33.678,00	
		5% IMPROVISTOS	\$ 1.683,90	
		DISEÑADOR DE PLANTA	\$ 7.000,00	
		PRESUPUESTO TOTAL (USD)	\$ 42.361,90	

REFERENCIAS

- Acuña, P. (2012). *La gestión de los stakeholders: Análisis de los diferentes modelos*. Encuentro Regional Zona Sur Adenag. Dpto. de Ciencias de la Administración. Universidad Nacional del Sur.
- Apolo, D., H. Murillo y G. García (2014). *Comunicación 360: Herramientas para la gestión de comunicación interna e identidad*. Quito: Editorial Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación. Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Aranciba, S., A. Leguina y P. Espinosa (2013). “Factores determinantes en la percepción de la imagen y calidad de servicio y sus efectos en la satisfacción del cliente: Un caso aplicado a la banca chilena”. *Revista de Ciencias Sociales*, 19 (2), 155-267.
- Capriotti, P. (1999). “Comunicación corporativa: Una estrategia de éxito a corto plazo”. *Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo* (13), 30-33.
- _____. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Editorial Ariel.
- _____. (2009). *Branding corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago de Chile.
- _____. (2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Málaga: Editorial Ariel.
- Carballo, E., Y. Nápoles y Carballo E. (2012). “Mercado canadiense en el Hotel Blau Colonial, Jardines del Rey, Cuba”. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21 (3), 706-727.
- Castro, B. (2007). *El auge de la comunicación corporativa*. Sevilla: Editorial Intermón Oxfam.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Cuajimalpa: Editorial Elsevier.
- Costa, J. (1992). *Imagen pública: Una ingeniería social*. Madrid: Editorial Fundesco.
- _____. (2001). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: Editorial La Crujía.

- _____ (2006). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: Editorial La Crujía.
- Galeano, E. (1997). *Modelos de Comunicación*. Buenos Aires: Editorial Macchi.
- Gan, F. y J. Triginé (2011). *Comunicación interna*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Garrido, F. (2004). *Comunicación estratégica: Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. Barcelona: Editorial Gestión 2000.
- González, C. (2010). "E-Stakeholders: Una aplicación de la teoría de los stakeholder a los negocios electrónicos". *Estudios Gerenciales*, 26 (114), 39-57.
- González, E. (2007). "La teoría de los stakeholders: Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa". *Veritas*, 2 (7), 205-224.
- Grunig, J. (1993). "Image and substance: from symbolic to behavioral relationships". *Public Relations Review*, 19 (2), 121-139.
- Ind, N. (1992). *La imagen corporativa: Estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Morales, G. y Hernández J. (2011). "International Conference on Tourism & Management Studies. Algarve, Portugal". *Book of Proceedings 1*.
- Ostberg, J., A. Jiménez y I. Rodríguez (2007). *Comunicación e imagen corporativa*. Barcelona: Editorial UOC.
- Pasquel, G., V. Báez, L. Pauker y D. Apolo. (2016). "Percepción, activos intangibles y stakeholders: Modelo para el análisis de imagen corporativa". *Revista Mediterránea de Comunicación*, 7 (1), 179-196.
- Pérez, A. y I. Rodríguez. (2014). "Identidad, imagen y reputación de la empresa: Integración de propuestas teóricas para una gestión exitosa". *Cuadernos de Gestión*, 1 (14), 97-126.
- Perozo, G. y I. León (2009). "Percepción y expectativas sobre la imagen corporativa de las droguerías del sector de salud". *Revista de Ciencias Sociales*, 15 (2), 296-305.
- Robbins, S. y M. Coulter (2005). *Administración*. México: Editorial Pearson.

- Sanchez, J. y T. Pintado (2009). *Imagen corporativa: Influencia en la gestión empresarial*. Madrid: Editorial ESIC.
- Scheinsohn, D. (1998). *Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa*. Argentina: Editorial Fundación Osde.
- Stanton, W., M. Etzel y B. Walker (2007). *Fundamentos de marketing*. México D. F.: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Ulloa, C. (2007). *Comunicación, cultura y desarrollo*. Quito: Editorial Ciespal.
- Van Riel, C. (1997). *Comunicación corporativa*. México: Editorial Prentice Hall.
- Villafañe, Justo (1998). *Imagen positiva: Gestión estratégica de la imagen*. Madrid: Editorial Pirámide

ANEXOS

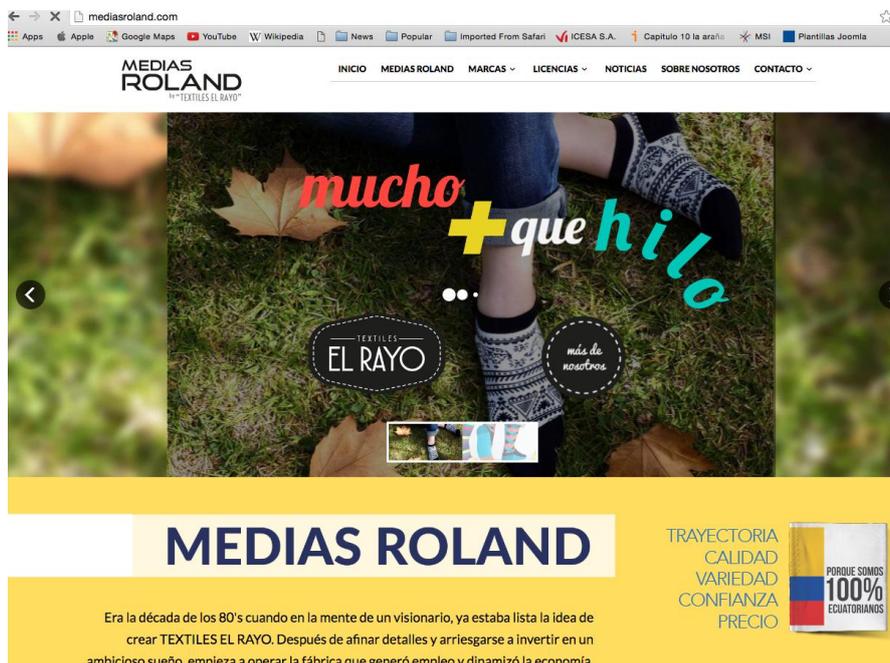
ANEXO 1. Afiches campaña Medias Rolan “van contigo”, porque somos 100% ecuatorianos.



Anexo 2. Roll Up campaña Medias Rolan “va contigo”, porque somos 100% ecuatorianos.



Anexo 3. Creación de la página web, publicidad Campaña Medias Roland “van contigo”, porque somos 100% ecuatorianos.



Anexo 4. Vallas publicitarias campaña Medias Roland “va contigo”, porque somos 100% ecuatorianos.



Anexo 5. Pauta en redes sociales (facebook) campaña Medias Roland “va contigo”.



Anexo 6. Regalos (producto nacional) a los stakeholders por la visita a las instalaciones de la fábrica.



Anexo 7. Material de la publicidad que se utilizar durante la campaña “Confianza y fidelidad / Ser un productor nacional”:

Roll Up



Banner que se entregaran para las tiendas de los stakeholders.



Anexo 8. Publicidad en sitios de mayor tráfico como en Centros Comerciales de la campaña “I love Roland” + atributo de ser productor nacional. (Confianza, trayectoria, calidad, variedad)



Anexo 9. Circuito de vallas a nivel nacional de la campaña “I love Roland” + atributo de ser productor nacional. (Confianza, trayectoria, calidad, variedad)



Anexo 10. Productos que se obsequiaran durante las campañas vigentes. (Porque somos 100% ecuatorianos).





Fotos Roland



